



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA: LE INIZIATIVE DELLE
DISTILLERIE VENETE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. GIANECCHINI MARTINA

LAUREANDO/A: BOCCON SARA

MATRICOLA N. 1138087

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

“La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”

INDICE

1 INTRODUZIONE.....	1
2 COS'E' LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	3
2.1 DESCRIZIONE GENERALE.....	3
2.2 EVOLUZIONE NEL TEMPO	4
2.2.1 PRIMA DEL 1950: LA RESPONSABILITA' SOCIALE.....	5
2.2.2 GLI ANNI '50: LA NASCITA DELL'ERA MODERNA DELLA RESPONSABILITA' SOCIALE	6
2.2.3 GLI ANNI '60: LA PROLIFERAZIONE DI CONCETTI E PRATICHE	7
2.2.4 GLI ANNI '70: CSR E MANAGEMENT	7
2.2.5 GLI ANNI '80: L'OPERAZIONALIZZAZIONE DELLA CSR.....	8
2.2.6 GLI ANNI '90: EMERGONO I TEMI COMPLEMENTARI	9
2.2.7 GLI ANNI 2000: GLOBALIZZAZIONE, RICONOSCIMENTO DEL RUOLO ED APPROCCIO STRATEGICO ALLA CSR	10
2.2.8 DAL 2010 AD OGGI: CSR E LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO	11
3 LE FORME E GLI STRUMENTI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	14
3.1 FORME DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	14
3.2 GLI STRUMENTI DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	16
3.3 L'ETICA NELLA CSR.....	20
4 INIZIATIVE DI CSR NELLE DISTILLERIE VENETE.....	22
4.1 LE DISTILLERIE VENETE: L'ECCELLENZA IN UN SETTORE CONTROVERSO ..	22
4.2 L'ANALISI.....	23
4.2.1 IL CAMPIONE ED IL METODO.....	23
4.2.2 I RISULTATI	25
4.2.3 CONSIDERAZIONI SUI RISULTATI.....	30
4.3 PERCHE' INVESTIRE?.....	32
5 CONCLUSIONE	35
6 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	38

1 INTRODUZIONE

L'opinione attuale che le imprese abbiano varie responsabilità nei confronti della società non è nuova come sembra. Il concetto di *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale d'Impresa, in italiano) ha infatti radici profonde, nonostante la sua formalizzazione sia avvenuta principalmente nel Ventesimo secolo.

Ancora oggi, tuttavia, trovare una definizione univoca di *Corporate Social Responsibility* risulta difficile, in parte per la natura stessa del concetto che è cambiato e si è evoluto nel corso del tempo sotto la pressione di eventi storici pubblici ed internazionali: i suoi confini sono dinamici e mutano al cambiare delle aspettative sociali nei confronti delle imprese. Questa caratteristica peculiare era già nota negli anni Settanta quando Votaw (1973) scrisse:

‘Il termine [responsabilità sociale] è brillante; significa qualcosa, ma non sempre la stessa cosa per chiunque. Per qualcuno esprime l'idea di responsabilità legale; per altri equivale ad avere un comportamento responsabile in senso etico; per altri ancora il significato trasmesso è quello di ‘responsabile per’, in rapporto causale [...]’.

L'obiettivo dell'elaborato non è giungere ad una definizione di CSR universalmente condivisa, obiettivo ardito ma poco utile a fini pratici. Si intende piuttosto mostrare come un gruppo di imprese del nostro territorio simbolo di eccellenza a livello mondiale, le distillerie venete, appartenenti ad una delle *sinful industries*, declinino il concetto di CSR nelle loro agende, indagandone le iniziative ed i programmi.

Il primo capitolo propone un background teorico sul concetto di *Corporate Social Responsibility* indispensabile per comprendere il successivo sviluppo dell'elaborato. Attraverso l'analisi della letteratura si vuole fornire un quadro generale dell'evoluzione del concetto di CSR a partire dagli anni Cinquanta, decade in cui il tema guadagnò l'attenzione sociale, fino ai nostri giorni, evidenziando i cambiamenti di tema e focus.

Il secondo capitolo vuole mostrare, sempre in linea teorica, quali possono essere gli ambiti di azione delle iniziative di CSR (attività riguardanti leadership, vision e valori; attività orientate al mercato; attività dirette ai lavoratori; attività dirette alla supply chain; attività orientate al coinvolgimento degli stakeholders; attività rivolte alla comunità; attività riguardanti l'ambiente) e gli strumenti utilizzabili nello svolgere tali iniziative (*Cause Promotion*; *Cause-*

Related Marketing; Corporate Social Marketing; Corporate Philanthropy; Community Volunteering; Socially Responsible Business Practices). Si propone inoltre, a fine capitolo, una riflessione sul concetto di *business ethics*.

Infine, l'ultimo capitolo ha l'obiettivo di mostrare come quanto esposto in chiave teorica nel primo e nel secondo capitolo si declini concretamente nelle iniziative delle imprese in campione ovvero le principali distillerie venete. Viene proposta una classificazione tra iniziative di CSR con focus interno o esterno, connesse o non strettamente connesse al business dell'impresa. Dopo aver discusso i dati emersi dalla ricerca, termina il capitolo una riflessione sui motivi per cui un'impresa dovrebbe investire in Corporate Social Responsibility, soprattutto se appartenente ad un settore definito come controverso.

2 COS'E' LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

È curioso notare come Bowen, considerato il padre della Corporate Social Responsibility, già nel 1953 in *'Social Responsibilities of the Businessman'*, pietra miliare per tutti gli scritti accademici successivi in materia, si chiese 'quali responsabilità nei confronti della società ci si aspetta, ragionevolmente, che i businessmen assumano?': come suggerisce Carroll (2008), è una domanda che ancora oggi ci poniamo.

2.1: DESCRIZIONE GENERALE

Come riportato nell'introduzione il concetto di CSR si è evoluto ed ampliato nel corso del tempo passando dall'essere limitato al compito delle imprese di generare profitto ad includere un più ampio insieme di responsabilità, fino alle ultime definizioni che vedono, come primaria responsabilità di queste ultime, la creazione di valore condiviso (Latapí Agudelo *et al.* (2019)).

In linea con i più recenti sviluppi la Commissione Europea nel 2002 ha proposto la seguente definizione generale di Responsabilità Sociale d'Impresa, evidenziando come le imprese abbiano, oltre ad obblighi legali e finalità puramente economiche, anche responsabilità nei confronti dell'ambiente e della società:

'Corporate Social Responsibility is about companies having responsibilities and taking their actions beyond their legal obligations and economic/business aims. These wider responsibilities cover a range of areas but are frequently summed up as social and environmental – where social means society broadly defined, rather than simply social policy issues. This can be summed up as the triple bottom line approach: i.e. economic, social and environmental'.

Nonostante alcuni pareri 'contrastanti' (come, ad esempio, le affermazioni provocatorie di Steinberg (2000, citato in Carroll, 2008) che sottolinea come lo scopo prioritario dell'impresa non sia promuovere il bene pubblico) nello scenario attuale non è possibile escludere la CSR dalle attività delle imprese. Nel mondo sempre più interconnesso e globalizzato del Ventunesimo secolo le imprese che puntano ad una crescita sostenibile non possono prescindere dall'attenzione per la comunità e i mercati in cui operano, limitando il loro ambito di azione alla produzione e/o allo scambio di beni e servizi.

Innumerevoli definizioni, frutto di studiosi ed esperti del settore, si sono succedute e trasformate con il passare degli anni. A mio parere, il modo migliore per capire cosa CSR significhi oggi, è capire come il concetto e le pratiche si siano evolute nel corso degli anni, analizzando il processo che dalle attività filantropiche, prime manifestazioni di responsabilità sociale, ha portato oggi a considerare la CSR parte fondamentale (anche in chiave strategica) delle attività d'impresa.

2.2: EVOLUZIONE NEL TEMPO

Come sopra anticipato, il concetto di Corporate Social Responsibility ha subito notevoli cambiamenti nel corso degli anni, durante i quali numerosi economisti e studiosi si sono succeduti nel tentativo di formalizzarlo, in modo coerente con le aspettative e gli eventi storici del periodo in cui scrivevano.

Nonostante la diffusione degli studi sulla responsabilità sociale sia propriamente un fenomeno del Ventesimo secolo, riferimenti a concetti affini ad essa sono rintracciabili anche precedentemente, soprattutto a partire dagli anni Trenta e Quarta dell'Ottocento.

La produzione accademica si è concentrata principalmente in territorio americano; tuttavia, dagli anni Novanta l'Europa si è dimostrata sensibile al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa e più recentemente anche i paesi asiatici hanno posto la loro attenzione sulle politiche e le pratiche di CSR.

Di seguito viene proposta un'analisi dell'evoluzione nella letteratura del concetto e delle pratiche di CRS divisa per decenni, riprendendo lo schema di analisi utilizzato da Carroll (1999,2008).

Ritengo, tuttavia, interessante inserire, in questa introduzione, anche una classificazione alternativa, proposta da Murphy (1978, citato in Carroll, 2008).

Egli segmenta lo sviluppo del concetto di responsabilità sociale d'impresa in quattro ere:

- *'Philanthropic era'* (fino al 1950): le imprese svolgono attività filantropiche, donando principalmente ad associazioni benefiche.
- *'Awareness era'* (1953-67): le imprese diventarono più consapevoli della loro responsabilità e del loro coinvolgimento nei problemi della comunità.
- *'Issue era'* (1968-73): le imprese si focalizzarono su problemi specifici del tempo (degrado urbano, discriminazione razziale, inquinamento...)

- ‘*Responsiveness era*’ (1974-78 e oltre): le imprese iniziarono a compiere azioni organizzative per rispondere ai problemi di CSR, come definire la *corporate ethics* ed usare indicatori di performance sociale.

Passiamo ora ad un più dettagliato excursus storico.

2.2.1- PRIMA DEL 1950: LA RESPONSABILITA’ SOCIALE

Volendo ben vedere, tracce di quello che sarebbe poi divenuto il concetto di Corporate Social Responsibility possono essere rinvenute ben prima del Ventesimo secolo¹.

Tuttavia, la maggior parte delle testimonianze più simili al concetto moderno di CSR si sono diffuse a partire dalla Rivoluzione Industriale del 1800.

Nel medio e tardo Ottocento l’attenzione delle imprese si focalizzava principalmente sui lavoratori e sul modo di aumentare la loro produttività. È dunque difficile capire quanto le azioni intraprese in questo periodo fossero mosse da ragioni sociali (soddisfare i bisogni dei lavoratori, migliorare le loro condizioni...) o da ragioni di business (renderli più produttivi per aumentare le performance dell’impresa, migliorare l’immagine aziendale), soprattutto alla luce del forte criticismo verso il sistema industriale del periodo, accusato di essere causa di numerosi problemi sociali come povertà e lavoro minorile.

Wren (citato in Carroll, 2008) dipinge le azioni di CSR, se così possiamo definirle, di questo periodo, come un misto di umanitarismo, filantropia e acume manageriale.

Dalla fine della Prima Guerra Mondiale iniziarono a diffondersi incrementalmente le grandi *corporations*, che portarono alla concentrazione della maggior parte del potere economico nelle mani di pochi *businessmen*, votati al perseguimento dei propri interessi (*profit maximizing management* come lo descrivono Hay e Grey (1974, citati in Carroll, 2008)).

Nella fase successiva, a partire dagli anni 1920-30, i manager iniziarono invece ad essere visti come i ‘garanti’ degli interessi di vari *stakeholders* come azionisti, consumatori, lavoratori e appartenenti alla comunità in generale (*‘trusteeship management’*).

¹ Si veda, come suggeriscono Tripathi e Bains (2013), nel codice di Hammurabi del 1700 a.C. o nei testi induisti e buddisti, come riporta Visser (2010)

Dagli anni Trenta in poi, in pieno ‘*periodo corporate*’ come lo definisce Eberstadt (1973, citato in Carroll, 2008), le imprese iniziarono ad essere viste come istituzioni, al pari dei governi, con varie obbligazioni sociali da adempiere.

Durante gli anni 1930-40 apparirono negli Stati Uniti i primi riferimenti formali alla Responsabilità Sociale d’Impresa.

Dal punto di vista pratico è emblematico il sondaggio di *Fortune* magazine del 1946.

Ai businessmen dell’epoca venne chiesto se fossero consapevoli di essere responsabili per le conseguenze sociali delle loro azioni, al di là della sfera profitto-perdita, e quale percentuale dei *business executives* di loro conoscenza, a loro parere, possedeva una consapevolezza di questo tipo. I risultati supportarono l’idea che i concetti di amministrazione fiduciaria e responsabilità sociale stavano crescendo nella mente degli uomini d’affari dell’epoca.

2.2.2- GLI ANNI ’50: LA NASCITA DELL’ERA MODERNA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Come ci suggerisce il paragrafo precedente, prima del 1950 la Responsabilità Sociale d’Impresa si riferiva più alla responsabilità sociale che alla CSR. È Bowen, con la pubblicazione del libro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) a segnare l’inizio del periodo moderno della letteratura sul tema. Bowen osservò come centinaia di grandi imprese al tempo, erano centri vitali di potere, decisione ed azione in grado di toccare la vita dei cittadini in vari modi. Fu uno dei primi a fornire una definizione di responsabilità sociale sostenendo che essa si riferisce agli obblighi dei businessmen di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che risultano essere desiderabili in termini di obiettivi e valori per la nostra società (Bowen, 1953). È bene notare come Bowen non identifichi la responsabilità sociale come una panacea, ma piuttosto come una guida per il business nel futuro. Ruolo che poi, effettivamente, essa assumerà.

Nonostante questi primi esempi di formalizzazione la decade degli anni ‘50, come suggerisce Carroll (2008), ‘was more ‘talk’ than ‘action’, con poche azioni in ambito CSR da parte delle imprese oltre alle attività filantropiche, che aveva caratterizzato anche il periodo precedente. Tuttavia, Bowen, con le sue proposte di cambiamento manageriale ed organizzativo (educazione sociale dei manager, sviluppo di codici di condotta nel business...) pose le basi per numerose attività che, più tardi, diventarono pratiche standard nella gestione della CSR.

2.2.3- GLI ANNI '60: LA PROLIFERAZIONE DI CONCETTI E PRATICHE

Gli anni Sessanta furono caratterizzati da un rinnovato interesse nel tentativo di formalizzare e definire cosa CSR significasse da parte di studiosi ed esperti del settore. Uno dei più rilevanti del periodo fu Davis, che definì la CSR come l'insieme delle decisioni e delle azioni dei businessmen prese per ragioni almeno parzialmente al di là del diretto interesse economico e tecnico dell'impresa (Davis, 1960:70, citato in Carroll, 2008).

Un altro importante contenuto proviene da Frederick (1960,78,98 citato in Carroll, 2008) che suggerì come la responsabilità sociale implichi una visione delle risorse economiche e umane non solo finalizzate all'interesse privato ma anche a più ampi fini sociali ed al benessere socioeconomico totale, in generale (1960).

La filantropia continuò ad essere la manifestazione principale di CSR durante gli anni Sessanta tanto che questo periodo fu citato da Muirhead (1999, citato in Carroll, 2008) come un periodo di crescita ed espansione delle donazioni delle imprese, soprattutto in ambito di servizi alla salute, cultura ed arte. Altri tipi di attività, paralleli alla filantropia, furono il miglioramento delle condizioni di lavoro dei dipendenti, delle relazioni coi clienti e con gli azionisti.

2.2.4- GLI ANNI '70: CSR E MANAGEMENT

Un importante contributo venne nel 1971 dal Committee for Economic Development (CED) con la pubblicazione '*Social Responsibilities for Economic Development*'. Il CED osservò come il contratto sociale tra società e imprese stava evolvendosi: alle imprese era richiesto di assumere responsabilità più ampie e di abbracciare un più ampio range di valori umani. Partendo dal presupposto che le imprese hanno ragione di esistere solamente all'interno di una società, il loro futuro dipenderà dalla qualità della risposta del loro *management* alle aspettative in mutamento del pubblico. Il CED articolò la nozione di responsabilità sociale in tre cerchi concentrici: il cerchio più interno includeva le responsabilità di base per un'efficiente esecuzione della funzione economica (produzione, lavoro e crescita economica); il cerchio intermedio comprendeva invece la consapevolezza, nello svolgere la funzione economica, dei valori sociali e delle priorità in mutamento nella società; il cerchio più esterno,

infine, comprendeva le responsabilità, ancora nebuloze, che l'impresa avrebbe dovuto assumere per migliorare attivamente l'ambiente sociale. Cosa sorprende di questa analisi è che fu prodotta dai businessmen e dagli accademici dell'epoca, e dunque riflette esattamente la loro visione pionieristica in quegli anni, caratterizzati, non casualmente, da numerosi movimenti sociali riguardanti l'ambiente e la sicurezza sul lavoro tra le altre cose.

Eilbirt e Parket (1937, citati in Carroll, 2008) investigarono in quali attività collegate alla CSR investissero le più grandi imprese. Al primo posto troviamo il reclutamento delle minoranze, seguito da ecologia, contributi all'educazione e all'arte.

Nel 1979 Carroll presenta una definizione quadri-partita di CSR, che più tardi (1991) prenderà il nome di 'Piramide della CSR' o 'Piramide di Carroll'. Alla base della piramide si trovano le responsabilità economiche (fare profitto principalmente), seguite verso il vertice da quelle legali (obbedire alla legge), etiche (comportamenti e norme etiche che vanno oltre quanto prescritto dalla legge) e discrezionali o filantropiche (regole che volontariamente l'impresa assume per scelta individuale del management come ad esempio donazioni in filantropia e formazione dei disoccupati). È interessante notare come Carroll includa la responsabilità economica tra le responsabilità sociali in quanto ritiene che l'impresa svolga la sua attività economica non solo per sé stessa ma per l'intera società.

Negli anni '70 emerse l'esigenza di un approccio manageriale alla CSR (previsioni e piani, organizzazione, indicatori di performance, strategie...). Tuttavia, come nei decenni precedenti, le azioni furono poche e limitate anche se è bene sottolineare una serie di iniziative legislative volte a guidare le imprese nell'attuazione di politiche di CSR.

2.2.5- GLI ANNI '80: L'OPERAZIONALIZZAZIONE DELLA CSR

Gli studi prodotti negli anni Ottanta si concentrarono su una serie di nuove o rielaborate definizioni di CSR e diedero il via ad una serie di ricerche e scritti su temi alternativi o complementari come *corporate social responsiveness*, *corporate social performance*, *business ethic* e *stakeholder theory*, per citarne alcune.

Nel suo lavoro del 1980 Jones (citato in Carroll, 2008) identificò due elementi caratteristici delle obbligazioni sociali: per prima cosa devono essere volontariamente adottate, ovvero non influenzate dalla legge; inoltre, devono essere ampie e comprendere obblighi che vanno al di là di quelli dovuti agli shareholders, tenendo in considerazione le aspettative di clienti,

lavoratori, fornitori ecc... Egli inoltre propose di considerare il concetto di CSR come un processo, non come un risultato.

Nonostante sia difficile catalogare i problemi di CSR più 'popolari' durante il decennio in esame, Frederick (2006, citato in Carroll, 2008) pubblicò un' *'agenda per la responsabilità sociale per gli anni Ottanta'*, che mostrava come temi quali l'inquinamento, la discriminazione dei lavoratori, la qualità della vita dei dipendenti ed il deterioramento della vita urbana fossero di centrale importanza nelle attività di responsabilità sociali delle imprese del tempo.

Si svilupparono inoltre due importanti temi alternativi, ripresi anche nel decennio successivo: la *stakeholder theory* pubblicata da Freeman (1984) e il concetto di *business ethic*.

Gli anni '80 furono costellati da una serie di scandali etici (in India, Sud Africa...) e che influenzarono la produzione letteraria del tempo, tanto che furono dipinti come 'la decade dell'avarizia'.

2.2.6- GLI ANNI '90: EMERGONO I TEMI COMPLEMENTARI

Pochi contributi originali furono prodotti negli anni Novanta: i contenuti elaborati negli anni precedenti servirono da base per lo sviluppo di temi complementari come *corporate social performance*, *stakeholder theory*, *business ethic*, sostenibilità (sia dell'ecosistema naturale che di quello sociale) e *corporate citizenships*. Inoltre, numerosi studi furono sviluppati alla ricerca di collegamenti tra le performance sociali e quelle finanziarie.

Durante gli anni '80 e '90 la filantropia si espanse notevolmente tanto che Muirhead (1999, citato in Carroll, 2008) definisce questa decade come un periodo di 'diversificazione e globalizzazione' delle attività di responsabilità sociale. Si diffusero le multinazionali e le donazioni divennero una pratica consueta tra le più grandi imprese. I principali beneficiari delle iniziative CSR furono le arti, la salute, le donazioni internazionali e le ONG, molti dei quali iniziavano ad avere caratteristiche global.

Wood (1991, citato in Latapì Agudelo *et al.*, 2019) propose un modello di *corporate social performance* tripartito, basato sui principi della CSR: la prima dimensione è quella dei principi della CSP (legittimità, responsabilità pubblica e discrezione manageriale), a cui seguono la dimensione dei processi in risposta ai problemi sociali (valutazione ambientale,

issues management e *stakeholder management*) ed infine quella dei risultati del comportamento delle imprese (impatti, programmi e politiche sociali).

Nello stesso anno Carroll rappresentò sotto forma di piramide la sua definizione quadripartita del 1979 ed iniziò ad elaborare l'idea di impresa come *good corporate citizen*.

Nel 1992 fu formata un'associazione chiamata *Business for Social Responsibility* (BSR) per rappresentare le iniziative di CSR di 51 imprese, aiutando i membri a raggiungere il successo commerciale coerentemente con il rispetto di valori etici, persone, comunità e ambiente. Da un punto di vista manageriale e pratico, in linea con la sua composizione, la BSR definì la CSR come un insieme di politiche, pratiche e programmi che integrati alle attività aziendali, alla catena di fornitura e ai processi di *decision-making* interni all'impresa.

Nel 1996 Burke e Longsdon (citati in Latapì Agudelo *et al.*, 2019) proposero una visione strategica della CSR, definendo cinque dimensioni essenziali per raggiungere gli obiettivi aziendali e creare valore: centralità rispetto alla missione e agli obiettivi aziendali; specificità dei benefici ricercati; proattività, anticipando i trend sociali; volontarietà ed assenza di influenza esterna; visibilità e rilevanza delle attività per gli stakeholders interni ed esteri.

Alle soglie del nuovo millennio, emersero sul panorama mondiale numerose imprese con eccellente reputazione e pratiche di CSR.

2.2.7- GLI ANNI 2000: GLOBALIZZAZIONE, RICONOSCIMENTO DEL RUOLO ED APPROCCIO STRATEGICO ALLA CSR

Negli anni 2000 proseguirono tutta una serie di ricerche e contribuzioni letterarie attorno ad argomenti complementari a quello di CSR come *stakeholder theory*, *business ethic*, sostenibilità e *corporate citizenship*, in un mix di lavori empirici e concettuali.

Lantos (2001, citato in Latapì Agudelo *et al.*, 2019) osservò come, sin dai primi anni Duemila, la società abbia chiesto sempre di più alle imprese di considerare i problemi sociali nell'elaborazione delle loro strategie.

In linea con lui Marrewijk (2003, citato in Latapì Agudelo *et al.*, 2019) spiegò questo nuovo approccio alla CSR come una risposta alle nuove sfide, ruoli e responsabilità di ogni settore della società.

Chandler e Werther (2005, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) a loro volta sottolinearono l'uso strategico della CSR come parte del *brand management* e come essa sia passata dall'essere un impiego marginale a diventare una necessità strategica.

Un anno dopo Porter e Kramer (2006, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) proposero una visione della *Strategic Corporate Responsibility* come mezzo per raggiungere il vantaggio competitivo e per la creazione di valore condiviso, indentificando ed espandendo le connessioni tra crescita economica e sociale (2011).

Husted e Allen (2007, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) mostrarono come le attività strategiche di CSR generino nuove aree di opportunità per le imprese attraverso una costante spinta alla creazione di valore.

Heslin e Ochoa (2008, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) raffinarono il concetto, osservando come le attività di *Strategic Corporate Responsibility* debbano essere progettate seguendo sette principi comuni: coltivare i talenti necessari, esplorare nuovi mercati, tutelare il benessere sul lavoro, ridurre l'impatto ambientale e sviluppare una *green supply-chain*.

Durante la decade in esame il movimento CSR divenne ormai a tutti gli effetti globale e l'interesse si diffuse ulteriormente anche all'interno della Comunità Europea, che sin dagli Cinquanta vide nascere in concetto di CSR in parallelo rispetto agli USA.

Si raggiunse inoltre una considerevole consapevolezza ed esperienza manageriale in ambito etico e legale, in parte grazie al supporto di pratiche quotidiane delle imprese, management standards e società professionali specializzate in consulenza. Tuttavia, l'efficacia delle iniziative di CSR rimase strettamente collegata all'efficacia del più ampio sistema di governo pubblico.

2.2.8- DAL 2010 AD OGGI: CSR E LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO

Come si evince dall'analisi di Latapè Agudelo *et al.* (2019), nel secondo decennio degli anni Duemila si diffuse ulteriormente l'idea che uno degli obiettivi principali delle imprese fosse quello di creare valore condiviso con la società, grazie anche alla pubblicazione

del 2011 di Porter e Kramer in cui gli autori suggeriscono di sostituire il concetto di CSR con quello di CSV (*Creating Shared Value*),

Trapp (2012, citato in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) propose una visione nuova della CSR come il momento in cui le imprese decidono di preoccuparsi di problemi sociali e globali, anche se non direttamente collegati al loro *core business*.

Chandler e Werther (2013, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) a loro volta, videro la *Strategic Corporate Social Responsibility* (SCSR) come centrale tanto nelle scelte strategiche di un'impresa così come nelle sue attività quotidiane. Attraverso di essa le imprese possono creare prodotti *market-based* in modo efficiente e socialmente responsabile.

Più tardi Chandler (2016, citati in Latapè Agudelo *et al.*, 2019) sottolineerà inoltre come l'obiettivo principale della SCRS sia la generazione di valore sostenibile.

Carroll (2015) indagò ulteriormente i concetti di *stakeholder engagement e management*, *business ethic*, *corporate citizenship*, *corporate sustainability* e creazione di valore condiviso, temi talvolta in sovrapposizione che in ultima analisi convergono in quello di CSR. Definì inoltre la CSR come il benchmark per un movimento imprenditoriale socialmente responsabile.

Quale sarà il futuro della CSR? I pareri sono numerosi e contrastanti. I più ottimisti come Lydenberg (2005, citato in Carroll, 2008) vedono la responsabilità sociale d'impresa come uno dei più grandi sviluppi secolari, che guiderà ancora per molti anni una lunga rivalutazione del ruolo delle imprese nella società. Altri sono più scettici, come Vogel (2005, citato in Carroll, 2008), che la ritiene di successo solo per quanto essa contribuisce alla performance dell'impresa. Altri, ancora più critici come Visser (2010) affermano il fallimento della 'CSR 1.0' come intesa fino ad ora e la necessità dell'avvento di una nuova 'CSR (*corporate sustainability and responsibility*) 2.0'.

Tuttavia, alla luce della crescente pressione della competizione globale risulta difficile pensare che la CSR non rimarrà al centro dell'attenzione economica per ancora molti anni.

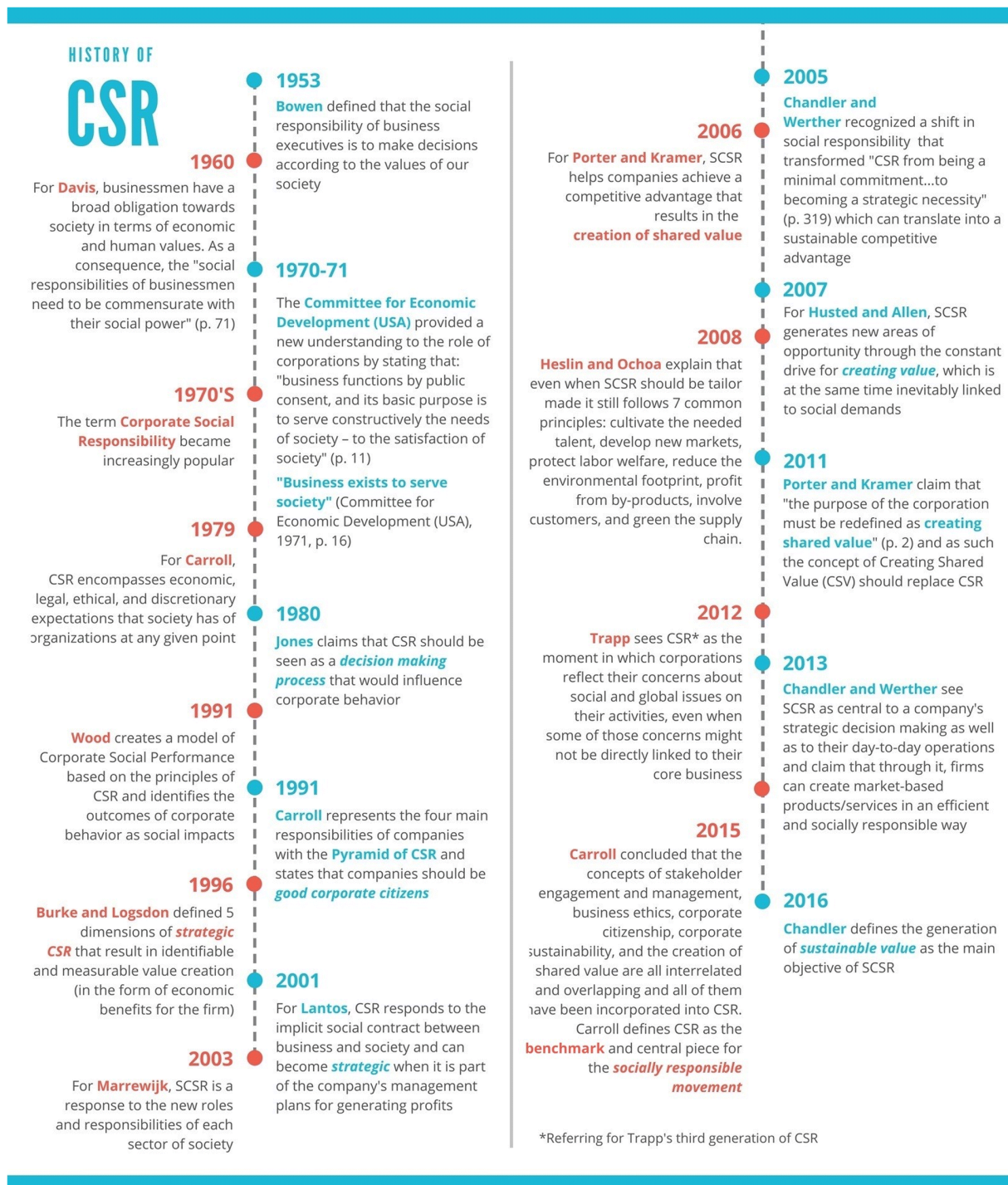


Figura 1: Evoluzione del concetto di CSR. Fonte: Latapi Agudelo et al. (2019)

3 LE FORME E GLI STRUMENTI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Come abbiamo visto nel capitolo precedente a partire dalla metà del Novecento nella letteratura si sono succedute varie definizioni di Responsabilità Sociale d'impresa. Nella loro diversità esse mostrano diversi approcci delle imprese ai programmi di CSR: alcune sottolineano il ruolo delle attività di RSI come uno strumento di marketing primariamente finalizzato alla massimizzazione dei profitti, altre invece evidenziano la funzione di guida riconosciuta ai valori etici nei processi di *decision making* interni all'impresa.

Ma nel concreto, che forme possono assumere le attività di CSR?

3.1: FORME DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Come riporta l'Ashridge Centre of Business and Society (2005, citato in Aagaard *et al.*, 2007) è possibile individuare vari gruppi di attività di CSR. Tuttavia, non è immaginabile giungere ad una descrizione esaustiva di tali gruppi per la poliedricità stessa del concetto di CSR, tanto che questi ultimi risulteranno tutti più o meno correlati ed in parte in sovrapposizione. Nel descriverli ci si avvarrà dello schema seguito da Aagaard *et al.* in '*What is CSR- a review of different theoretical perspectives and case studies of Cheminova and Systematic*' 2008.



Figura 2: Principali gruppi di attività di CSR. Fonte: Ashridge Centre of Business and Society- Catalogue of CSR Activities (2005)

A-Attività di CSR riguardanti leadership, vision e valori

Queste attività di CSR sono molto ampie e difficili da identificare in modo netto. Esse mirano ad integrare la CSR con la strategia aziendale fino a produrre un codice di condotta che guidi la vita dell'impresa, basando la sua leadership su valori etici. Sottolineano inoltre l'importanza di creare un nesso tra la causa sociale promossa e l'ambito di azione dell'impresa, promuovendo un allineamento tra i valori sociali e quelli aziendali.

B-Attività di CSR orientate al mercato

Questo gruppo di iniziative si riferisce, ad esempio, alla promozione di un'equa competizione tra le imprese opposta al monopolio, all'uso di un advertising responsabile con informazioni vere e trasparenti per i consumatori, alla fabbricazione di prodotti senza effetti dannosi e provvisti di etichette informative corrette. Riguardano, ancora, l'assicurare prezzi equi per i consumatori ed un rapporto sostenibile e mutualmente vantaggioso con i fornitori ed i paesi dei fornitori.

C-Attività di CSR dirette ai lavoratori

Sono principalmente indirizzate a migliorare l'ambiente fisico e sociale di lavoro. Includono attività come l'integrazione all'interno dell'azienda di persone con disabilità e minoranze ed una remunerazione adeguata dei dipendenti. Hanno come obiettivo l'eliminazione di fenomeni di discriminazione tra i vari gruppi di lavoratori, l'assicurare un adeguato bilanciamento tra tempo lavorativo e tempo libero e la sicurezza delle strutture aziendali.

D-Attività di CSR dirette alla supply chain

Garantiscono il trattamento equo dei fornitori con prezzi sostenibili per entrambe le parti coinvolte e previsioni di domanda il più possibile stabili. È importante monitorare non solo le attività dell'impresa acquirente ma anche quelle dei fornitori per assicurarsi che anche essi si comportino in modo responsabile ed etico.

E-Attività di CSR orientate al coinvolgimento degli stakeholders

Comprendono un insieme molto ampio di attività finalizzate a mappare i vari stakeholders, capire le loro richieste ed anticiparne bisogni. Si concretizzano nel produrre un reporting trasparente, corretto e veritiero e nell'ascoltare le loro opinioni e lamentele.

F-Attività di CSR rivolte alla comunità

Queste attività sono rivolte alla comunità nel suo complesso. Riguardano, ad esempio le donazioni alle organizzazioni non governative, la sponsorizzazione di scuole locali, squadre sportive e gruppi di volontariato. Una pratica diffusa è quella di consentire ed incentivare i lavoratori a partecipare ad attività di volontariato nella comunità e/o supportare eventi sociali durante o fuori l'orario lavorativo, retribuendoli come previsto contrattualmente.

G-Attività di CSR riguardanti l'ambiente

Questo gruppo di attività è rivolto all'ambiente e alle sue problematiche: l'impresa può, ad esempio, prendersi la responsabilità di minimizzare lo spreco di risorse e massimizzare il riciclo dei materiali oppure impegnarsi ad usare risorse sostenibili e ridurre al minimo l'inquinamento prodotto.

3.2: GLI STRUMENTI DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Creare uno standard per la Responsabilità Sociale d'Impresa è un compito difficile, nonostante alcuni tentativi siano stati effettuati (standard SA 8000, standard AA1000...). La letteratura ha comunque cercato di produrre una serie di guide per aiutare le imprese ad orientarsi verso una maggior Responsabilità Sociale d'Impresa. Kotler e Lee (2005, citati in Aagaard *et al.*, 2007), per esempio, forniscono una serie di strumenti, o meglio, di categorie di CSR, che dovrebbero essere compresi nei programmi di responsabilità sociale delle imprese.

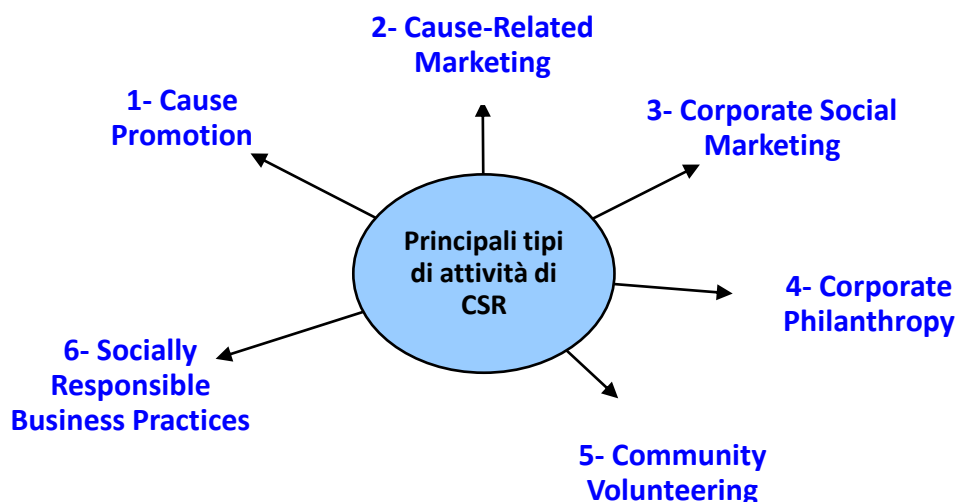


Figura 3: Principali tipi di attività di CSR

1-Cause Promotion

Nelle attività di Cause Promotion le imprese scelgono una causa sociale che ritengono importante e svolgono una serie di iniziative volte ad aumentarne la consapevolezza sociale, ad esempio supportando attività di *fundraising* attraverso i propri canali di comunicazione. La scelta della causa non dovrebbe essere casuale bensì riflettere i valori dell'impresa affinché quest'ultima possa beneficiarne maggiormente. Spesso le imprese scelgono di affiancare alcuni progetti delle ONG tramite donazioni all'organizzazione. Solitamente tali progetti sono a lungo termine, evitando la percezione della campagna come una semplice trovata pubblicitaria. Lo scopo è quello di catturare l'attenzione del pubblico su uno specifico problema sociale, influenzando ed aumentando le donazioni pubbliche a suo favore. Come riportato da Aagaard *et al.* (2007), un esempio di attività di Cause Promotion è British Airways che ha supportato il progetto 'Children in need around the world' di UNICEF, promuovendolo, tra le altre cose, nei propri voli e nella propria web page.

2-Cause-Related Marketing

Parliamo di Cause-Related marketing invece, quando un'impresa decide di donare una percentuale delle proprie vendite ad una specifica causa sociale. Solitamente le donazioni sono limitate ad un periodo di tempo alla luce di un accordo tra la ONG e l'impresa. Poiché quest'ultima spesso beneficia di un aumento nelle vendite grazie a questo accordo, è importante scegliere una causa collegata in qualche modo al brand o ai prodotti dell'impresa per sfruttare al massimo le possibili sinergie.

Un esempio, sempre riportato in Aagaard *et al.* (2007), è quello di OK Benzin che ha contribuito con una percentuale delle proprie vendite di benzina al sostenimento delle società sportive locali.

Questo tipo di attività presenta alcune criticità: alcuni consumatori potrebbero risultare scettici riguardo ai motivi profondi sottostanti la campagna o addirittura decidere di non acquistare il prodotto per non supportare la causa promossa.

3-Corporate Social Marketing

Il Corporate Social Marketing ha un obiettivo molto ambizioso: influenzare la percezione di alcuni problemi sociali. È uno strumento strategico per aumentare la consapevolezza sociale

di temi importanti quali la salute, la sicurezza, l'ambiente o il benessere della comunità. Spesso è supportato da strumenti educativi per incentivare la conoscenza pubblica di tali temi. Esempi possono essere le campagne per la prevenzione delle malattie sessualmente trasmissibili, per la riduzione dei rifiuti e per l'uso delle cinture di sicurezza in auto. Nel concreto le attività che un'impresa può svolgere sono molte: può fornire fondi, ad esempio, per la realizzazione di spot permettendo l'uso dei propri canali di comunicazione, sfruttando il proprio network per diffondere il più possibile il messaggio.

Come identificano Aagaard *et al.* (2007), un esempio di Corporate Social Marketing è riscontrabile in Dole, azienda del settore alimentare, che ha promosso la campagna '5 pezzi di frutta al giorno' con la collaborazione dell'Istituto Nazionale per la Salute e la fondazione 'Produce for Better Health'.

Come nel caso del Cause-Related marketing, il problema principale di queste attività è lo scetticismo dei consumatori riguardo le motivazioni vere e profonde dell'impresa, temendo che essa non sia veramente interessata alla promozione della causa ma solo ad un aumento nelle vendite.

4-Corporate Philanthropy

La Corporate Philanthropy è una forma di donazione filantropica che ha, tra le altre finalità, quella di migliorare la reputazione e l'immagine dell'impresa. Solitamente si concretizza in donazioni monetarie ad alcune associazioni culturali, borse di studio e supporto alla comunità locale. Anche in questo caso, affinché l'impresa possa beneficiarne, la causa scelta deve essere collegata in qualche modo all'attività dell'impresa e rifletterne i valori.

Come riportano Aagaard *et al.* (2007), un esempio è General Motors che ha supportato programmi di sicurezza stradale attraverso la donazione di fondi per le ispezioni dei veicoli nelle superstrade e per l'educazione dei bambini in materia.

Questa attività è potenzialmente molto efficace per l'immagine aziendale in quanto i consumatori associano il prodotto dell'impresa con alcuni degli attributi positivi della causa. Nell'esempio di GM, la finalità era quella di far collegare, nella mente dei consumatori, le auto di GM con la sicurezza al volante.

5-Community Volunteering

Il Community Volunteering è considerato da molti consumatori la forma più sincera di impegno in CSR. L'impresa infatti incoraggia *in primis* i propri lavoratori a supportare una determinata causa, fornendo fondi e incoraggiandoli a partecipare alle iniziative necessarie al miglioramento del problema durante il proprio orario lavorativo, ad esempio organizzando delle raccolte rifiuti o fornendo il proprio aiuto nella costruzione di strutture per persone con disabilità. Questi tipi di attività hanno il vantaggio di risultare più sincere e personali rispetto ad una fredda donazione di soldi. Un altro vantaggio è l'effetto positivo sul morale dei lavoratori, che si sentiranno più soddisfatti e motivati potendo compiere attività di volontariato durante l'orario di lavoro, alimentando lo spirito di gruppo interno tra colleghi ed esterno con i consumatori e la società.

Aagaard *et al.* (2007) riportano l'esempio di Shell con il programma di raccolta dei rifiuti nelle regioni costiere indirizzato ai propri dipendenti.

Il rischio potenziale è che l'impresa perda il controllo dello sforzo in CSR da parte dei propri lavoratori e che l'impatto reale di queste attività sia minimizzato a causa della mancanza di coordinamento e di professionalità in certe aree di azione (es. costruzione di strutture specifiche, ecc...). È inoltre presente un'altra criticità molto rilevante: è l'impresa ad invogliare i propri dipendenti a svolgere queste attività socialmente responsabili. Dunque, queste ultime potrebbero venire percepite dai consumatori come un modo per mettere a tacere la propria coscienza da parte delle imprese o per variare il proprio ambiente di lavoro da parte dei lavoratori più che come un desiderio sincero di supportare la causa.

6-Socially Responsible Business Practices

Queste attività adottano una prospettiva molto ampia: riguardano più una mentalità che una serie di attività da compiere. Consistono in un approccio generale alla Responsabilità Sociale d'Impresa in un'area selezionata come ad esempio l'ambiente, i diritti umani, il trattamento dei lavoratori, i problemi politici...L'impresa deve attentamente selezionare l'area di azione affinché il processo di miglioramento possa essere concretamente realizzato. Questo approccio può produrre vari benefici a seconda dell'area di azione scelta: ad esempio può portare ad una diminuzione dei costi grazie alla riduzione del materiale usato se l'ambiente è l'area selezionata oppure grazie a sussidi nazionali se l'impresa decide di focalizzarsi sull'inserimento in azienda di persone con disabilità. I benefici per l'impresa sono molteplici non solo in termini di riduzione dei costi ma anche di immagine, tuttavia, se non comunicate

in modo adeguato, questo tipo di attività possono provocare un accanimento da parte dei media per cercare di rivelare l'eventuale ipocrisia alla loro base.

Un esempio citato di Aagaard *et al.* (2007) è Kraft Foods che ha cambiato alcuni passaggi del processo produttivo per tentare di diminuire i problemi di obesità causati dai propri prodotti: sono stati realizzati contenitori più piccoli ed un labelling più semplice con informazioni nutrizionali più chiare.

È evidente come l'analisi sopra riportata sia molto ampia e generica, tanto che alcuni gruppi di attività sembrano semplici comportamenti razionali più che iniziative di CSR. È ragionevole pensare che la *business ethic* vada oltre le semplici attività sopra descritte ed abbia radici più profonde, nei valori aziendali, come vedremo nel prossimo paragrafo.

3.3: L'ETICA NELLA CSR

Come visto in precedenza, uno dei principali punti critici delle attività di CSR è lo scetticismo dei consumatori sulle reali motivazioni che spingono le imprese ad attuare tali attività. Il dubbio è che questi approcci alla CSR siano basati più sul rapporto costi-benefici e sulla massimizzazione dei profitti che sul fare ciò che è effettivamente giusto, assumendo responsabilità nei confronti della società. Risulta difficile, nella pratica, capire le vere motivazioni delle imprese ed è ancora più difficile negare la possibilità che alcune usino i programmi di CSR come uno strumento di massimizzazione dei propri ritorni economici.

Esistono, tuttavia, imprese che investono in CSR in modo sincero, per valorizzare e rafforzare i propri valori aziendali. Non è possibile definire un elenco esaustivo di tali valori, in quanto variano da impresa ad impresa e spesso non sono formalizzati, di conseguenza non è possibile trasformarli in regole, codici o altri tipi di regolamentazione validi a livello sovra-aziendale. Tuttavia, possiamo riassumere un approccio sincero alla Responsabilità Sociale d'Impresa come

‘il fare la cosa giusta e non perché è la più favorevole, ma perché è parte della natura dell'impresa, è una virtù o quella che può essere chiamata un'abitudine del cuore’
(Petersen, 2002 e Werhane *et al.*, 1998 citati in Aagaard *et al.*, 2007).

I valori taciti alla base dell'etica d'impresa devono essere in linea con i valori della società; essi sono radicati in tutti i componenti e nelle relazioni interne all'impresa. Risultano dunque difficili da cambiare se non sotto la spinta di forti pressioni ambientali.

Spesso le imprese sono interessate a far sapere al pubblico che tipo di attività socialmente responsabili stanno attuando. Questo tipo di comunicazione non è di per sé negativa se l'impresa la compie per le giuste ragioni. Infatti, può essere un modo per creare consapevolezza nella società riguardo al problema. Tuttavia, molte imprese investono nella comunicazione delle proprie attività di CSR allo scopo di incrementare il proprio ritorno positivo, sia in termini di immagine che di profitti.

Ritornando alla classificazione iniziale di Ashridge possiamo dunque concludere che essa comprende sia attività basate su valori etici sia attività orientate alla massimizzazione dei profitti, a seconda della logica specifica adottata dall'impresa. Come possiamo quindi assicurarci che le imprese prendano davvero in considerazione i valori etici nel loro processo decisionale? Al di là dell'obbligo di rispettare alcune regolamentazioni nazionali ed internazionali, è impossibile giungere ad una risposta definitiva. Aagaard *et al.* (2007) rispondono a questa domanda con una metafora particolarmente interessante, paragonando l'agire in modo socialmente responsabile delle imprese al modo in cui i bambini vengono educati. I genitori normalmente esplicitano alcune regole, che indirizzano il comportamento dei propri figli in specifiche situazioni. Tuttavia, la maggior parte dell'educazione poggia su valori taciti, che guideranno i bambini nel prendere le decisioni giuste in situazioni mai affrontate prima. I genitori non potranno mai dare ai bambini una lista di decisioni corrette da prendere così da assicurarsi che essi siano in grado di risolvere qualsiasi possibile situazione nel modo giusto, semplicemente perché è impossibile stilare una lista esaustiva di tali situazioni. Allo stesso modo non è possibile creare una regolamentazione esaustiva che faccia sì che le imprese si comportino in ogni situazione in modo socialmente responsabile. Spetterà ai bambini, di conseguenza alle imprese, far appello ai propri valori per compiere le decisioni giuste anche in situazioni a loro sconosciute.

Fino a questo punto abbiamo parlato di imprese in generale, senza far riferimento a specifici casi o settori se non a livello esemplificativo. Vediamo ora, nel capitolo successivo, in che modo le imprese di un settore controverso, come quello degli alcolici, investono in CSR e quali sono le motivazioni sottostanti tali programmi di CSR.

4 INIZIATIVE DI CSR NELLE DISTILLERIE VENETE

Giunti a questo punto della trattazione è lecito chiedersi come le macro-modalità di investimento in Corporate Social Responsibility esaminate nei capitoli precedenti si declinino concretamente nei vari settori d'impresa.

L'analisi proposta di seguito si focalizza sul capire in che modo le principali distillerie venete, in quanto importante realtà del nostro territorio ed imprese appartenenti ad un settore controverso, investano in Responsabilità Sociale d'Impresa. Per raggiungere tale obiettivo, viene proposta una matrice che suddivide le iniziative di CSR attuate dalle imprese in esame secondo due variabili: la vicinanza all'area di business ed il focus.

Per concludere, a fine capitolo, viene sviluppata una riflessione sui possibili motivi e benefici che spingono le imprese ad investire in RSI con un occhio di riguardo verso le *sinful industries*.

4.1: LE DISTILLERIE VENETE: L'ECCELLENZA IN UN SETTORE CONTROVERSO

Per comprendere lo scopo dell'analisi è necessario partire dalla definizione di 'sette controverso' dell'industria. Negli ultimi anni, problemi quali il riscaldamento globale, il rispetto dei diritti umani e lo smaltimento dei rifiuti hanno catturato l'attenzione mediatica e sociale. Di conseguenza le imprese si sono interessate sempre di più a questi temi al fine di mantenere la propria legittimazione ad agire agli occhi degli stakeholders. Il problema della legittimazione è comune a tutte le imprese ma riguarda in particolar modo quelle appartenenti ai cosiddetti 'settori controversi' o '*sinful industries*'.

Vengono tipicamente definite 'controverse' le attività potenzialmente in grado di danneggiare la salute pubblica e sociale, i cui prodotti vengono visti come 'peccaminosi' e contrari alle norme comuni (tradizionalmente i settori del tabacco, del gioco d'azzardo, degli alcolici e delle armi ad esempio, come riportano Vollero *et al.* (2017)). Più recentemente la definizione si è allargata fino a comprendere anche le industrie in grado di provocare non solo problemi sociali ma anche ambientali (inquinamento atmosferico, emissioni di gas, scorie tossiche...) come ad esempio il settore dell'energia, le industrie minerarie, chimiche, farmaceutiche e dei trasporti.

Sulla base della spiegazione precedente ed in quanto produttrici di alcolici, risulta chiaro che le distillerie siano un esempio calzante di imprese operanti in un settore controverso.

4.2: L'ANALISI

Come riportato nell'introduzione al capitolo, scopo dell'analisi proposta è capire se le distillerie venete attuino programmi di CSR ed in quali ambiti di azione si concentrino tali investimenti.

4.2.1- IL CAMPIONE ED IL METODO

Il campione è stato scelto a partire da un elenco proposto nel portale di riferimento per il mondo grappa sul web, sviluppato e curato dal Poli Museo della Grappa², ed è formato dalle 25 principali distillerie del nostro territorio, esempi di eccellenza riconosciuti a livello mondiale. I dati sono invece stati raccolti esaminando siti web, blog e social network aziendali. Sebbene la ricerca non sia stata limitata ad uno specifico intervallo di tempo, la maggior parte delle informazioni proviene dal periodo 2015-2019. È bene premettere che delle 25 aziende esaminate 5 non riportano traccia di attività di CSR. Questo non vuol dire che non svolgano attività di questo tipo ma che, più probabilmente, esse semplicemente non siano riportate nelle fonti analizzate.

² Elenco disponibile su www.grappa.com

DISTILLERIA	PRESENZA DI INIZIATIVE DI CSR	ANNO INIZIO ATTIVITA'
Antica Distilleria Negroni	✓	1919
Antiche Distillerie Attilio Dalla Vecchia	✓	1870
Antiche Distillerie Riunite	✓	1868
Azienda Agricola Capovilla	X	1974
Azienda Agricola Cavazza Domenico & Fratelli	✓	1928
Bortolo Nardini	✓	1921
Brotto Distillerie	X	1898
Distilleria Acquavite	✓	1980
Distilleria Antonio Scaramellini	✓	1921
Distilleria Artigiana Gobetti Carlo	✓	1973
Distilleria Bottega	✓	1977
Distilleria Brugnolaro Cirillo	X	1955
Distilleria Da Ponte	✓	1892
Distilleria Dal Toso Rino & Figlio	X	1920
Distilleria F. De Negri	✓	1933
Distilleria F.lli Brunello	✓	1840
Distilleria LI.DI.A	✓	1960
Distilleria Maschio Antonio Cima da Conegliano	✓	1920
Distilleria Maschio Beniamino	✓	1964
Distilleria Maschio Bonaventura	✓	Fine Ottocento
Distillerie Bonollo Umberto	✓	1908
Distillerie Le Crode	✓	1910
Distillerie Schiavo	✓	1887
Maschio Pietro & Figli Distilleria	X	1880
Poli Distillerie	✓	1898

Tabella 1: Elenco delle principali distillerie venete

4.2.2- I RISULTATI

Dai dati raccolti le distillerie venete sono risultate molto attive per quanto riguarda le iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa. L'intensità e l'ampiezza di tali attività, tuttavia, variano da azienda ad azienda a causa sia delle diverse dimensioni (e quindi delle relative risorse disponibili da investire) sia dal grado di internazionalizzazione: le aziende di maggiori dimensioni e più internazionalizzate mediamente svolgono programmi di CSR più articolati e diversificati.

Tenendo in considerazione anche queste evidenti ed ovvie disparità ho comunque ritenuto possibile elaborare un quadro generale delle iniziative di RSI nel loro complesso. Ho sviluppato la seguente matrice che suddivide le attività secondo due discriminanti: la vicinanza all'area di business ed il focus.

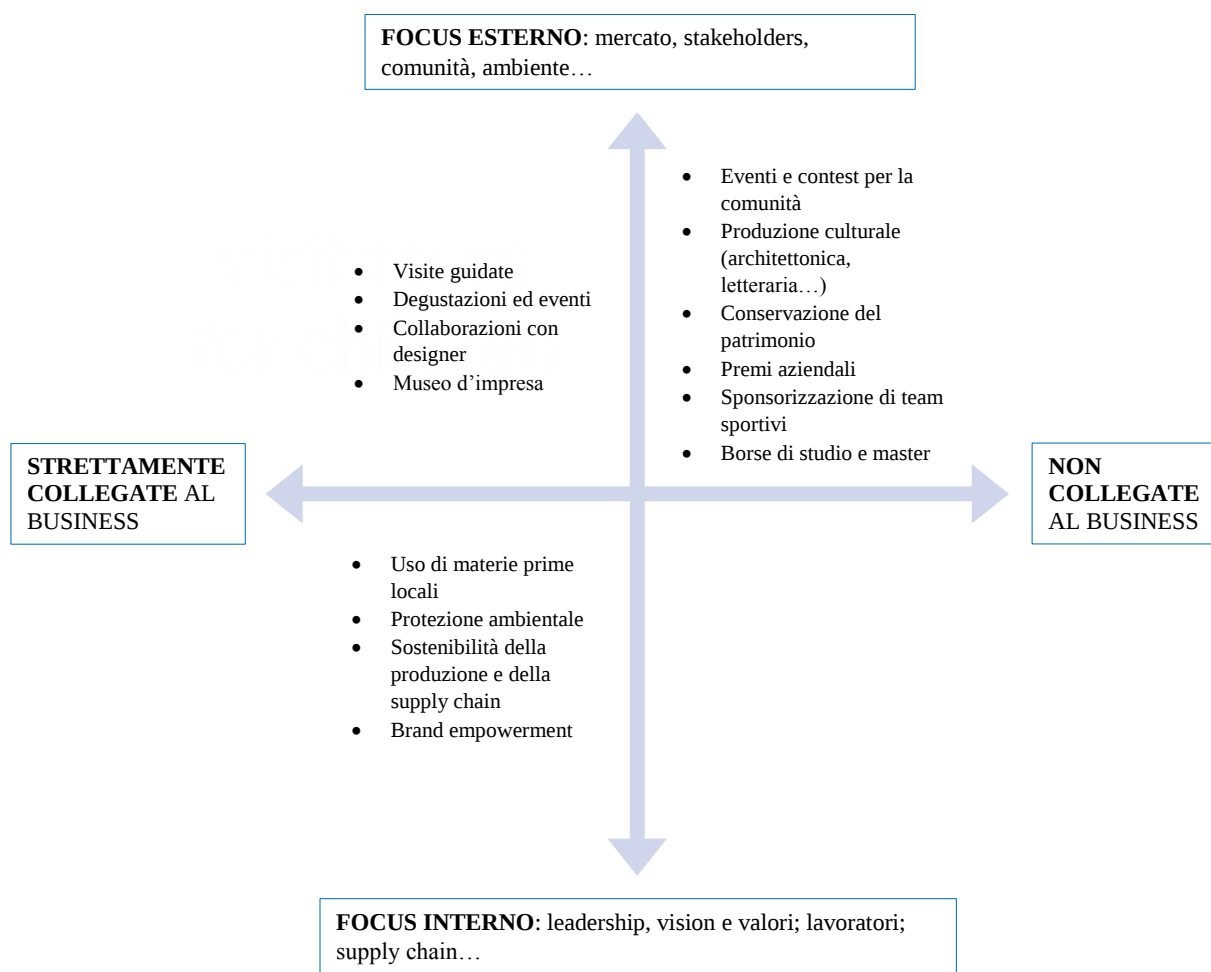


Figura 4: Matrice delle attività di CSR delle distillerie venete

Per quanto riguarda la vicinanza con l'area di business dell'azienda, è possibile distinguere tra:

- *Attività collegate al business*: iniziative strettamente legate all'ambito di azione dell'impresa in esame, ovvero la produzione di grappa e affini, incentrate sulla valorizzazione e il miglioramento dei prodotti, degli ambienti, dei processi e del brand aziendali;
- *Attività non direttamente collegate al business*: iniziative per cui non si riscontra una stretta affinità con l'attività dell'impresa e che riguardano diversi ambiti di azione di interesse sociale e culturale.

Per quanto concerne, invece, il focus delle iniziative di CSR è possibile suddividere tra attività con:

- *Focus interno*: iniziative che hanno come 'destinatari' soggetti operanti all'interno dell'azienda, come i lavoratori, o che mirano a migliorare e rafforzare l'identità stessa dell'impresa e la sua catena di approvvigionamento.
- *Focus esterno*: iniziative rivolte agli stakeholders esterni e, più in generale, all'ambiente, alla comunità e al mercato.

È bene notare che la divisione proposta è solamente una delle possibili e che talvolta risulta difficile distinguere in modo univoco i 'destinatari' di alcune attività di Responsabilità Sociale d'Impresa tanto che la loro classificazione tra 'focus esterno' e 'focus interno' risulta ambigua.

Coerentemente a queste due variabili ho identificato quattro macro-categorie di iniziative di CSR nelle distillerie venete in esame.

1- Iniziative strettamente collegate al business con focus interno

Appartengono a questa categoria attività quali la scelta di materie prime locali, le iniziative per rendere più *green* il processo produttivo e distributivo e l'impegno alla tutela del territorio in cui l'impresa opera (che è possibile inserire nella categoria più generale di *Socially Responsible Business Practices*, come visto nel capitolo precedente). Ricadono in questo primo gruppo anche i processi volti a rafforzare il brand.

Quasi tutte le imprese in esame si dimostrano attive per quanto riguarda la tutela del territorio regionale e la volontà di trattare materie prime locali.

Un chiaro esempio è Distilleria Bottega, che nella propria web page spiega come, con un grande impegno per raggiungere una sostenibilità non solo aziendale ma globale e degli obiettivi di lungo periodo, sia arrivata a "gestire biologicamente i propri vigneti, evitando così

la dispersione nell'ambiente ogni anno di 500 kg di sostanze chimiche di sintesi anche grazie alla selezione di partner secondo criteri rigidi, così da collaborare con aziende che coltivano in modo biologico o con standard di attenzione nei confronti dell'ambiente". Inoltre, l'azienda "produce tanto il vino quanto le grappe e liquori utilizzando energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili con particolare attenzione allo spreco d'acqua grazie ad impianti di riciclo e riutilizzo".

2- Iniziative strettamente collegate al business con focus esterno

Fanno parte di questa categoria attività riguardanti i prodotti ed i processi aziendali ma dirette all' 'esterno' dell'azienda, ovvero ai consumatori, al mercato ed alla collettività in generale. Esempi tipici sono l'organizzazione di degustazioni delle varie grappe aziendali, visite guidate delle tenute, degli stabilimenti dell'impresa e del museo aziendale quando presente, ma anche collaborazioni con famosi designer per soddisfare il pubblico più raffinato. Esempio di come la storia aziendale possa diventare un vero e proprio museo è Poli Museo della Grappa, dove i visitatori attraverso le cinque sale possono ripercorrere le origini della grappa e apprezzare l'evoluzione del suo processo produttivo. Come riporta il sito web dedicato, il museo viene visitato da più di 12000 persone al mese.



Figura 5: Poli Museo della Grappa. Fonte: <https://www.poligrappa.com/ita/>

Altro esempio di fama mondiale è Bortolo Nardini che con le proprie strutture, tra cui ricordiamo le Bolle ideate dall'architetto Fuksas e Garage Nardini, si fa promotore di eventi e manifestazioni culturali volti a 'trasmettere il profondo legame della famiglia Nardini con il suo territorio e la volontà di trasformare la passione per ogni forma d'arte in uno spazio condiviso da vivere insieme', un esempio di *Corporate Philanthropy*, come si evince dal sito web aziendale.

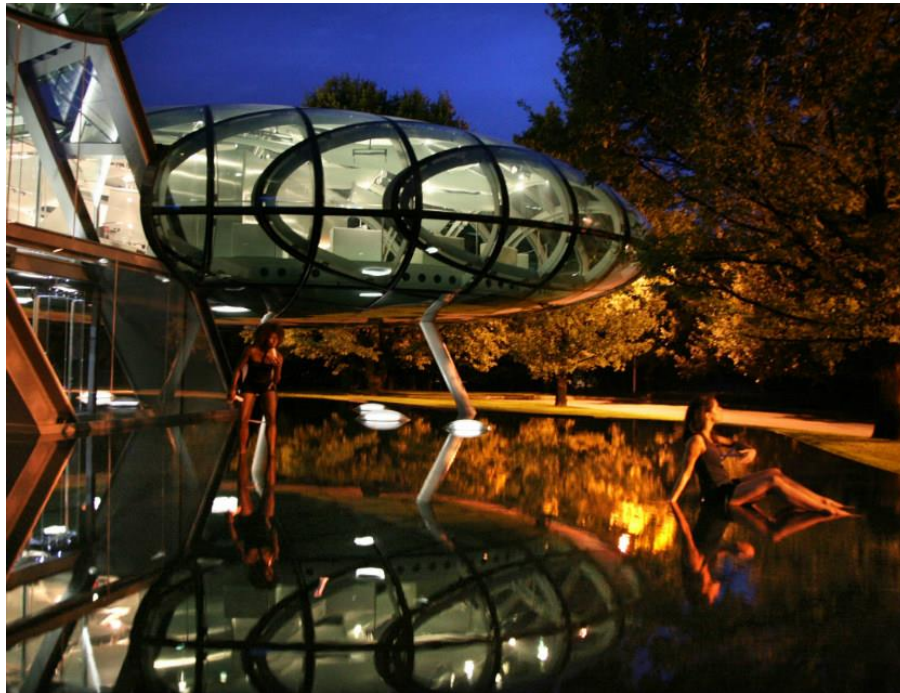


Figura 6: Le bolle di Fuksas. Fonte: <http://www.nardini.it/it/>

Distilleria Maschio Beniamino invece, come numerose altre distillerie, collabora con importanti designer per il packaging di speciali limited edition; tra le più recenti ricordiamo la collaborazione con Marco Casentini.



Figura 7: Collaborazione tra Maschio Beniamino e Marco Casentini. Fonte: <http://www.beniaminomaschio.it/>

3- Iniziative non strettamente collegate al business con focus esterno

Sono attività principalmente dirette alla comunità che esulano dell'ambito d'azione aziendale. Si declinano in eventi di carattere ludico, contest, sponsorizzazioni di squadre sportive locali, finanziamento di borse di studio e master.

Esempio lodevole di questo tipo di attività è la Distilleria Acquavite che dal 2006 ha istituito il Premio Fuoriclasse che “attribuisce ogni anno un riconoscimento a personaggi italiani che in qualsiasi campo dell'attività umana, grazie al loro ingegno, arricchiscono la società diventando nuovi punti di riferimento per la collettività nei vari ambiti: arte, comunicazione, ristorazione, moda, imprenditoria, sport, ricerca scientifica”, come spiegato nella pagina web dedicata.



Figura 8: Federica Pellegrini vincitrice del Premio Fuoriclasse 2018. Fonte: <https://www.grappacastagner.it/>

Distilleria Bonaventura Maschio è invece molto attiva dal punto di vista degli eventi: dal 2015 organizza ogni anno il campionato Invitational Europeo dedicato al barbecue americano per contendersi il “Prime Uve Invitational Barbecue Championship”, gara che vede partecipare diciotto team da tutta Europa.

Come sopra citato iniziativa molto popolare è la sponsorizzazione di squadre sportive locali: ne è un esempio la Distilleria Antonio Scaramellini che è stata sponsor prima dell'Hellas Verona Calcio (2010-2013) e successivamente della Scaligera Basket (dal 2014).

4- Iniziative non strettamente collegate al business con focus interno

Sono iniziative rivolte principalmente ai lavoratori dell'impresa ed ai suoi fornitori non collegate ai prodotti, agli ambienti o alle attività aziendali. Esempi sono le attività di

volontariato proposte ai dipendenti durante l'orario di lavoro o la realizzazione di asili nido aziendali.

Sebbene nelle fonti da noi consultate non emerga traccia di questo tipo di iniziative, vista l'attività delle imprese in esame nelle categorie precedenti, è presumibile che esse operino anche in questa ultima categoria. Tuttavia, essendo queste iniziative rivolte all'interno e non collegate al business, non vengono pubblicizzate su siti web, blog e social media aziendali ovvero le fonti della nostra ricerca.

4.2.3- CONSIDERAZIONI SUI RISULTATI

Nella suddivisione proposta sono state citate le iniziative più interessanti in ambito di CSR delle distillerie venete in esame. Ma andiamo ora ad analizzare i dati raccolti in maniera globale.

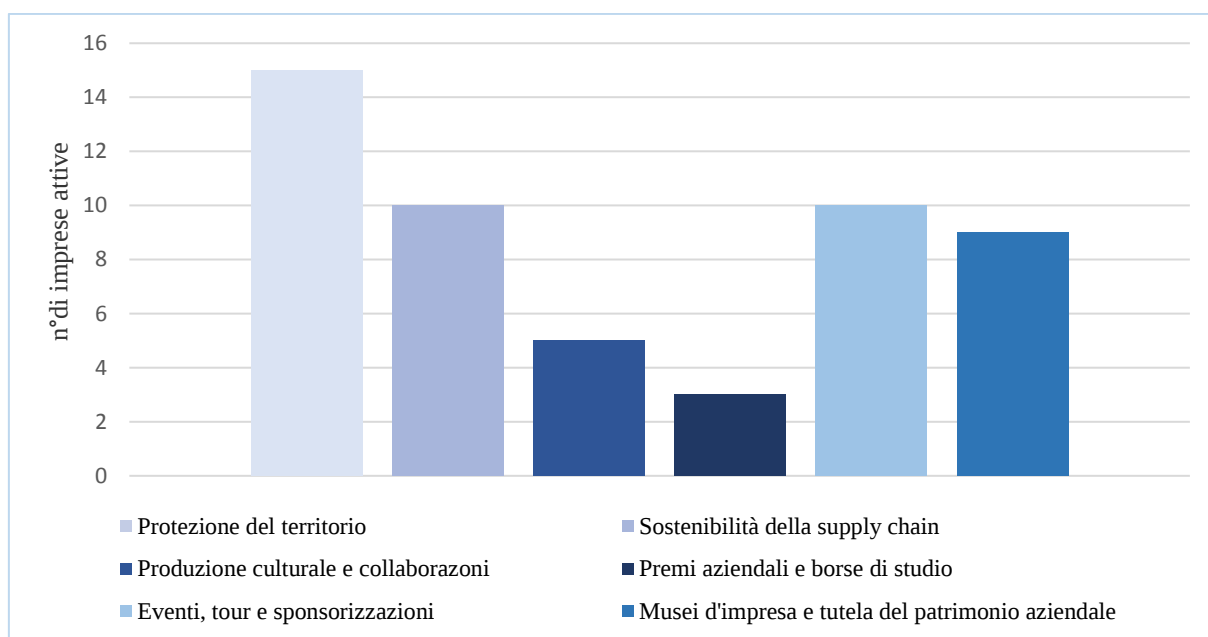


Figura 9: Principali aree di attività di CSR

Come visibile dalle figure 9 e 10 i programmi di CSR delle distillerie venete vedono al primo posto le iniziative di tutela del territorio (29%) e sostenibilità ambientale e della supply chain (19%). A queste *Socially Responsible Business Practices* partecipano, nel loro insieme, più della metà delle aziende in campione. A seguire, più di un terzo del campione si impegna nell'organizzazione di eventi, tour aziendali o attività di sponsorship di squadre locali (19%) e nella preservazione della cultura, della tradizione e del sapere aziendale, anche sotto forma di

museo d'impresa (17%). Per ultimi con meno di un quinto delle imprese campione attive troviamo iniziative di collaborazione artistica (10%), premi aziendali e borse di studio (6%). Per una più chiara comprensione dei grafici proposti sottolineo che un'impresa può essere attiva su più fronti e dunque svolgere più di un'iniziativa di CSR, anche in ambiti diversi.

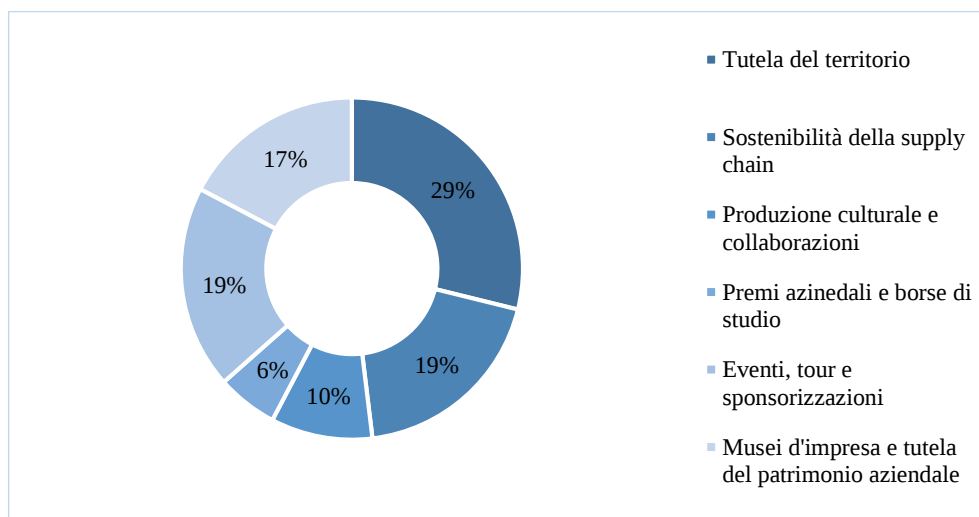


Figura 10: Principali aree di attività di CSR (percentuale)

Ritengo inoltre importante mostrare che, al di là dell'area di interesse specifica delle attività di CSR delle imprese in esame, il 66% è strettamente collegato al business aziendale (figura 11).

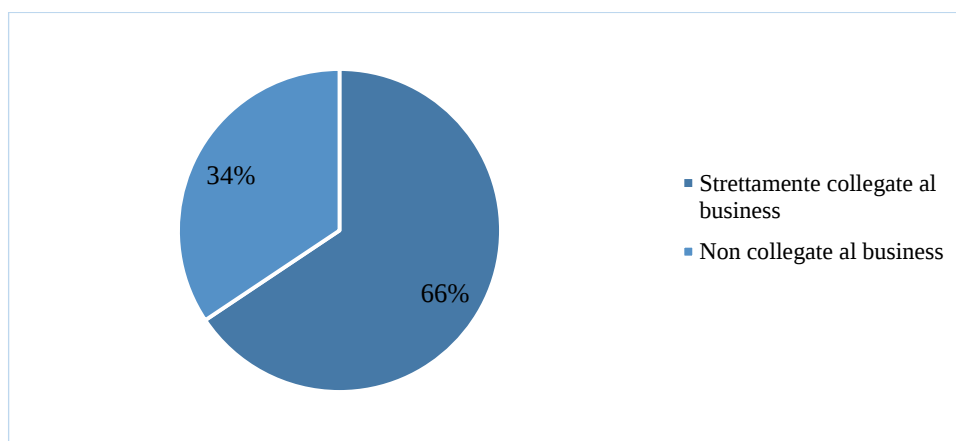


Figura 11: Relazione delle attività di CSR con in business

Propongo infine un grafico (figura 12) che mostri quale focus, interno o esterno, prevalga nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa delle maggiori distillerie venete.

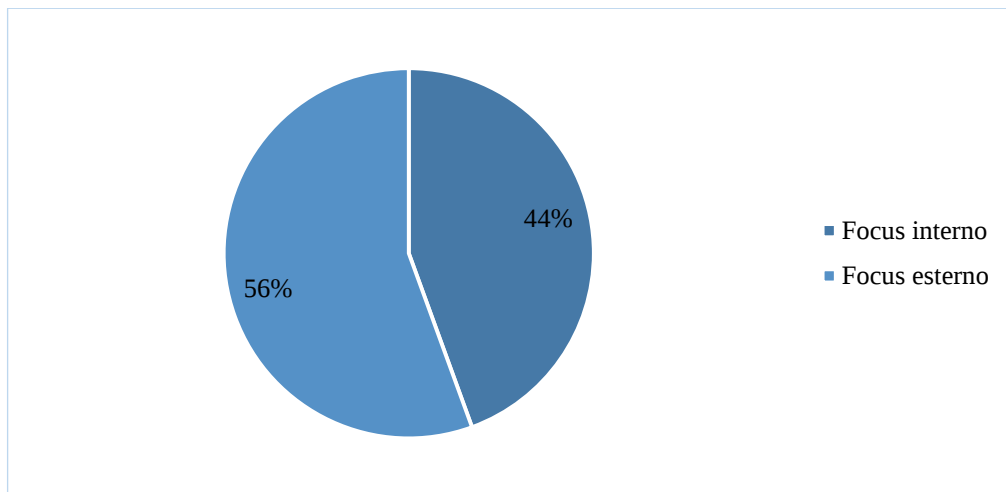


Figura 12: Focus delle attività di CSR (percentuale)

La torta sembrerebbe mostrare una leggera prevalenza di iniziative con focus esterno, ovvero dirette non tanto ai dipendenti e agli altri stakeholders interni ma alla società, all'ambiente e al mercato in generale. Tale conclusione, tuttavia, è avventata in quanto, come ricordato sopra, non è stato possibile raccogliere dati relativi alle iniziative non strettamente collegate al business aziendale con focus interno (categoria 4). Tali dati potrebbero portare ad una diversa conclusione.

Riassumendo, l'analisi ci mostra come le imprese venete in esame investano presumibilmente in egual misura in attività di CSR con focus interno ed esterno ma sempre in aree attinenti al business aziendale. Tentiamo di capire perché questo accade, anche grazie l'aiuto della letteratura, nel prossimo paragrafo.

4.3 PERCHE' INVESTIRE?

Al di là della libera iniziativa, per quale ragione un'impresa dovrebbe investire in CSR? Alcuni motivi sono stati accennati nel capitolo precedente ma ora proponiamo un'analisi più completa, seguendo la ricerca *'The business case for corporate social responsibility: a company-level measurement approach for CSR'* pubblicata da Weber (2008). Attuare programmi ben strutturati di CSR procura vari benefici; alcuni di essi variano da settore a settore ma, a livello teorico, sono generalizzabili e raggruppabili in cinque aree principali.

1- Effetti positivi sull'immagine e la reputazione aziendale

L'immagine e la reputazione aziendale si costruiscono nel tempo ma, mentre l'immagine può cambiare velocemente, la reputazione si evolve lentamente ed è influenzata da vari fattori tra cui le performance aziendali e la comunicazione. Sia l'immagine che la reputazione sono elementi fondamentali che vanno a costruire la competitività aziendale. Le attività di CSR, se eseguite in modo efficace e coerente negli anni, possono migliorare sia una che l'altra e quindi, in ultima analisi, la competitività aziendale

Tale tema è particolarmente importanti per le aziende operanti nei settori controversi la cui attività è di per sé contraria ad alcune comuni norme sociali. Gli stakeholders mostrano un certo scetticismo nei confronti delle iniziative di CSR di queste imprese: consci del grande potere della comunicazione nell'influenzare la percezione sociale, temono il pericolo di *greenwashing* ovvero l'uso della comunicazione, specialmente quella di CSR, per distogliere l'attenzione pubblica dalle attività non propriamente socialmente lodevoli dell'impresa.

2- Effetti positivi sulla motivazione dei lavoratori, la retention e il reclutamento

Le attività di CSR, soprattutto con focus interno, contribuiscono a migliorare l'ambiente di lavoro. Di conseguenza i lavoratori risulteranno più motivati grazie sia alle attività a loro proposte (ad esempio attività di volontariato) sia al clima aziendale. Come diretta conseguenza sia dei benefici al punto 1 (migliore immagine e reputazione) sia di quelli al punto 2 (lavoratori più motivati) l'azienda apparirà più attraente anche per i potenziali nuovi dipendenti.

3- Riduzione dei costi

Numerose attività di CSR hanno come risultato, anche se non come obiettivo, una riduzione dei costi. Basti pensare alle migliorie di produzione per eliminare lo spreco di risorse, all'uso di risorse rinnovabili negli stabilimenti, all'aumento della percentuale di materiale riciclato.

4- Aumento dei ricavi dovuti ad un maggior volume di vendite

Grazie ai suoi effetti sull'immagine, la reputazione e l'attrattiva dell'impresa, le iniziative di CSR, se attuate in modo efficace, hanno come beneficio un aumento del volume delle vendite e di conseguenza un aumento dei ricavi, accentuato dalla riduzione dei costi di cui discusso al punto 3.

5- Riduzione del rischio collegato alla CSR

Si tratta dell'area più discussa. Alcuni studiosi affermano che un buon programma di CSR possa essere usato come mezzo per ridurre il rischio collegato alla Responsabilità Sociale d'Impresa come, ad esempio, la riduzione della probabilità che vengano prodotti articoli di stampa negativi o che si verifichino boicottaggi da parte dei consumatori o delle ONG.

Per quanto riguarda le imprese in esame tuttavia, mi è risultato difficile individuare l'effetto concreto degli investimenti in CSR soprattutto per quanto riguarda gli aspetti evidenziati nei punti 2, 3, 4 e 5 ovvero motivazione dei lavoratori, riduzione dei costi, aumento dei ricavi e riduzione del rischio. Probabilmente rilevazioni di questo tipo sono presenti nei report interni aziendali, non accessibili al pubblico.

Per quanto riguarda invece gli aspetti positivi sull'immagine e la reputazione aziendale ho analizzato gli effetti visibili attraverso i social media delle principali distillerie, in particolare Facebook ed Instagram per chi li possedesse. Ho notato come esista una relazione positiva tra intensità di investimenti in CSR (soprattutto con focus esterno, diretti ad esempio alla comunità come eventi, contest, borse di studio...) ed interazione impresa-consumatore (visibile da indicatori quali un elevato numero di seguaci, 'like' e commenti positivi sotto i post aziendali su Instagram oppure un elevato numero di 'mi piace', partecipazioni agli eventi organizzati dall'impresa, recensioni, commenti positivi e velocità di risposta alle richieste dei follower su Facebook). Più l'impresa si dimostra attiva in iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, più i consumatori desiderano interagire con essa e si dimostrano positivi di fronte a tali iniziative, lasciando spesso recensioni e feedback ottimi, utili sia all'azienda stessa, sia ai potenziali nuovi clienti.

L'uso dei mezzi di comunicazione e di interazione digitale consente ai consumatori di avvicinarsi ad un'impresa a un livello probabilmente più profondo e più ampio che mai. È sempre più spesso attraverso il *word of mouse* che la reputazione e l'immagine aziendale si costruiscono, diffondono e trasformano. Le imprese in esame sembrano gestire in modo efficace questo fondamentale canale di comunicazione, usandolo per pubblicare e rendere note in modo tempestivo anche le loro iniziative di CSR.

Come visibile tra i grandi player globali la Corporate Social Responsibility è diventata un elemento fondamentale nell'immagine e nell'auto-rappresentazione delle imprese del settore degli alcolici (Yoon e Lam, 2013). A causa della rinnovata attenzione verso i danni causati dall'eccessiva assunzione di alcol e del conseguente impatto negativo sui profitti delle imprese operanti in questo settore, queste ultime stanno entrando sempre di più in

competizione tra loro per cercare di dipingersi come good corporate citizen. Questo è visibile, ad esempio, nella presenza di siti web o campagne dedicati alle iniziative di CSR: queste imprese profilano pubblicamente sé stesse come attori socialmente responsabili, desiderosi di trovare una soluzione ai numerosi problemi collegati all'assunzione di alcol (violenza, criminalità, dipendenza...) e alla loro attività in modo più generale (inquinamento, spreco di risorse...). Nel loro piccolo, le distillerie venete, come confermano i dati sopra proposti, rispecchiano il trend dei grandi player mondiali.

5 CONCLUSIONE

Nello svolgimento della trattazione siamo partiti da un quadro prettamente teorico, prima del concetto di CSR e poi delle sue forme e degli strumenti utilizzabili, per arrivare a capire se e come le principali distillerie venete investano in Responsabilità Sociale d'Impresa.

Dire che impresa e società hanno bisogno reciprocamente l'una dell'altra può sembrare un cliché ma è anche una verità fondamentale che può chiarire le idee alle imprese riguardo al loro approccio alla Responsabilità Sociale d'Impresa. Molte imprese scoprono l'importanza della CSR solo dopo essere state sorprese dalla risposta pubblica ad alcuni temi che non consideravano parte della propria responsabilità. Come evidenziano Porter e Kramer (2006), un'impresa di successo ha bisogno di una società 'sana'. L'uso efficiente del terreno, dell'acqua, dell'energia e delle altre risorse naturali, ad esempio, rendono l'impresa più produttiva. Allo stesso tempo, una società 'sana' necessita di imprese di successo. Un'impresa che crea posti di lavoro, ricchezza ed innovazione migliora gli standard di vita e le condizioni sociali nel tempo.

L'elaborato ha dimostrato che le distillerie venete, sulla scia del trend globale dell'industria degli alcolici, propongono varie iniziative di CSR, coerentemente alle loro dimensioni e alle risorse disponibili. Le tematiche cui risultano essere più attente sono la tutela del territorio e la sostenibilità ambientale e della supply chain: le distillerie venete, conscie che parte fondamentale dell'eccellenza dei loro prodotti risiede nelle materie prime da cui provengono e dall'ecosistema in cui queste ultime vengono coltivate, mostrano un occhio di riguardo per l'ambiente.

È chiaro che a nessuna impresa può essere richiesto di risolvere tutti i problemi della società e nessuna impresa può pensare o sopportare il costo di farlo. Ogni impresa deve selezionare le tematiche che si intersecano maggiormente con il proprio business particolare. Deve, cioè, mirare a creare, attraverso le attività di CSR, valore condiviso, ovvero un beneficio sia per la società che per l'impresa stessa. Questo conferma quanto risulta dall'analisi delle distillerie venete: esse tendono ad investire principalmente in attività di CSR collegate alla propria area di business perché è proprio da queste attività che riescono a ricavare maggior valore.

I vantaggi che un'impresa trae dall'attuazione di programmi di CSR sono molteplici. Oltre ad effetti positivi sui costi e sulle vendite ricordiamo anche quelli sull'immagine aziendale e la reputazione, sulla motivazione dei lavoratori e l'attrattiva dell'impresa.

Dopo questa analisi risulta chiaro, come sottolineato da Porter e Kramer (2006), che la Corporate Social Responsibility può essere molto più di un costo, un vincolo e un dovere sociale. Essa, oltre ad essere elemento fondamentale per la competitività dell'impresa, può essere una fonte di opportunità ed innovazione, soprattutto, a mio parere, per le imprese operanti in settori controversi.

6 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA:

Aagaard, C., Valente, D. A., & Rasmussen, M. (2008). 2008. *What is CSR? -a review of different theoretical perspectives and case studies of Cheminova and Systematic* (No. 2008-1). University of Aarhus, Aarhus School of Business, Department of Management.

Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. Business & society, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. The Oxford handbook of corporate social responsibility, 19-46.

Kyle, B., & Ruggie, J. G. (2005). *Corporate social responsibility as risk management*. Corporate social responsibility initiative working paper, 10.

Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4(1), 1.

Lindgreen, A., Maon, F., Reast, J., & Yani-De-Soriano, M. (2012). *Guest editorial: Corporate social responsibility in controversial industry sectors*. Journal of Business Ethics, 110(4), 393-395.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard business review, 84(12), 78-92.

Tripathi, A., & Bains, A. (2013). *Evolution of Corporate Social Responsibility: A Journey from 1700 BC till 21st Century*. International Journal of Advanced Research, 1(8), 788-796.

Visser, W. (2010). *The Rise and Fall of CSR, Shapeshifting from CSR 1.0 to CSR 2.0*. CSR International Paper Series, (2).

Weber, M. (2008). *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*. European Management Journal, 26(4), 247-261.

Yoon, S., & Lam, T. H. (2013). *The illusion of righteousness: corporate social responsibility practices of the alcohol industry*. BMC Public Health, 13(1), 630.

SITOGRAFIA:

Sito ufficiale <https://www.distillieranegroni.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/AnticaDistilleria/>

<https://www.instagram.com/negronianticadistilleria/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distilleriadallavecchia.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <http://www.rossidasiago.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/Distillatorirossiasiago/>

<https://www.instagram.com/rossidasiago/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <https://www.capovilladistillati.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <https://cavazzawine.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/cavazzawine>

<https://www.instagram.com/cavazzawine/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.nardini.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/Distilleria.Nardini>

<https://www.instagram.com/distilleria.nardini/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.brotto.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <https://www.grappacastagner.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/distilleriacastagner/>

<https://www.instagram.com/grappacastagner/?hl=it> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distilleriascaramellini.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/DistilleriaScaramellini/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <https://www.distilleriacarlogobetti.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/Distilleria-Artigiana-Carlo-Gobetti-169633879723507> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.grappabrugnolaro.com/new/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <https://daponte.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/distilleria.andreadaponte>

<https://www.instagram.com/adpdistilleria/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distilleriadaltoso.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <https://www.grappadenegri.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/Grappa-De-Negri-209297972456199/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.grappabrunello.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/DistilleriaBrunello/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distillerialidia.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/DistilleriaLiDiA/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distilleriemaschio.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <http://www.beniaminomaschio.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/BeniaminoMaschioSrl/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.primeuve.com/it/splash/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/primeuvedistillato>

https://www.instagram.com/prime_uve/ [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <https://www.bonollo.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/bonollograppaof/>

<https://www.instagram.com/ofbonollo/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distillerialecrode.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/LE-CRODE-230296910478681/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <https://www.schiavograppa.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/distilleriaschiavo/> [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <http://www.distilleriamaschio.it/> [Data di accesso:01/06/2019]

Sito ufficiale <https://www.poligrappa.com/ita/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/poligrappa>

https://www.instagram.com/poli_grappa/ [Data di accesso:07/08/2019]

Sito ufficiale <https://www.bottegaspa.com/> [Data di accesso:01/06/2019]

Official account <https://www.facebook.com/BottegaGoldOfficial/>

<https://www.instagram.com/bottegagold/> [Data di accesso:07/08/2019]