



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: ANALISI DELLE  
STRATEGIE SOCIALI NEL SETTORE DELLE ACQUE MINERALI**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDO/A: GIULIA ALVERDI**

**MATRICOLA N. 1023925**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**

# INDICE

<b>Introduzione</b> .....	3
<b>1. Capitolo Primo: La Responsabilità Sociale d’Impresa</b> .....	5
1.1. Definizione .....	5
1.2. Framework europeo .....	6
1.1.1. La dimensione interna .....	6
1.1.2. La dimensione esterna.....	7
<b>2. Capitolo Secondo: Le teorie della RSI</b> .....	10
2.1. Le teorie normative.....	10
2.1.1. La teoria classica .....	10
2.1.2. La teoria degli stakeholder .....	11
2.2. Oltre le teorie .....	13
2.2.1. La CSR view .....	14
2.2.2. Il modello Triple Bottom Line .....	15
<b>3. Capitolo Terzo: Le strategie d’impresa</b> .....	17
3.1. Strategia sociale vs. strategia aziendale.....	17
3.1.1. RSI reattiva.....	17
3.1.2. RSI strategica .....	18
3.2. Come si costruisce una strategia? .....	19
3.3. Strumenti di comunicazione .....	20
3.3.1. Strumenti di gestione.....	21
3.3.1.1.La norma SA8000 .....	21
3.3.1.2.Standard ISO .....	24
3.3.1.3.Codice etico.....	24
3.3.2. Strumenti di rendicontazione .....	24
3.3.2.1.Lo standard AA1000 .....	25
3.3.2.2.Il bilancio sociale .....	25
<b>4. Capitolo Quarto: RSI: un vantaggio per tutti</b> .....	27
4.1. I benefici per l’impresa.....	27
4.2. I benefici per la comunità .....	27
<b>5. Capitolo Quinto: L’impresa socialmente capace</b> .....	28

<b>6. Capitolo Sesto: Case study</b> .....	31
6.1. Il settore delle acque minerali .....	32
6.2. Analisi delle strategie di RSI .....	33
6.2.1. Natura .....	34
6.2.2. Territorio .....	37
6.2.3. Persone e cultura .....	38
6.3. Analisi comparata .....	40
<b>Conclusioni</b> .....	45

## **INDICE DELLE TABELLE**

Tabella 2.2 - Il modello di Carrol per la CSR .....	14
Tabella 2.3 - Modello The Triple Bottom Line .....	15
Tabella 3.1 - Gli strumenti della RSI.....	21
Tabella 5.1 - Variabili chiave .....	21
Tabella 6.1 - Principali produttori e marchi .....	32
Tabella 6.2 - Consumi italiani di acqua imbottigliata .....	33
Tabella 6.3 - Variabili tecniche per una strategia socialmente responsabile.....	41
Figura 2.1 - La distribuzione del valore tra gli stakeholder .....	13
Figura 3.2 - I principali strumenti di CSR.....	26

# INTRODUZIONE

In questo paper si tratterà il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o più comunemente conosciuta come CSR (Corporate Social Responsibility), intesa come tutte quelle azioni che le imprese possono compiere al fine di incontrare e soddisfare le richieste avanzate dagli stakeholders presenti nell'ambiente in cui opera.

Per offrire un quadro ampio e completo nei primi capitoli la RSI sarà affrontata in modo teorico. Attraverso lo studio delle teorie individuerò quali sono i fattori chiave e quali sono le possibili azioni e comportamenti che le imprese possono adottare.

L'ultimo capitolo è dedicato all'analisi dei casi aziendali. Ho deciso di analizzare una rosa di aziende che operano nel settore delle acque minerali. Dopo una breve introduzione delle aziende analizzate, affronterò l'analisi, attraverso l'individuazione di tre aree d'azioni: Natura, Territorio e Persone e Cultura, in quanto da me giudicate ottime macro aree in cui inserire le diverse possibilità d'azioni che le aziende hanno per sviluppare una strategia socialmente responsabile. Utilizzerò queste tre macro aree anche per individuare possibili azioni correttive o migliorative a quelle già messe in atto dalle strategie delle aziende analizzate.

In questa ultima sezione riporterò un'analisi comparata, basata sulle variabili chiave individuate per adottare una strategia sociale di successo.

Le quattro aziende, operanti nel settore delle acque minerali, oggetto della mia analisi sono Ferrarelle, Fonti di Vinadio, San Benedetto e Sanpellegrino.

L'originalità di questo paper sta nell'analisi di strategie aziendali di imprese operanti nel settore delle acque minerali, e la ricerca delle variabili chiave che contraddistinguono una strategia sociale di successo, e l'eventuale individuazione di azioni migliorative.. Si può definire di successo la strategia che prende considerazione e sappia rispondere alle richieste avanzate di tutti i suoi stakeholder.

Oggigiorno il dilemma che affligge le imprese non è più solo quello di "realizzare profitti" e come raggiungere il massimo profitto. Le aziende hanno assunto una consapevolezza verso il peso che le proprie azioni possono avere nell'ambiente in cui si trovano, e hanno dato un valore alla legittimazione che questo può dare alle proprie attività, per il raggiungimento degli obiettivi e la massimizzazione dei risultati.

Al contempo, la crescita dell'incertezza, causata dai violenti tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale e l'affermarsi di nuove forme di consumo più consapevoli ed esigenti, fondate su un substrato informativo ricco e articolato e su un potere negoziale crescente, hanno stimolato una riformulazione delle regole di gestione delle imprese, ponendo al primo posto la centralità degli stakeholder e delle loro specifiche esigenze e l'assunzione, da parte delle imprese, della responsabilità sociale.

Gestione responsabile allineata rispetto ad obiettivi di sviluppo sostenibile: è questo l'imperativo che, a partire dagli anni Cinquanta, si è imposto all'attenzione delle imprese, portando le stesse a un graduale ripensamento della propria natura, della attività svolte, delle modalità di interazione con i molteplici soggetti che, a vario titolo, si relazionano con esse.

La RSI riveste oggi un ruolo di primo piano nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali (Perrini, Vurro, 2011).

Una sempre più ampia consapevolezza, da parte delle imprese, dell'incremento del potere e dell'influenza che hanno tutt'oggi i soggetti presenti all'interno dell'ambiente in cui operano hanno stimolato una riformulazione delle regole di gestione delle imprese.

# 1. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

## 1.1. Definizione

Il termine Responsabilità Sociale d'Impresa RSI o CSR (Corporate Social Responsibility) è entrato formalmente nell'agenda dell'Unione Europea nel 2000, a Lisbona, durante il Consiglio Europeo. La RSI è considerata uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo<sup>1</sup>.

Successivamente nel 2001, è stato presentato il Green Paper "Promoting a european framework to CSR". Questo documento suggerisce l'adozione di un approccio basato su una stretta collaborazione tra imprese, stakeholder, autorità locali e comunità.

Il Green Paper contiene l'obiettivo delineato nel 2000 dal Consiglio Europeo, ovvero "diventare l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale"<sup>2</sup>.

Come si desume dalla definizione, la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) è un percorso di carattere volontario che le aziende possono intraprendere per concorrere ad una società migliore e un ambiente più pulito, volgendo l'attenzione ai problemi sociali ed ambientali che emergono dalla loro attività e dalle relazioni con le parti.

La CSR si basa sul presupposto che l'impresa dovrebbe realizzare uno *sviluppo sostenibile*, ovvero uno sviluppo sociale ed economico; oltre alla creazione di valore per gli azionisti, si deve porre come obiettivo anche la conservazione nel tempo del capitale ambientale, sociale e umano, grazie all'ottimizzazione dell'uso di qualunque tipo di risorsa (Motta, Suman, 2010). Essere socialmente responsabili significa considerare nella definizione della propria strategia e nella coniugazione delle politiche e dei comportamenti di gestione quotidiani, gli interessi di tutti gli stakeholder, e gli impatti che l'operato dell'attività aziendale può avere a livello economico, sociale e ambientale (Perrini, 2006).

---

<sup>1</sup> <http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm>

<sup>2</sup> [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm)

## **1.2. Il framework europeo**

L'Unione Europea propone un framework per comprendere meglio gli elementi e le aree di intervento della RSI, le pratiche socialmente responsabili possono riguardare la dimensione interna ed esterna dell'azienda<sup>3</sup>.

### **1.2.1. La dimensione interna**

Questa dimensione è volta agli investimenti nel capitale umano, nella salute e sicurezza sul luogo di lavoro, nella capacità di adattamento ai cambiamenti e nella gestione delle risorse naturali utilizzate nella produzione.

#### **➤ Gestione delle risorse umane**

La gestione delle risorse umane riguarda l'attenzione e gli investimenti relativi al personale. La sfida maggiore delle imprese è attrarre e conservare i lavoratori qualificati, tale obiettivo può essere raggiunto adottando un comportamento socialmente responsabile intervenendo in ambiti quali:

- uguaglianza e pratiche non discriminatorie;
- istruzione e formazione continua;
- orario di lavoro;
- sicurezza sul posto di lavoro;
- lotta alla disoccupazione (Perrone, 2009).

#### **➤ Salute e sicurezza nel lavoro**

Le misure volte alla salute e sicurezza nel lavoro sono forme complementari e volontarie, considerate come integrazione delle attività legislative e di controllo delle autorità pubbliche; con l'obiettivo di offrire un migliore livello di sicurezza e di protezione della salute sul luogo di lavoro. I criteri di salute, sicurezza e qualità sono diventati materia di programmi di certificazione:

- dell'etichettatura dei prodotti;
- delle attrezzature;
- dei sistemi di gestione;
- della salute e sicurezza nel luogo di lavoro.

(Commissione europea, 2001).

---

<sup>3</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

➤ **Adattamento alle trasformazioni (ristrutturazioni aziendali)**

Ristrutturare in un'ottica socialmente responsabile significa equilibrare e prendere in considerazione gli interessi e le preoccupazioni di tutte le parti interessate ai cambiamenti e alle decisioni. L'azienda deve garantire il coinvolgimento e la partecipazione, attraverso l'informazione e la consultazione delle persone interessate. Inoltre deve individuare i rischi più importati, tutti i costi diretti e indiretti delle diverse azioni strategiche e valutando tutte le soluzioni alternative in grado di limitare i licenziamenti. Le aziende possono attenuare le conseguenze sociali e locali delle grandi ristrutturazioni:

- proteggendo i diritti dei lavoratori;
- sviluppando procedure d'informazione, dialogo, cooperazione, e partnership;
- garantendo la capacità d'inserimento professionale dei loro dipendenti;
- impegnandosi nello sviluppo locale a favore dell'occupazione<sup>4</sup>.

➤ **Gestione degli effetti sull'ambiente e delle risorse naturali**

Quest'aspetto riguarda l'impiego delle risorse naturali utilizzate nella produzione, in modo da ridurre l'impatto ambientale attraverso:

- implementazione dello sfruttamento di risorse rinnovabili;
- riduzione delle risorse o delle emissioni inquinanti e dei rifiuti;
- adesione a sistemi di gestione e di audit in materia di tutela ambientale<sup>5</sup>.

### **1.2.2. La dimensione esterna**

Poiché la responsabilità sociale d'impresa si estende al di là del perimetro dell'azienda, la dimensione esterna integra la comunità locale e coinvolge, un ampio ventaglio di parti interessate: partner commerciali e fornitori, clienti, poteri pubblici e ONG che rappresentano la comunità locale e l'ambiente<sup>6</sup>.

➤ **Comunità locali**

Le imprese contribuiscono alla salute e allo sviluppo delle comunità locali, e da queste dipendono per l'approvvigionamento di risorse materiali e immateriali. La reputazione aziendale a livello locale, non può essere sottovalutata dal management in quanto, influisce direttamente sulla sua competitività. Le azioni che possono perseguire le imprese per sviluppare relazioni positive con le comunità locali sono:

---

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

<sup>5</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

<sup>6</sup> [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm)



- sostenere associazioni non a fine di lucro con donazioni a opere di carità;
- stringere partnership locali;
- offrire progetti di welfare locale e per le famiglie dei dipendenti;
- sponsorizzare manifestazioni sportive/culturali locali.

➤ **Partnership commerciali, fornitori e consumatori**

Stringere rapporti solidi e a lungo termine con fornitori e/o consumatori spesso si traduce in una riduzione dei costi, un aumento della qualità e in prestazioni affidabili. La scelta, di un'impresa, di intraprendere un comportamento socialmente responsabile, ricade anche sui propri partner, con i quali deve collaborare, lungo tutta la filiera produttiva, per difendere la propria immagine. Le azioni possibili sono:

- promuovere lo spirito imprenditoriale nella regione ospitante, in caso di esternalizzazione della produzione;
- agevolare la creazione d'impresе innovative: corporate venturing;
- rispettare i criteri etici dei clienti;
- fornire ai propri clienti qualità e sicurezza;
- applicazione del principio di una concezione uguale per tutti<sup>7</sup>.

➤ **Diritti dell'uomo**

Questa è una delle dimensioni di maggior responsabilità sociale delle imprese, si tratta di un tema molto complesso, al centro dell'attenzione e delle politiche dei governi. L'impresa per migliorare la propria immagine e limitare rischi di una reazione negativa, può impegnarsi nelle seguenti attività:

- lotta contro la corruzione;
- applicazione di codici di condotta a tutti i livelli della catena organizzativa e produttiva.

➤ **Preoccupazioni ambientali a livello planetario**

Le imprese sono attori ambientali a livello internazionale, i loro comportamenti e le loro decisioni inerenti all'ambiente possono avere ripercussioni planetarie. Perciò devono assumere un comportamento socialmente responsabile. Possono ad esempio:

- migliorare le prestazioni ambientali lungo tutta la catena produttiva;

---

<sup>7</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

- ricorrere agli strumenti europei e internazionali relativi alla tutela dell'ambiente, collegati alla gestione e ai prodotti,
- perseguire uno sviluppo sostenibile;
- investire nei paesi terzi nel rispetto dello sviluppo sociale ed economico di questi<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Libro Verde: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX%3A52001DC0366>

## **2. LE TEORIE**

Molteplici sono le teorie e i punti di vista in merito alla RSI; il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR) nasce negli Stati Uniti intorno gli anni '20, quando l'opinione pubblica americana iniziò ad esercitare forti pressioni nei confronti del mondo industriale e degli uomini d'affari per denunciare le condizioni abitative, di salute e di sicurezza previdenziale dei propri lavoratori. Si dovrà aspettare gli anni '60 per l'affermazione del termine "Corporate Social Responsibility" (Merli, 2012, p. 21).

Fino ai giorni nostri, sono state molte le teorie e gli studiosi che si sono susseguiti e hanno contribuito all'affermarsi e allo sviluppo del concetto di RSI.

### **2.1. Le teorie normative**

Il dibattito sulla RSI ha visto nel tempo una rielaborazione degli obiettivi e delle finalità delle imprese. Le due maggiori scuole di pensiero, in merito al ruolo e agli obiettivi che le imprese si devono prefiggere all'interno della società, provengono da Milton Friedman, il quale sostiene che le imprese debbano focalizzarsi esclusivamente alla esigenze degli shareholder (azionisti), e R. Edward Freeman il quale ha una visione più evoluta che supera la visione solo dell'azionista, e individua come rilevanti, per il raggiungimento degli obiettivi aziendali, una serie di soggetti/gruppi di interesse: gli stakeholder (portatori di interesse).

#### **2.1.1. La teoria classica**

La visione classica, basata sugli shareholder viene fatta risalire a Friedman. Egli sostiene che le imprese hanno un unico obbligo sociale: generare il massimo profitto per gli azionisti. Secondo l'autore, questa corrisponde con l'unica e vera responsabilità sociale attribuibile all'impresa. Il profitto è l'unico indicatore rilevante per misurare l'efficienza sociale, solo attraverso profitti significativi si potrà ottenere indirettamente anche il massimo benessere generale della collettività (Merli, 2012).

Milton Friedman, agli inizi degli anni '70, scriveva che "il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile" (Merli, 2012, p. 35).

Per Friedman l'impresa è l'unica via per raggiungere "il benessere per tutti" (Capecchi, 2005). Qualora, il management aziendale decidesse di impegnare risorse economiche per scopi sociali, questo comporterebbe una non equa redistribuzione della ricchezza, in quanto si ridurrebbero i dividendi per gli azionisti o i salari per i dipendenti.

Il limite di questa prospettiva sta nel fatto che non considera l'efficienza dell'impresa come organizzazione ma si limita alla sola efficienza reddituale.

### **2.1.2. La teoria degli stakeholder di Freeman**

Il termine stakeholder individua tutti quegli individui o categorie che hanno un interesse rilevante nella conduzione dell'impresa sia a causa degli investimenti specifici (economici e non) sia a causa dei possibili effetti esterni positivi o negativi, delle transazioni effettuate dall'impresa, che ricadono su di loro (Freeman, 1984).

Si tratta di soggetti da cui l'impresa dipende per sopravvivere e, in una definizione più ampia, coloro che possono influenzare o essere influenzati dalle attività aziendali. (Merli, 2012).

Questa teoria si basa su due propositi:

- l'ambiente esterno condiziona fortemente la capacità di sopravvivenza dell'impresa;
- il consenso degli stakeholder è la preconditione per il conseguimento di buoni risultati economici rispetto ai competitor.

Freeman affianca, alla massimizzazione del valore degli azionisti (il profitto), la massimizzazione di contributi e ricompense per gli stakeholder. L'impresa, deve soddisfare le legittime attese di tutti gli stakeholder, perché, è responsabile nei confronti degli shareholder (azionisti) e di tutti i portatori di interessi con cui si rapporta: dipendenti, governi locali, comunità locali, amministrazioni pubbliche, fornitori, ecc.

Il management ha delle responsabilità ampie nei confronti di tutti gli interlocutori dell'impresa, e deve essere capace di individuare le giuste strategie sociali che tengano in considerazione le richieste avanzate (Merli, 2012). Il management deve effettuare l'analisi dei contributi attuali e potenziali degli stakeholder per pianificare e ricercare un vantaggio competitivo più stabile, sostenibile e difendibile rispetto alla logica contrattuale, nella generazione nel breve e nel lungo termine, di migliori prestazioni economico-finanziarie, in grado di remunerare al meglio sia shareholder che stakeholder.

Se gli stakeholder saranno soddisfatti e riconosceranno i meriti dell'operato dell'impresa, le permetteranno di acquisire la reputazione necessaria per l'ottenimento della legittimazione sociale, condizione indispensabile per la sopravvivenza nel lungo periodo. (Merli, 2012)

Nelle sua prima definizione della *Stakeholder Theory*, Freeman, classifica gli stakeholder in base al loro coinvolgimento all'interno dell'impresa, ovvero al tipo di relazione che scambiano con l'impresa. È necessario distinguere le relazioni derivanti dalla attività ordinaria che prevede il coinvolgimento di tutti quei gruppi senza la cui costante partecipazione l'azienda

non può esistere: *stakeholder primari*, e le relazioni con parti che, pur coinvolte dagli effetti dell'azione organizzativa e in grado di esercitare un'influenza sull'impresa, non sono impegnate in transazioni dirette con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza: *stakeholder secondari*.

Le due teorie pongono su differenti livelli le relazioni e gli stakeholder considerati fondamentali per la sopravvivenza e per il raggiungimento delle performance aziendali.

Esistono due attributi chiave nell'identificazione di uno stakeholder:

1. un'aspettativa (legittima, rispetto all'impresa);
2. la capacità di influenzare un'impresa.

Queste variabili sono indipendenti, nel senso che ognuna può sopravvivere senza l'altra, ma se combinate con l'urgenza delle rivendicazioni, intesa come il grado con cui gli interlocutori sociali chiedono immediata attenzione per le proprie rivendicazione (Boesso, 2012, p. 175), creano diversi tipi di stakeholder con diversi modelli di comportamento atteso nei confronti dell'azienda.

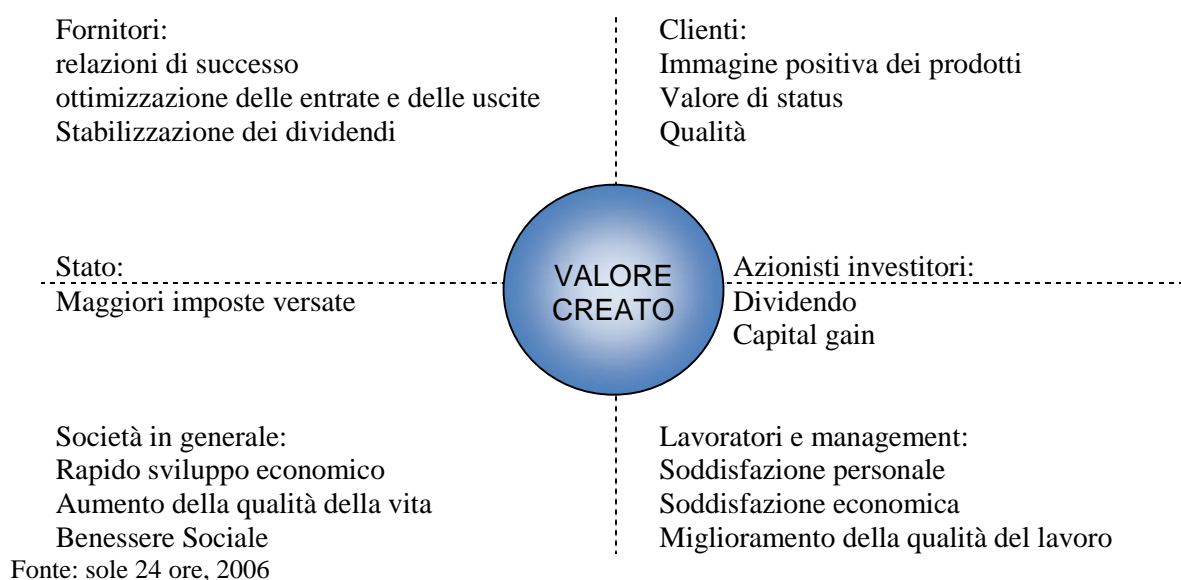
Questi tre attributi degli stakeholder aiutano l'impresa ad analizzare la natura delle relazioni tra stakeholder e manager (*stakeholder management*) e a definire una strategia ad hoc a seconda dell'ordinamento delle priorità individuate (Boesso, 2012).

L'elemento fondamentale dell'azienda, per la sopravvivenza e per la realizzazione del massimo profitto, è ottenere la legittimazione dall'ambiente in cui operano. Questo pone i manager all'interno di una rete di pressioni e interessi, in quanto nascono nuovi problemi di consenso e legittimazione. (Merli, 2012)

## 2.2. Oltre le teorie

Qualunque sia la strategia adottata dall'impresa, la sua realizzazione ha come fine ultimo quello della distribuzione del valore creato dell'azienda, tra tutti gli stakeholder. Qui di seguito, nello schema vengono rappresentati i benefici che l'impresa ottiene con la distribuzione del valore:

Figura 2.1 - La distribuzione del valore tra gli stakeholder



La creazione del valore è condizione necessaria ma non sufficiente a giustificare l'esercizio dell'azienda. Le imprese guidate dal principio di sostenibilità ambientale e sociale, devono dichiarare e condividere i propri obiettivi, perché il mancato raggiungimento di una performance in una delle tre dimensioni, economica, sociale ed ambientale, comporta la distruzione di valore per l'impresa (Perrini, 2006).

Il solo risultato economico non può fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alla necessità conoscitive dei diversi stakeholder. È di fondamentale importanza, quindi, realizzare un'integrazione tra il sistema di valori economici tradizionali, quantità prodotta e profitti generati, e il sistema di valori socio-politici: centralità della persona, qualità della vita e integrità dell'ambiente.

In tale contesto si inseriscono la teoria della CSR e della triple bottom line, entrambe fungono da strumento per la misurazione e comunicazione delle performance aziendali nelle tre dimensioni.

### 2.2.1. La CSR VIEW

Individua i diversi tipi di responsabilità che l'organizzazione, può assumere nei confronti degli attori sociali. Questo modello operativo, proposto da Carrol (1991), identifica quattro categorie di responsabilità:

*responsabilità economica* è la responsabilità dell'impresa a generare profitto economico;

- *responsabilità legale* è la responsabilità di “obbedire”, rispettare la legge. Ma in senso più ampio, ovvero le imprese socialmente responsabili, non vedono nella legge un limite alle azioni permesse, ma accettano le regole come uno “sforzo” verso il bene sociale, guardano allo spirito con il quale è stata imposta una determinata legge.
- *responsabilità etica* è la responsabilità dell'impresa a generare profitto economico;
- *responsabilità filantropica* è una responsabilità per contribuire ai progetti della società. Richiede “all'uomo d'affari” di svolgere delle azioni di generosità verso la comunità<sup>9</sup>.

Tabella 2.2 - Il modello di Carrol per la CSR

Tipo di responsabilità	Aspettative Sociali	Comportamenti
Filantropica	Essere un buon cittadino	Dare supporto alla comunità Migliorare la qualità della vita Svolgere attività di volontariato
Etica	Essere allineati con i valori della società	Rispondere allo spirito delle leggi Fare ciò che è giusto fare
Legale	Obbedire alle leggi	Essere ligi alle norme: ambientali; di tutela del consumo; a salvaguardia dei lavoratori;
Economica	Essere profittevole	Adottare oculate scelte economico – strategiche

Fonte: Merli, 2012

Questi quattro principi devono essere ordinati in scala di urgenza, l'impresa dovrà curare in primis la responsabilità economica e poi, a seguire, quella legale, etica ed infine la filantropi-

<sup>9</sup> <https://philosophia.uncg.edu/phi361-metivier/module-3-social-responsibility-professionalism-and-loyalty/corporate-social-responsibility-and-the-triple-bottom-line/>

ca. Per essere efficiente, l'impresa non è obbligata ad agire in tutte le responsabilità, ma se vorrà essere redditizia dovrà agire entro i limiti della responsabilità legale ed etica; ed infine le potrebbe essere richiesto di comportarsi in modo filantropico.

L'impresa ha il compito di ponderare le proprie azioni all'interno dei campi delle diverse responsabilità, ma, se necessario per mantenere la gestione redditizia, l'impresa è autorizzata a tenere un comportamento non idoneo ad una o più responsabilità.

Le imprese che vogliono condurre un'attività di successo devono dare il giusto peso alle aspettative dei cittadini ma contemporaneamente perseguire, come legittimo che sia, diversi vantaggi, quali migliorare la reputazione, acquisire leadership ecc.

### 2.2.2. Il modello Triple Bottom Line

Il termine "Triple Bottom Line" è stato coniato nel 1994 da John Elkington, fondatore di una società di consulenza britannica<sup>10</sup>. Si tratta di un metodo di rendicontazione integrato delle prestazioni aziendali. Le aziende che utilizzano questo approccio dovrebbero sviluppare investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (bottom), proseguendo simultaneamente tre obiettivi (triple-line) (Merli, 2012).

Tabella 2.3 - Modello The Triple Bottom Line



Fonte: Rielaborazione propria

Il termine Triple Bottom Line (TBL) può essere riassunta nelle tre P: profit, people and planet (profitto, persone, ambiente).

<sup>10</sup> <http://www.economist.com/node/14301663>



L'idea da cui nasce la Triple Bottom Line si basa sulla nuova necessità di comunicazione: le prestazioni di un'azienda devono essere misurati non solo in relazione agli utili, limitandosi alla rendicontazione dei soli fenomeni meramente economici della vita aziendale, ma anche per i suoi effetti sull'ambiente e sulla società nel suo complesso; alimentando relazioni stabili con tutti gli stakeholder.

Normalmente le decisioni aziendali sono prese confrontando i costi e i benefici attesi, espressi in termini monetari, e solo allora si prendono in considerazione nelle decisioni le altre dimensioni. La triple bottom line richiede che le decisioni aziendali vengano prese considerando contemporaneamente tutte e tre le aree fin dall'inizio. Se i dati che rappresentano le tre aree vengono disposte nello stesso livello, e misurate con la stessa metrica, sarà molto più facile vedere l'impatto della decisione nelle tre aree e attribuire un giudizio corretto.

Solo un'impresa che produce attraverso il metodo TBP sta prendendo in considerazione l'intero costo "del fare business". Solo quando le aziende misurano il loro impatto sociale e ambientale si potranno definire delle organizzazioni responsabili sul piano ambientale e sociale.

Un problema della triple bottom line è esprimere in termini uguali i risultati delle tre aree, per essere facilmente messi a confronto. È difficile misurare i risultati ambientali e sociali allo stesso modo dei profitti, cioè, in termini di denaro. Il costo di una fuoriuscita di petrolio, per esempio, è probabilmente incommensurabile in termini monetari, come il costo di spostare intere comunità per abbattere le foreste, o il costo di privare i bambini della loro libertà di imparare, al fine di farli lavorare fin da giovani<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://www.economist.com/node/14301663>

### **3. LA STRATEGIA D'IMPRESA**

A livello teorico la strategia d'impresa interessa la relazione tra impresa e ambiente e la modalità con cui l'impresa cerca di fornire valore aggiunto al proprio contesto competitivo di riferimento (Boesso, 2011).

Una sempre più ampia consapevolezza, da parte delle imprese, dell'incremento del potere e dell'influenza che hanno tutt'oggi i soggetti presenti all'interno dell'ambiente in cui operano hanno stimolato una riformulazione delle regole di gestione delle imprese. La strategia sociale d'impresa ha come obiettivo l'equilibrio nelle relazioni tra imprese e società. Esistono due scuole di pensiero sul ruolo che l'impresa dovrebbe avere all'interno della società e sulla modalità d'integrazione delle attività socialmente responsabili all'interno della propria strategia d'impresa. Diverse sono le conseguenze che la RSI può avere nella creazione di valore economico-finanziario, relativamente alla misura in cui l'impresa si interessa ai problemi della società in cui opera.

#### **3.1. Strategia sociale vs. strategia aziendale**

Sono sostanzialmente due le visioni relative al rapporto tra RSI e risultati aziendali: una si focalizza sulle possibili sinergie per massimizzare i propri obiettivi, l'altra sostiene l'esistenza di un trade-off tra RSI e risultati aziendali (Perrini e Vurro, 2011).

Operativamente, due sono gli approcci nei confronti della RSI rispetto ai risultati aziendali e alla relazioni che si possono instaurare tra impresa e stakeholder; sta all'impresa decidere se assumere un approccio passivo o attivo nei confronti della Responsabilità Sociale d'Impresa.

##### **3.1.1. RSI reattiva**

La RSI reattiva si caratterizza per un approccio passivo e difensivo, questo approccio conferisce un impatto negativo relativo all'implementazione della RSI, sostenendo che essa distrugge il valore economico dell'impresa, considerando le pratiche socialmente responsabili un inutile costo da evitare al fine. La sua applicazione deve ridursi al rispetto dei contratti e delle norme di legge. Il business non deve assumersi alcuna responsabilità sociale poiché impedirebbe il raggiungimento degli obiettivi di profitto e vedrebbe pregiudicata anche la propria economicità di lungo periodo, a danno non solo degli azionisti ma anche degli altri stakeholder. Intraprendere strategie di RSI comporterebbe un limitazione delle alternative possibili di investimento in aree aziendali.

“L'assunzione di una responsabilità sociale da parte del business è un impedimento al raggiungimento del suo obiettivo di creazione di profitti in quanto richiede l'implementazione di

attività che sono costose e che quindi fanno aumentare i prezzi, provocando una riduzione della domanda” (Chonko 1995). (Boesso, 2011; Perrini, 2006)

Le imprese che assumono questo punto di vista gestiscono i rapporti con gli stakeholder attraverso due tipi di strategie:

- **strategia reattiva**: si realizza ignorando od osteggiando le richieste apportate dai soggetti, si formulano risposte *ad hoc* non preventivate, che si attivano solo quando necessario. Nei confronti degli stakeholder l’impresa realizza meno di quanto richiesto;
- **strategia di difesa**: la parola d’ordine è limitare i danni, cercando di gestire i prodotti e i processi produttivi esistenti con un occhio di riguardo in merito alla mitigazione dei rischi sollecitati. Le imprese ammettono l’esistenza di un conflitto interno/esterno ma cercano di opporsi ad esso (Boesso, 2011).

### 3.1.2. RSI strategica

La RSI strategica sostiene l’esistenza di sinergie tra socialità e risultati economici e competitivi, dichiara la necessità dell’implementazione della RSI nella pianificazione strategica aziendale per il raggiungimento di vantaggi competitivi e alti livelli di performance.

Alcuni studi dimostrano che l’adozione di pratiche e comportamenti in linea con i principi della responsabilità d’impresa produce un duplice impatto: il contenimento di particolari categorie di costi, e contemporaneamente, l’incremento di ricavi di produttività (Perrini e Vurro, 2011).

Il management è volto verso strategie sociali maggiormente proattive, considerando la RSI come strumento di contribuzione del successo d’impresa e alla creazione di ricchezza per gli azionisti, in quanto innesca circoli viziosi in cui l’impresa ottiene fiducia, reputazione e altre risorse “sociali” che gli stakeholder diversamente non concederebbero.

Si ricercano i possibili punti di contatto tra benessere sociale e vantaggio competitivo, e sviluppano formule imprenditoriali ad alto valore aggiunto.

Le imprese che assumono questo punto di vista gestiscono i rapporti con gli stakeholder attraverso due tipi di strategie:

- **strategia accomodante**: i responsabili della strategia sociale interpretano e anticipano le criticità ambientali e sociali per disinnescare potenziali conflitti prima che si presentino le avvisaglie. Questa strategia presuppone la considerazione di tutte le richieste pervenute dagli stakeholder;
- **strategia proattiva**: ingloba nel sistema prodotto la consapevolezza sociale di non nuocere ad altre categorie di stakeholder e di gratificarne, per quanto possibile, il

maggior numero di aspettative. Tale strategia anticipa gli interessi tipici di uno stakeholder.

### ***Uno sguardo di sintesi***

La capacità di beneficiare degli impatti positivi relativi all'adozione della RSI, sta nell'abilità dell'azienda di integrarla all'interno della propria strategia aziendale, nella cultura e nei valori alla base della gestione operativa quotidiana, ovvero nella definizione di una strategia socialmente responsabile.

Dotarsi di una strategia sociale significa lavorare per gradi, partendo dall'integrazione della responsabilità sociale e dei suoi principi all'interno della cultura aziendale alla definizione di obiettivi sociali interrelati a quelli economici, e predisporre strumenti di misurazione e valutazione dei risultati.

In questo modo la responsabilità sociale d'impresa si qualifica come concetto di gestione, di governance di impresa, un modello di gestione caratterizzato dalla centralità del rapporto con gli stakeholder (Perrini e Vurro, 2011).

### **3.2. Come si costruisce una strategia?**

Le imprese hanno raggiunto una consapevolezza tale da riconoscere nella responsabilità sociale d'impresa un fattore chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, l'opportunità di crescita e investimento di lungo termine, hanno abbandonato l'idea che la RSI rappresentasse un vincolo. Ora, la necessità strategica dell'impresa non è solo quella della performance economica, ma dovrà interessarsi anche alla performance sociale.

Per essere considerata sostenibile, l'impresa deve dimostrare di saper pianificare una strategia di lungo periodo, per la definizione della strategia sociale da adottare utilizzerà un processo analogo a quello della business strategy:

1. analisi del contesto esterno in termini di minacce ed opportunità;
2. analisi del contesto interno in termini di punti di forza e debolezza;
3. elaborazione di strumenti specifici in grado di fornire le informazioni utili per assunzione dei decisioni relative alle questioni sociali;
4. definizione del processo di elaborazione della strategia sociale;
5. implementazione di sistemi di monitoraggio e valutazione dei risultati (Merli, 2012).

La capacità di posizionamento e di analisi delle caratteristiche del settore in cui opera è un elemento chiave per il successo competitivo delle imprese, è indispensabile, prima di definire

la “*strategia sociale desiderata*” progettare un sistema di analisi e pianificazione strategica per valutare la fattibilità socio-economica.

L’elaborazione delle strategie sociali si compone di sette fasi:

**Fase 1: analisi del contesto competitivo e individuazione di eventuali opportunità sociali.** Obiettivo di questa fase è comprendere il contesto esterno, gli stakeholder presenti e le loro aspettative per individuare le attività di CSR necessarie e aree d’azione che presentano il maggior valore strategico.

**Fase 2: analisi delle risorse e delle capacità aziendali per il raggiungimento del vantaggio competitivo. La possibilità di creare un vantaggio competitivo dalle opportunità sociali individuate.**

Otterranno un vantaggio sui competitor le imprese che sapranno sviluppare una capacità dinamica di adattamento ai cambiamenti del contesto esterno, che si tramuta nella capacità di comprendere i bisogni emergenti dei consumatori e soddisfarli nei tempi più brevi.

**Fase 3: analisi dell’identità aziendale.** Definire la mission, i valori e la cultura aziendale per formulare la Social Responsibility Orientation (SRO), ovvero la predisposizione del management aziendale a definire strategie di risposta alle minacce e alle opportunità sociali.

**Fase 4: definizione di possibili partnership strategiche.** Valutare l’opportunità di stringere alleanze con partner strategici nel caso in cui l’impresa non disponga delle risorse e delle capacità necessarie per la realizzazione della strategia sociale.

**Fase 5: creazione di un piano di azione integrato.** Si tratta di una fase cruciale in quanto contiene gli obiettivi ed attività coerenti con

**Fase 6: attuazione del piano.** È la fase operativa, nella quale vengono definiti i programmi d’azione.

**Fase 7: misurazione e valutazione delle performance.** In questa fase si individuano, dal confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati, se necessarie, le azioni correttive e i piani di miglioramento. La misurazione dei risultati avverrà tramite l’adozione di sistemi di misurazione ad hoc. (Merli, 2012)

### **3.3. Strumenti di comunicazione**

Intraprendere politiche di RSI è una scelta del management volontaria, che decide le modalità d’azione nei confronti dei diversi stakeholder e della società, le prassi di sviluppo economiche e sociali dell’impresa. Ciò comporta implementare un sistema di linee guida e di processi, interni ed esterni all’organizzazione, che ne influenzino tutta l’attività. Al pari di altri strumenti gestionali, essi devono essere articolati secondo una sequenza che vede le fasi di pianificazione, d’implementazione, di verifica, di eventuale correzione e, infine, di comunicazione.

Negli ultimi anni, lo studio e l'elaborazione di strumenti a sostegno della responsabilità sociale sono stati molto fertili, e hanno riguardato certificazioni sociali, rendicontazioni, gestione della qualità, codici etici e così via. Essi possono essere distinti in prima battuta tra:

- interni: fanno parte di un processo aziendale di orientamento alla CSR interno e non necessariamente sono visibili da parte degli stakeholder, finalizzati particolarmente al miglioramento della gestione della qualità e al rapporto con le risorse umane;
- esterni: proposti dal mercato che offre dei modelli ai quali l'azienda può ispirarsi, finalizzati alla possibilità di valutazione dell'impresa dal punto di vista sociale, etico e di sostenibilità ambientale.
- di cerniera: strumenti che si collocano tra le due sfere (Merli, 2012; Perrini, 2006).

Tabella 3.1 - Gli strumenti della RSI

	STRUMENTI DI GESTIONE	STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE
Strumenti esterni	Premi; SA8000; ISO 26000; ISO 14000; EMAS.	AA1000
Strumenti di cerniera	Codici di buona condotta, Linee guida etiche	
Strumenti interni	Codice etico	Bilancio sociale

Fonte: Merli, 2012

### 3.3.1. Strumenti di gestione

Comprende tutti quei sistemi di certificazione a carattere volontario, che hanno lo scopo di creare modelli gestionali e indirizzare scelte strategiche in funzione dello sviluppo e della diffusione di un modus operandi etico nelle aziende, che sono tenute ad osservare, ovunque si trovino.

Di seguito vengono trattate in maniera più estesa solo alcune iniziative, personalmente ritenute maggiormente esemplificative.

#### 3.3.1.1. La norma SA8000

Lo standard SA8000 (dove SA significa Social Accountability) è stato pubblicato ufficialmente nel 1997 dalla SAI, struttura privata che ha sede a New York, fondata dal Council on Economic Priorities, un istituto di ricerca sulla responsabilità sociale delle imprese costituito nel 1969. Secondo la SAI alla definizione del SA8000, un "codice di responsabilità sociale", hanno contribuito sia organizzazioni sindacali sia ONG.

I requisiti richiesti da SA8000 sono standard minimi che un'impresa dovrebbe impegnarsi a rispettare anche in nazioni dove la legislazione vigente permette condizioni di lavoro e di vita tra le più negative (Perrini, 2006).

L'obiettivo fondamentale della SA8000 è rappresentato dal miglioramento complessivo delle condizioni in cui l'attività lavorativa viene svolta. La norma intende favorire la cessazione di ogni forma di abuso e di discriminazione presente all'interno dell'ambiente di lavoro e incentivare l'adozione di soluzioni organizzative e tecnologiche che consentano l'incremento dei livelli di sicurezza e di salvaguardia dell'integrità fisica e della salute dei lavoratori, mirato non solo a rimuovere le situazioni di violazione di diritti fondamentali e di esposizione a rischi, ma anche all'eliminazione dei presupposti di nuove opportunità.

Qui di seguito riassumo in una tabella i requisiti richiesti dalla SAI alle organizzazioni che intendono richiedere la certificazione (Merli, 2012).

Tabella 3.2 - requisiti e documenti richiamati dalla norma SA8000

Requisiti della SA8000	Obiettivi
Lavoro infantile	Riconoscimento del lavoro minorile come fenomeno globale da eliminare, riconoscimento del diritto del bambino ad essere protetti contro lo sfruttamento economico.
Lavoro obbligato	Azioni necessari per prevenire e contribuire a debellare il fenomeno della moderna schiavitù nell'ambito delle attività lavorative.
Salute e sicurezza	Obiettivo di armonizzare progressivamente le condizioni di salute e sicurezza degli ambienti di lavoro, e garantire strumenti e procedure di prevenzione degli infortuni.
Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva	Libertà di associazione sindacale da parte dei lavoratori e del riconoscimento della contrattazione collettiva come strumento di tutti gli aspetti del rapporto di lavoro.
Discriminazione	Adozioni di azioni finalizzate a combattere ogni forma di comportamento discriminatorio nell'ambito del rapporto instaurato tra azienda e lavoratori.

Procedure disciplinari	Erogazioni di sanzioni disciplinari, a seguito della commissione di un illecito previsto da un codice disciplinare.
Orario di lavoro	Definizione di un preciso limite orario di lavoro.
Retribuzione	Modalità di remunerazione del lavoratore per aver prestato la propria opera.

Fonte: Merli, 2012

Decidere di utilizzare lo standard SA8000 significa per le organizzazioni beneficiare di molteplici vantaggi quali:

- miglioramento dell'immagine;
- miglior controllo etico sui fornitori;
- aumento della loyalty verso i prodotti;
- miglioramento della capacità di trattenere i dipendenti;
- aumento della produttività e della qualità del prodotto;
- miglioramento delle capacità gestionali interne e della supply chain (Merli, 2012).

Questi standard sono stati utili in più occasioni, perché utilizzati dalle organizzazioni sindacali internazionali per denunciare situazioni lavorative dove non vi sono limiti agli orari e dove i salari vigenti sono inferiori a quelli minimi previsti da SA8000.

Analizzando i diversi casi e le relazioni di Amnesty International è possibile individuare alcuni limiti evidenti e alcuni aspetti negativi di questo sistema di certificazione:

- la SAI non prevede il coinvolgimento dei lavoratori nella definizione degli standard o nella valutazione del comportamento aziendale;
- SAI non è obbligata a rendere pubblico il rapporto di valutazione della multinazionale nemmeno ai sindacati e alle ONG che ha contattato per redigere il rapporto;
- SAI non è obbligata a rendere pubbliche le risultanze del suo lavoro anche se riscontra violazioni di leggi locali in settori non toccati dalla SA8000;
- la certificazione SA800 è flessibile e permette ampi margini di discrezionalità;
- SA8000 non considera aspetti inquietati che possono essere presenti nei luoghi di lavoro (presenza di personale paramilitare per reprimere scioperi) e non sono presenti norme contro la corruzione;



- SA8000 prevede che sindacalisti e lavoratori possano documentare alla Sai le violenze subite, ma non sono contemplate strategie per tutelarli da ritorsioni e aggressioni. (Capecchi, 2005).

### **3.3.1.2. Standard ISO**

L'attività dell'ISO (International Organization for Standardization), è la più importante struttura di standardizzazione e certificazione che ha sede a Ginevra. È nota per la famiglia di certificazioni ISO 9000 sulla qualità dei processi e dei prodotti e per la famiglia di certificazioni ISO 1400 per la certificazione della "gestione dell'ambiente" (Capecchi, 2005).

### **3.3.1.3. Codice etico**

Costituisce uno strumento volontario a disposizione delle imprese per esplicitare i propri valori di riferimento, dichiarare le proprie responsabilità verso tutti gli stakeholder, esporre le norme di comportamento alle quali i dipendenti devono attenersi e le politiche in materia di etica. (Perrini, 2006). È un modo per regolare i comportamenti individuali di coloro che lavorano per l'azienda nel rapporto con gli stakeholder esterni (Veneto Commissione regionale per la realizzazione delle pari opportunità tra uomo e donna, 2009).

### **3.3.2. Strumenti di rendicontazione**

Prerequisito essenziale al fine di sostenere e allineare le relazioni con le diverse categorie di stakeholder, è la comunicazione dell'impegno e delle aree di responsabilità di ciascuna impresa. L'impresa che possiede una cultura orientata alla trasparenza e alla rendicontazione che coinvolge l'aspetto gestionale nelle sue manifestazioni etico-sociali ed economiche può definirsi un'impresa che possiede una cultura *corporate accountability* (Perrini e Vurro, 2011, p. 181). Tale termine comprende due aspetti fondamentali:

1. dar conto all'esterno in particolar modo agli stakeholder in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali;
2. l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende e alle reti di aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati.

Nel raggio di azione della *corporate accountability* rientrano anche le forme di misurazione e rendicontazione delle performance sociali e ambientali (Perrini e Vurro, 2011).

### **3.3.2.1. Lo standard AA1000**

Questo standard è stato elaborato nel 1999 dall'Institute of Social and Ethical Accountability che ha sede in Gran Bretagna. Lo standard AA1000 (dove AA sta per AccountAbility) rappresentava un quadro di riferimento completo per la gestione della sostenibilità. Nel 2008 è stata pubblicata la seconda versione dello standard ovvero la norma AA1000APS (AA 1000 AccountAbility Principle Standard) (Capecchi, 2005).

L'obiettivo dell'AA1000APS (2008) è di dare ad un'organizzazione un set di principi internazionalmente accettato e liberamente disponibile per schematizzare e strutturare il modo in cui essa comprende, governa, amministra, implementa, valuta e comunica la propria *accountability*. Accountability significa diventare consapevoli, assumersi la responsabilità ed essere trasparenti sull'impatto delle proprie politiche, decisioni, azioni, prodotti e relative performance (Merli, 2012).

### **3.3.2.2. Bilancio sociale**

Il bilancio sociale è uno strumento di rendicontazione rivolto agli stakeholder, che integra le informazioni fornite dalla contabilità economica con gli aspetti etici e sociali che qualificano le modalità con cui un'organizzazione persegue i propri fini istituzionali. Può essere definito come l'utilizzo di un modello di rendicontazione sulle quantità e qualità delle relazioni tra l'impresa ed i gruppi di riferimento, interni ed esterni, rappresentativi della collettività. Tramite la redazione del bilancio sociale è possibile perseguire obiettivi sia interni di analisi sia esterni di comunicazione e partecipazione e delineare un quadro omogeneo, e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connessi e conseguenti alle scelte fatte (Veneto Commissione regionale per la realizzazione delle pari opportunità tra uomo e donna, 2009; Brogonzoli, 2005).

Figura 3.2 - I principali strumenti di CSR

I PRINCIPALI STRUMENTI DI CSR		
Tipologia	Finalità e contenuto	Strumenti (Esempi)
Valori, codici, governance e sistemi di gestione	Documenti aventi la finalità di esplicitare i principi base del funzionamento dell'impresa, oltreché le modalità attraverso le quali si tenta di tramutare i suddetti principi in pratica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Missione, visione, valori</li> <li>• Codici di comportamento e codici etici</li> <li>• Comitato etico</li> <li>• Composizione e funzionamento degli organi di governo</li> <li>• Ethical Auditing</li> <li>• Internal Auditing</li> <li>• Sistemi di governance della sostenibilità</li> </ul>
Accountability, Auditing e Reporting	Strumenti sia per rendicontare in maniera efficace il funzionamento aziendale sia per coinvolgere e guadagnare la fiducia dei diversi <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilanci sociali o di sostenibilità</li> <li>• Processi di inclusione ed embeddedness</li> </ul>
Cause Related Marketing	Affrontare in modo efficiente i problemi sociali più attuali, fornendo le risorse e i finanziamenti e, nello stesso tempo, ottenendo significativi risultati di marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostegno a cause di utilità sociale</li> <li>• Partnership commerciali con organizzazioni non for profit</li> </ul>
Inclusione finanziaria e investimento socialmente responsabile	Ottenere risultati concreti sfruttando la finanza gestita secondo criteri etici e favorendo l'accesso al credito di soggetti altrimenti esclusi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socially Responsible Investment (SRI) o investimenti etici</li> <li>• Finanziamento dell'economia sociale</li> <li>• Microcredito a soggetti non bancabili</li> </ul>
Sviluppo risorse umane	Il dipendente è sempre più una risorsa critica per il successo imprenditoriale, per questo lo sviluppo delle risorse umane è considerato focale per ogni strategia aziendale. Ciò è maggiormente vero per le aziende che intendono adottare una politica di CSR, in quanto "il dipendente è l'azienda"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalità di assunzione</li> <li>• Formazione e sviluppo</li> <li>• Conciliazione lavoro e famiglia</li> <li>• Relazioni sindacali e coinvolgimento personale</li> <li>• Sicurezza e salute nel lavoro</li> <li>• Volontariato d'impresa</li> </ul>
Partnership con la comunità	È diventata pratica comune avviare partnership con obiettivi a lunga scadenza tra imprese e istituzioni, con un obiettivo comune, integrando risorse e competenze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnership, investimenti nella comunità</li> <li>• Rigenerazione e sviluppo PMI</li> <li>• Coinvolgimento in progetti finalizzati al miglioramento dei servizi educativi, sanitari</li> <li>• Donazione di servizi</li> <li>• Interventi a favore di gruppi marginalizzati</li> <li>• Fondazioni d'impresa e Community Foundation</li> </ul>
Gestione impatto ambientale	L'attenzione rivolta ai problemi ambientali è cresciuta in modo esponenziale dall'inizio degli anni Novanta e ormai una corretta gestione ambientale è diventata una variabile chiave per ottenere risultati reddituali di rilievo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagne ambientali</li> <li>• Partnership locali di sostenibilità</li> <li>• Prodotti e processi produttivi</li> <li>• Certificazioni (Emas, Ecolabel, ISO 14000)</li> <li>• Bilancio ambientale</li> </ul>
Tutela dei diritti umani e globalizzazione	L'assenza di norme e regole governative, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, spinge la aziende ad adottare certificazioni e condotte per prevenire comportamenti illeciti sia all'interno della propria struttura sia tra i propri fornitori, promuovendo così lo sviluppo di aree svantaggiate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SA 8000</li> <li>• Codici di condotta</li> <li>• Global Compact</li> <li>• Interventi di solidarietà internazionale</li> <li>• Controllo fornitori, Supply Chain</li> </ul>

Fonte: Brogonzoli , 2005

## 4. RSI: un vantaggio per tutti

### 4.1. I benefici per l'impresa

La CRS è uno strumento che, se integrato correttamente nella strategia di business, può essere molto di più di un costo o un vincolo, può diventare una fonte di opportunità e di vantaggio competitivo. Si tratta a tutti gli effetti di una strategia che persegue l'obiettivo di redditività ma che risponde anche alle esigenze degli stakeholder, e per cui deve essere considerata come un investimento che crea valore nel lungo termine.

I benefici che si possono derivare da un comportamento socialmente responsabile sono:

- **benefici finanziari:** maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento grazie ad una riduzione del profilo di rischio e dei rapporti con i mercati finanziari che apprezzano sempre più la “trasparenza”;
- **effetti sul fatturato e sulla quota di mercato:** miglioramento delle performance di mercato contribuendo all'incremento del valore del marchio (brand value), incremento del livello di reputazione, maggiore fidelizzazione (customer satisfaction);
- **miglioramento della gestione delle risorse umane:** miglioramento del clima di lavoro e basato su una forte motivazione individuale, maggiore attrattività verso una potenziale nuova forza lavoro, miglioramento della società nel mantenere personale qualificato e motivato (Perrini, 2006);
- **riduzione dei costi:** riduzioni di costo rispetto a inefficienze gestionali e in rapporto a migliori prestazioni ambientali, incremento dei ricavi;
- **altri vantaggi:** riduzione di impatti ambientali e di risorse, miglioramento delle relazioni con li stakeholder territoriali, maggiore attrattività sia verso nuovi clienti.<sup>12</sup>

### 4.2. I benefici per la comunità

Le attività di responsabilità sociale attuate dalle imprese generano vantaggi per i consumatori.

Tali benefici possono vedere in termini di:

- maggiore consapevolezza dei processi di produzione/erogazione dei prodotti/servizi;
- migliore qualità reale dei prodotti o servizi;
- più trasparenza grazie ad una maggiore comunicazione, a certificazioni, ed etichette, ecc<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> <http://www.responsabilitasociale.coop/index.php/vantaggi>

<sup>13</sup> <http://www.responsabilitasociale.coop/index.php/vantaggi>

## 5. L'impresa socialmente capace

L'impresa socialmente capace (ISC), ovvero *“quell'impresa che, indipendentemente dall'assetto giuridico formale o istituzionale, produce ricchezza, benessere e socialità, contribuisce a generare contesti istituzionali economici e sociali idonei allo sviluppo, assicura remunerazione a tutti gli stakeholder inclusi gli shareholder.*

*Un'impresa socialmente capace è un'impresa normale che assume come obiettivo d'azione e come pratica quotidiana il perseguimento congiunto dell'eccellenza economia e della capacità sociale”* (Cfr. Butera F., Economia e Società nell'impresa: l'impresa eccellente socialmente capace, in Studi Organizzativi, 1999 n. 1, pagg. 11-39).

La capacità sociale d'impresa è resa visibile e manifesta dalla mission esplicitamente dichiarata anche dalle azioni che vengono realizzate concretamente.

Le 5 modalità con la quale la ISC esprime la propria capacità sociale sono:

- Mission e il governo d'impresa;
- Il valore dei prodotti e la sostenibilità dei processi;
- Le persone nell'impresa: pratiche di cooperazione e qualità della vita lavorativa;
- La comunità e il territorio;
- Il mercato e la rete (fornitori, clienti).

La ISC può utilizzare le forme di rendicontazione extracontabile, nel suo processo di comunicazione. La ISC è attenta all'innovazione di prodotto e di processo sia in ottica sociale per migliorare l'impatto sull'ambiente e la sostenibilità, sia in ottica di business, per mantenersi competitiva nel lungo periodo.

La ISC è attiva sia internamente, in ambito di attenzione alla vita delle persone nell'impresa, sia nell'ambiente esterno con il rispetto della comunità e del territorio, gestendo le relazioni con la comunità che la ospita, esportando in questa il suo valore economico e ed etico, mediante le persone, i prodotti, ed i progetti sociali, direttamente o indirettamente (Merli, 2012).

## Le variabili chiave per una strategia d'impresa socialmente responsabile

Attraverso l'analisi dei temi trattati nei capitoli precedenti ho potuto individuare quali sono le variabili chiave per definire una strategia socialmente responsabile di successo.

Tabella 5.1 - Variabili chiave

VARIABILI	DESCRIZIONE
Definizione della strategia e comunicazione	Definizione di strategie che comprendono obiettivi economici e sociali. Adozione di strumenti di comunicazione dei risultati aziendali capaci di esprimere allo stesso tempo i risultati economici e sociali, ad esempio l'elaborazione del bilancio sociale, che costituisce un'occasione per porre in discussione, ove presente, o per elaborare, se assente, la missione dell'impresa, la quale è destinata a informare tanto le strategie competitive quanto le relazioni con tutti gli interlocutori sociali. O ancora una campagna di cause relate marketing (nota più di pagine) può suggerire l'opportunità di un riposizionamento del marchio a beneficio della strategia competitiva.
Reputazione aziendale e visibilità	Attraverso le iniziative la comunicazione svolge un duplice scopo uno di questi è incrementare la visibilità e la reputazione aziendale. Visibilità evoca il grado di notorietà dei cui l'impresa gode presso i diversi pubblici e può essere misturata in termini di probabilità che il nome dell'impresa venga alla mente del consumatore ove sollecitato rispetto a un determinato argomento. È correlata alla reputazione è necessario considerare anche il caso della <i>negative visibility</i> , cioè la notorietà connessa tuttavia a fenomeni negativi quali scandali disastri ambientali ecc...  Per reputazione si intende la stima che gli interlocutori nutrono verso l'impresa anche in comparazione con la percezione che essi hanno dei diretti concorrenti.
Grado di motivazione e cultura aziendale	Promuovere e rinnovare le idee guida e i valori che formano il grado di motivazione e il senso di appartenenza dei collaboratori, che aumentano in proporzione al diretto coinvolgimento degli addetti nella progettazione e nella realizzazione degli in-

	terventi di RSI.
Responsabilità ambientale	Assumere comportamenti socialmente responsabili e una gestione responsabile degli effetti sull'ambiente derivante dall'impiego delle risorse naturali utilizzate nella produzione, per ridurre l'impatto ambientale attraverso i miglioramento dei processi e l'ottenimento di certificazioni ambientali.
Salute e sicurezza nel lavoro, salvaguardia dei diritti dell'uomo	Misure complementari e volontarie al fine di offrire un migliore livello di sicurezza e di protezione della salute di lavoro. Adozione di sistemi di gestione <i>ad hoc</i> come programmi di certificazione e codici di condotta interni.
Sistemi di controllo interno strumenti di misurazione e valutazione delle performance.	Lo sviluppo e affinamento dei sistemi di controllo interno, regole di comportamento costituzione di organi deputati al controllo.
Capacità di anticipazione e vantaggio competitivo	L'impresa che riesce con maggiore rapidità ad armonizzarsi sul fronte delle normative e alle richieste avanzate dei diversi è in grado di godere per un certo arco di tempo di minori costi e dei tipici vantaggi del <i>fister mover</i> .(nota pie di pagina)
Differenziazione del prodotto	In presenza di un universo di consumatori sempre più sensibile alle valenze sociali dei prodotti, disposto a pagare un <i>premium price</i> per acquistare un prodotto/servizio d'impresa attive in ambito sociale.
Responsabilità sociale	Le imprese contribuiscono alla salute e allo sviluppo delle comunità locali, la reputazione aziendale, che influisce direttamente sulla sua competitività, a livello locale non può essere sottovalutata dal management che ha il compito di sviluppare relazioni positive con le comunità locali.
Stringere solide partnership commerciali, con fornitori e consumatori	Stringere rapporti stabili e a lungo termine con fornitori e/o consumatori spesso si traduce in una riduzione dei costi, un aumento della qualità e in prestazioni affidabili. La scelta, di un'impresa, di intraprendere un comportamento socialmente responsabile, ricade anche sui propri partner, con i quali deve collaborare, lungo tutta la filiera produttiva, per difendere la propria immagine.

Fonte: elaborazione propria

## 6. Case study

In questo capitolo si andranno ad analizzare le strategie e le “buone pratiche” di una rosa di imprese che operano nel settore delle acque minerali, con lo scopo di analizzare i punti di forza e di debolezza e individuare possibili azioni correttive e migliorie che le singole aziende potrebbero apportare alle proprie strategie al fine di massimizzare i benefici della RSI sulle performance aziendali.

Infine andrò ad applicare alle strategie delle aziende analizzate le variabili chiave che sono state precedentemente individuate.

Ho deciso analizzare di quattro aziende che operano nel settore delle acque minerali.

Le aziende che analizzerò sono:

- **Acqua Minerale San Benedetto S.p.A** nata nel 1956, ha sede a Scorzè, Venezia. Grazie all’acquisizione di nuove fonti e marchi rappresenta una realtà presente nel territorio italiano e oltre i confini aziendali, attivo in oltre 100 paesi. La società oggi è costituita da capitale interamente italiano. La mission aziendale “*Risorse per la Vita: imparare dalla natura per creare benessere*”<sup>14</sup> è uno dei principi guida su cui si basa l’attività dell’azienda che pone tra i propri obiettivi fondamentali l’attenzione al benessere e ai bisogni dei consumatori e delle loro famiglie attraverso il rispetto dell’ambiente e delle sue risorse.
- **Ferarelle S.p.A.** nasce nel 1893, la scelta del nome dell’azienda riflette la volontà dell’azienda di identificarsi con il suo omonimo marchio storico. Dal 2005 è un’azienda 100% Italiana. Le fonti di proprietà dell’azienda si trovano a Caserta e a Brescia. Il manifesto della RSI: *L’acqua Ferrarelle è frutto della magia della natura. Per questo ci impegniamo ogni giorno a proteggerla, affinché questa magia si possa rinnovare anche nel futuro. Lo stesso impegno mettiamo nelle iniziative pensate per le persone, per offrire loro conoscenza e coltura*<sup>15</sup>.
- **Fonti Vinadio S.p.A.** azienda 100% italiana fondata nel 1996, opera nel settore delle acque minerali con il marchio Sant’Anna. Le sorgenti Sant’Anna Rebrunant si trovano nel cuore delle alpi Marittime piemontesi. L’azienda vanta uno stabilimenti giudicato

---

<sup>14</sup> <http://www.risorseperlavita.it/impegno/mission>

<sup>15</sup> <http://www.ferrarelle.it/it/csr>



fra i più tecnologici ed efficienti al mondo in linea con la vocazione “*verde*” di Sant’Anna<sup>16</sup>.

- **Gruppo Sanpellegrino** nasce nel 1899 imbottigliando l’acqua che sgorga ai piedi delle Alpi di Valle Brembana, dopo un susseguirsi di lancio di nuovi prodotti beverage, e acquisizione/incorporazioni di marchi di acque minerali, nel 1998 entra a far parte del Gruppo Nestlé. L’obiettivo della società in ambito di sostenibilità è “*dare all’acqua un futuro di qualità*”<sup>17</sup>.

Tabella 6.1 - Principali produttori e marchi

PRODUTTORE	GRUPPI	PRINCIPALI MARCHE
SAN BENEDETTO	Finanziaria San Benedetto S.p.A.	San Benedetto, Guizza, Acqua di Nepi, Vivia, Shweppes, Oasis, Tropico, Energade, Acqua-vitamin
SANPELLEGRINO	Gruppo Nestlé	S. Pellegrino, Acqua Panna, Levissima, Nestlé Vera, Racoaro, Berlèt, Sanbittèr, Aranciata Limonata Chinò Sanpellegrino
FONTI DI VINADIO	Fonti di Vinadio S.p.A.	Sant’Anna, SanThè, SanFruit
FERARELLE	LGR Holding S.p.A.	Ferarelle, Vitasnella, Fonte Essenziale, Boario, Natia, Santagata, Evian

Fonte: elaborazione propria

### 6.1. Il settore delle acque minerali

Negli anni il settore delle acque minerali ha conosciuto notevoli mutamenti. L’acqua in bottiglia, negli anni Settanta, era considerata un prodotto di prestigio legata ad un bisogno di tipo salutistico/terapeutico. Favorita dalla sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e degli hard discount, nel corso degli anni Ottanta, hanno consentito l’acquisto dell’acqua imbottigliata ad un prezzo più conveniente.

Lo sviluppo del settore è avvenuto grazie all’introduzione dalle bottiglia in materiale plastico (prima PVC e poi PET) più leggero e soprattutto con un’incidenza sui costi di trasporto e produzione inferiori rispetto alla bottiglia in vetro, che hanno consentito di ridurre il prezzo di vendita, e diventare così più conveniente.

<sup>16</sup> <http://www.santanna.it/sostenibilita-fonte/vinadio-stabilimenti-uffici/>

<sup>17</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/azienda>

Nel corso degli anni Novanta la concorrenza si è fatta molto agguerrita, le leve di marketing sono divenute il brand, il prezzo, la logistica e le promozioni. Ad oggi si è arrivati ad un consumo annuale pro-capite pari 208 litri<sup>18</sup>, che posiziona il mercato italiano nei primi posti tra i paesi con il più elevato consumo di acque imbottigliate.

Altri fattori che hanno mutato il mercato, anche sotto l'aspetto qualitativo, sono stati il peggioramento della qualità dell'acqua potabile e le carenze della rete idrica in alcune aree, l'orientamento di ampie fasce di consumatori verso le bevande analcoliche a scapito di quelle alcoliche, l'innovazione del packaging, la maggiore attenzione dei consumatori a comportamenti salutistici<sup>19</sup>.

Il mercato italiano negli ultimi anni ha visto un aumento delle vendite annuali di acqua minerali, questo settore produce un giro d'affari complessivo al consumo di 1,8 miliardi di euro.

Tabella 6.2 - Consumi italiani di acqua imbottigliata

RIPARTIZIONE PER TIPOLOGIE	VOLUMI Mn/litri			VALORI Mn/euro		
	2015	2014	Var. %	2015	2014	Var.%
Elaborazioni Beverfood su dati IRI Italia						
Acque gassate	1.069	1.005	+6,4	224	207	+8,3
Acque Effervescenti Naturali	969	902	+7,4	253	235	+7,6
Acque Lievemente Gassate	456	437	+4,3	83	81	+2,5
Acqua Naturali (non gassate)	6.174	5.725	+7,8	1.230	1.119	+9,9
<b>TOT ACQUE MINERALI</b>	<b>8.669</b>	<b>8.069</b>	<b>+7,4</b>	<b>1.790</b>	<b>1.642</b>	<b>+9,0</b>

Fonte: Muraca, 2016<sup>20</sup>

## 6.2. Analisi delle strategie di RSI

L'acqua è elemento fondamentale per la nostra sopravvivenza, rappresenta una risorsa vulnerabile e non infinita. Le aziende che fanno di questo elemento la risorsa principale della loro attività, negli ultimi decenni, spinte dalla crescente consapevolezza del consumatore finale e dalla società in generale, hanno sviluppato una coscienza rispetto ai temi di sostenibilità e gestione responsabile delle risorse utilizzate lungo tutto il processo produttivo, si sono impegnate nell'ottica di sviluppare una condotta e una strategia socialmente responsabile, investendo in progetti e nella R&S di nuove tecnologie. Le imprese che ho deciso di analizzare in questo paper, hanno tutte, in misura diversa, adottato strategie responsabili e progetti rivolti alla tutela e alla sostenibilità dell'ambiente che le circonda.

<sup>18</sup> [http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015\\_zwd\\_60569/](http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015_zwd_60569/)

<sup>19</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/files/tesi/Luca%20Aversano.pdf>

<sup>20</sup> [http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015\\_zwd\\_60569/](http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015_zwd_60569/)

Con lo scopo di ottenere un'analisi più chiara ed esaustiva, ho deciso, di individuare tre macro aree di azione delle “buone pratiche” adottate, prendendo spunto dal modello Triple Bottom Line, precedentemente esaminato.

Le aree d'analisi sono:

- **natura**: progetti volti alla salvaguardia dell'ambiente e delle risorse utilizzate, come ad esempio lo sviluppo di un packaging biodegradabile, utilizzo di plastica rigenerata, utilizzo di energie rinnovabili, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>;
- **territorio**: tutela dei ghiacciai e delle falde acquifere, propaganda del consumo a KMO, scelte di distribuzione dei prodotti sostenibili. Sviluppo dei territori/comuni che ospitano le fonti acquifere;
- **persone e cultura**: investimenti, progetti ed attività per comunità; con il termine comunità voglio raggruppare tutte quelle categorie di individui, che in qualche modo entrano in contatto con l'azienda: dipendenti, famiglie, consumatori finali, associazioni ecc.

### 6.2.1. Natura

I cambiamenti climatici, e le trasformazioni ambientali, hanno portato all'attenzione mondiale le criticità e gli effetti che le azioni quotidiane possono avere sull'ambiente. La crescente consapevolezza, ha portato, anche al consumatore finale, un'attenzione sempre maggiore al tema della sostenibilità. Negli ultimi anni le abitudini di acquisto sono cambiate, si riscontra un maggiore consumo di prodotti bio ed ecosostenibili; i consumatori preferiscono i prodotti con il minor impatto ambientale.

Molte aziende hanno deciso di allinearsi alle tendenze dei consumi, sviluppando ed investendo risorse nella ricerca di sistemi e tecnologie che riducono l'impatto ambientale volte alla salvaguardia delle risorse.

Il PET è stato un grande successo per il settore delle acque minerali, ha permesso una forte crescita del mercato, ma ad oggi risulta “un'arma a doppio taglio”, rimane il packaging preferito e il più semplice per la distribuzione dell'acqua, ma ha forti ripercussioni sull'ambiente, le aziende che hanno saputo prevedere il cambio di abitudini del mercato finale, hanno investito nella R&S al fine di creare una bottiglia con R-PET, PET rigenerato, riducendo la quantità della plastica impiegata nella creazione delle bottiglie, così facendo l'impatto ambientale si riduce e il consumatore attento alla sostenibilità trova nel prodotto una caratteristica ritenuta fondamentale per portare a termine l'acquisto.

San Benedetto e Sanpellegrino hanno sviluppato una bottiglia contenente R-PET e Bio based-PET mentre Fonti di Vinadio una bottiglia biodegradabile al 100% derivata da elementi vegetali. Ferrarelle sta predisponendo un impianto di produzione di preforme con R-PET, che sarà attivo nella primavera del 2017.

In un'ottica di diventare sempre più indipendenti dalla plastica, San Benedetto e Sanpellegrino hanno sviluppato il *light weighting*, cioè la riduzione del peso di tutte le bottiglie e gli imballaggi utilizzando meno plastica.

Inoltre le aziende si stanno impegnando anche sul fronte della riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> lungo tutta la filiera produttiva, con l'adozione di impianti produttivi che sfruttano le energie rinnovabili, sistemi di controlli utilizzati per minimizzare gli sprechi e strategie logistiche basate sul rispetto dell'ambiente.

In questa sezione escludo dall'analisi Ferrarelle in quanto non sono riuscita a reperire informazioni sull'impegno e sulle strategie adottate dall'azienda sulla riduzione dell'emissioni di CO<sub>2</sub>.

Il trasporto è un importante fattore di impatto ambientale e rappresenta un tassello fondamentale per le aziende, impegnate a garantire il rispetto per l'ambiente e la comunità in cui operano per limitare le emissioni di anidride carbonica nell'ambiente.

San Benedetto e Sanpellegrino in un'ottica di promozione della logica del KM0, per diminuire le distanze tra fonte naturale e consumatori hanno avviato una strategia Multisource<sup>21</sup> che prevede l'acquisizione e l'utilizzo di più fonti dislocate lungo il territorio nazionale, con una minore incidenza dei trasporti, dal momento che i tragitti dalla fonte ai punti di consumo sono notevolmente ridotti, con una conseguenza di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> e la valorizzazione delle fonti locali<sup>22</sup>.

Le strategie logistiche delle aziende prevedono l'utilizzo dei trasporti su rotaia e l'ottimizzazione dei carichi, utilizzando mezzi meno inquinanti e caricando al massimo delle potenzialità tutti i singoli trasporti che vengono effettuati, quindi a parità di volumi di prodotto da trasportare il numero di trasporti è ottimale. Attraverso il trasporto su rotaia, oltre ad abbattere il consumo di carburanti si riducono i tempi di percorrenza del prodotto dal sito produttivo al luogo di acquisto<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/progetto-multisource-146>

<sup>22</sup> <http://www.sanbenedetto.it/it/san-benedetto-per-il-territorio/>

<sup>23</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/logistica-sostenibile-147>

In un'ottica di risparmi idrici ed energetici San Benedetto e Sanpellegrino nei loro stabilimenti produttivi hanno installato impianti che utilizzano in toto o in parte energie che provengono da fonti rinnovabili, tecnologie all'avanguardia per migliorare l'efficienza del processo produttivo e il rispetto dell'ambiente, hanno affrontato importanti interventi che hanno richiesto lo sviluppo di nuove tecnologie per ridurre gli sprechi idrici durante la lavorazione dell'acqua. Nel dettaglio San Benedetto nello stabilimento di Popoli ha predisposto un impianto fotovoltaico, mentre nello stabilimento di Scorzè ha investito in impianti di trigenerazione<sup>24</sup> che permette di ridurre ogni anno i costi energetici dello stabilimento del 15% e di abbassare le emissioni di CO<sub>2</sub> di circa 17.300 tonnellate. A Viggianello consente un forte abbattimento delle emissioni di CO<sub>2</sub>, per una stima del -22,4%. Attualmente, l'impianto è in grado di soddisfare l'80% dei fabbisogni energetici dello stabilimento<sup>25</sup>. Per quanto riguarda il rispetto e la riduzione dello spreco idrico si avvale di una gestione tecnologica totalmente automatizzata nel pieno rispetto delle potenzialità idriche degli acquiferi interessati.

San Benedetto è molto attiva sul tema della riduzione delle emissioni di gas effetto serra, degnò di nota è l'accordo volontario, stipulato nel 2009 con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, che la qualifica come la prima realtà del settore a promuovere in Italia un processo volontario di mappatura dell'impronta di carbonio (carbon-footprint) e definire un programma di lavoro teso ad una riduzione complessiva delle emissioni di CO<sub>2</sub>.

L'analisi carbon-footprint ha come obiettivo quello di identificare le emissioni di gas serra associate al ciclo di vita di tutti i codici di prodotto facenti parte della linea acque San Benedetto, e individuare quali siano gli impatti sul cambiamento climatico derivante dalle emissioni di gas ad effetto serra che vengono generate lungo l'intero ciclo di vita del prodotto.

Sanpellegrino, nei propri stabilimenti, utilizza il 100% di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili e ripone la massima attenzione per ridurre lo spreco di acqua, notevoli investimenti sono stati fatti sugli impianti idrici per creare sistemi di lavorazione che ottimizzino l'uso dell'acqua industriale. Massima è l'attenzione nel processo di imbottigliamento per ridurre gli sprechi: interventi *ad hoc* sulle macchine riempitrici, per perfezionare la regolazione.

---

<sup>24</sup> La trigenerazione è la produzione contemporanea di energia elettrica, termica e frigorifera. La trasformazione dell'energia termica recuperata dal cogeneratore in energia frigorifera è resa possibile grazie all'abbinamento con un gruppo frigorifero ad assorbimento. Le unità frigorifere ad assorbimento sono progettate per l'impiego di acqua calda o surriscaldata come fonte primaria di energia. Le unità non producono nessuna emissione di gas clima alternanti e sono ad impatto zero. <http://www.cpl.it/trigenerazione>

<sup>25</sup> <http://www.sanbenedetto.it/it/san-benedetto-per-lambiente/>

Attraverso un delicato sistema impiantistico, come ad esempio quello di cogenerazione, ha ridotto sensibilmente l'acqua utilizzata per il raffreddamento degli impianti e per i lavaggi delle linee e delle bottiglie a rendere, abbattendo il consumo equivalente a diversi milioni di metri cubi d'acqua. Dal 2008 al 2014 Sanpellegrino è riuscita così a ridurre per ogni litro imbottigliato, i volumi dell'acqua del 24.5%, il consumo totale di energia, elettrica e termica, del 24.3%. Inoltre l'azienda, da gennaio 2011, per tutti i suoi stabilimenti utilizza il 100% di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili certificata GO (Garanzia di Origine)<sup>26</sup>.

Fonti di Vinadio dichiara, nel proprio sito corporate, lo stabilimento di Vinadio è un asset industriale all'avanguardia, che tutti i processi sono eco-friendly ma non fornisce informazioni più dettagliate.

### **6.2.2. Territorio**

Il territorio, inteso come la risorsa idrica e tutto l'ambiente che la circonda, dev'essere tutelato rispettando le disposizioni previste dalla normativa vigente in materia, e mediante la valorizzazione dei territori di provenienza delle acque ed esaltandone le specifiche proprietà organolettiche e qualitative. Le aziende sono accumulate dalla priorità che ripongono dell'attenzione e nel rispetto per le risorse naturali.

San Benedetto valorizza e difende i luoghi di origine delle sue fonti e il territorio circostante attraverso importati studi di natura geologica ed idrogeologica periodici, questo permette all'azienda di perfezionare continuamente le conoscenze sulla gestione della materia prima più importante (relazione dei soci).

Il territorio originario delle sue fonti tutte quelle azioni possibili tese alla salvaguardia delle acque minerali, e della risorsa acqua. Qui di seguito un elenco delle azioni adottate dalle aziende:

- valorizzare i territori di provenienza delle acque ed esaltarne le specifiche proprietà organolettiche e qualitative;
- promuovere la logica del KM0, diminuendo le distanze tra fonte naturale e consumatori;
- Sanpellegrino ha intrapreso un progetto di ricerca scientifica per la salvaguardia e la protezione dei ghiacciai;
- Acqua Sant'Anna protegge l'ambiente alpino che la genera, lo stabilimento di Vinadio è stato giudicato fra i più tecnologici ed efficienti al mondo, del tutto automatizzato e progettato secondo i criteri dell'architettura eco-compatibile;

---

<sup>26</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/risparmio-idrico-energetico-145>

- privilegiare, ove possibile, la rotaia anziché la rete stradale, riducendo l'impatto inquinante del trasporto e della distribuzione.
- Fonte di Vinadio monitora costantemente la montagna dove ha sede la sua fonte: qualsiasi sua trasformazione, irregolarità, deformazione può essere immediatamente rilevata, prevenendo possibili problemi e favorendo la tempestività di interventi a tutela del territorio.

### **6.2.3. Persone e cultura**

La responsabilità verso la terra che ospita le aziende si deve tradurre in un impegno quotidiano verso la collettività.

La tutela dell'ambiente è fondamentale ma come dimostra la Responsabilità sociale d'impresa, l'azienda non deve essere responsabile solo nei confronti dell'ambiente, delle risorse e del territorio, ma anche di tutti quei soggetti con cui stringe relazioni nello svolgimento della sua attività. Nell'ottica di soddisfare gli obiettivi e le richieste avanzate dalle persone, intese come società, istituzioni, dipendenti, famiglie, consumatori ecc... le aziende hanno capito l'importanza di investire sulle persone e sulla cultura.

Investire sulle persone significa investire sulla formazione, sulla sicurezza degli ambienti di lavoro, sulle manifestazioni pubbliche e sulla cultura.

Ferrarelle sostiene la ricerca scientifica per la cura delle malattie genetiche, in particolare le attività del Tigem, l'Istituto Telethon di Genetica e Medicina di Napoli. È impegnata nei seguenti progetti:

- supporto alla ricerca;
- iniziative di raccolta fondi;
- sponsorizzazione opere teatrali.

San Benedetto pone particolare attenzione allo sport. Per l'azienda sport significa *momento di benessere e salute fondamentale per tutti gli individui*. L'impegno in questo settore lo si riconosce anche dall'offerta di prodotti dedicati *“a chi ama la vivere in movimento”*.

Il supporto allo sport avviene anche con la partecipazione e la sponsorship di moltissimi eventi sportivi e maratone italiane. Oltre al mondo podistico l'azienda sponsorizza diverse attività e manifestazioni sportive di Basket, Sci, Triathlon e calcio.

San Benedetto ha deciso di dedicare, da sempre, una grande attenzione alla famiglia. Per questo ha creato prodotti attenti alle esigenze dei bambini, negli ingredienti e nei formati. Da questa necessità è nato il marchio ombrello “San Benedetto Baby”, caratterizzato da valori di naturalità, unicità. Una gamma di proposte senza coloranti, conservanti e glutine, per unire i buoni desideri dei bambini alle sagge necessità delle mamme.

San Benedetto considera le risorse umane elemento centrale dell’impresa e si impegna a sviluppare le capacità e le competenze di ciascun individuo. Considera la formazione del personale e l’aggiornamento costante un’esigenza irrinunciabile dell’organizzazione. È attenta al miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori sia nei confronti dei propri lavoratori sia nei confronti di terzi, allo scopo di ridurre o se possibile eliminare la componente di rischio di infortunio. Tale impegno ha portato allo sviluppo di un sistema di valutazione e gestione della salute e sicurezza secondo la norma OHSAS 18004, che si pone l’obiettivo primario di ridurre il numero di infortuni mediante un costante e continuo miglioramento della prevenzione.

Gli impegni di Sanpellegrino nei confronti delle persone e del personale sono:

- Sanpellegrino Campus: progetto pluriennale con il quale l’azienda si apre al mondo dell’Università e dei giovani. Tre iniziative il cui obiettivo comune è quello di dare centralità ai giovani: premiare il merito, potenziare le conoscenze e fornire gli strumenti adatti per competere nel mondo del lavoro<sup>27</sup>;
- *selezione e formazione del personale*: l’azienda dichiara che le persone, impegnate nei loro stabilimenti, siano il patrimonio sul quale investire: aiutandole a mettere a frutto potenzialità e talento, mantenendo sempre alta l’attenzione ai bisogni personali ed al corretto equilibrio tra vita professionale e privata;
- *pari opportunità*: Sanpellegrino è una realtà professionale inserita in contesto multinazionale, quello di Nestlé, che guida verso una cultura del valore e del rispetto e si impegna in una gestione virtuosa delle persone;
- *sicurezza sul lavoro* attraverso interventi specifici e mirati. Nel 2006 l’azienda ha lanciato il progetto Behaviour Base SAFETY (BBS), un progetto innovativo basato sulla raccolta di informazioni sul campo che consente di attivare azioni di formazione veloci e consapevoli che traggono origine direttamente dai bisogni esplicitati da chi lavora.

---

<sup>27</sup> <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/progetto-sanpellegrino-campus-170>



### 6.3. Analisi comparata

Dopo aver analizzato le strategie di RSI delle quattro aziende prese in considerazione, di seguito riporto un'analisi comparata basata su variabili tecniche che trovano fondamento dallo schema riportato a pag. 19, nel quale ho individuato quali possono essere le azioni generali che le aziende possono intraprendere per definire una strategia sociale di successo.

Non per tutte le variabili sono riuscita a individuare, tramite le fonti a me accessibili, le azioni intraprese dalle singole imprese, alcune di queste saranno oggetto di mie considerazioni in sede di conclusione dell'elaborato.

Tabella 6.3 - Variabili tecniche per una strategia socialmente responsabile

VA- RIA- BILI	DESCRIZIO- NE	Ferrarelle	Fonti di Vinadio	San Benedetto	Sanpellegrino
Strate- gia sociali	Definizione di strategie che comprendono obiettivi economici e sociali.	<i>L'acqua Ferrarelle è frutto della magia della natura. Per questo ci impegniamo ogni giorno a proteggerla, affinché questa magia si possa rinnovare anche nel futuro. Lo stesso impegno mettiamo nelle iniziative pensate per le persone, per offrire loro conoscenza e coltura</i>		<i>“Risorse per la Vita: imparare dalla natura per creare benessere”</i>	Dare all'acqua un futuro
Stru- menti di mi- sura- zione, valuta- zione e comu- nica- zione delle	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relative ad attività di comunicazione delle performance.				

perfor- for- mance aziende- dali					
Mate- rie prime	Tipologia di materie prime utilizzate, percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato.	Attivazione di un nuovo impianto di produzione di preforme in PET riciclato. Il progetto migliora l'efficienza dei processi produttivi.	Bottiglia biodegradabile al 100% derivata da elementi vegetali	Bottiglia contenente R-PET e Bio based.	Utilizzo di materiale 100% riciclabile, impegnato in progetti volti alla riduzione della quantità di materiale nei packaging utilizzati, utilizzato di forme di PET più sostenibile infine progetti di sensibilizzazione dei confronti dei consumatori
Ener- gia ed emis- sioni	Risparmio energetico dovuto a miglioramenti di efficienza e/o implementazione di sistemi di energia rinnovabile; riduzione delle emissioni di gas effetto serra e comunicazione dei risultati raggiunti.			Impianti che utilizzano in toto o in parte energie che provengono da fonti rinnovabili, impianti di trigenerazione.	Da gennaio 2011 l'azienda utilizza per tutti i suoi stabilimenti energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili.
Salva- guardia del territorio e delle fonti idriche	Iniziative volte alla tutela delle fonti idriche e del territorio che le circonda, con riguardo alle zone protette.	Avviata partnership con il FAI, a tutela dell'area che costituisce le fonti delle acque minerali Ferrarelle, allo stesso tempo in-	Monitora costantemente la montagna dove ha sede la sua fonte: qualsiasi sua trasformazione, irregolarità, deformazio-	Studi di natura geologica ed idrogeologica periodici, valorizzare i territori di provenienza delle acque ed esaltarne le spe-	Tutela delle fonti attraverso gestioni responsabili e collaborazioni con idrogeologi per prevenire l'inquinamento

		centivare l'interesse collettivo per un contesto paesaggistico e architettonico straordinario. L'impegno si concretizza in importanti interventi di tipo vegetazionale e agricolo.	ne può essere immediatamente rilevata, prevenendo possibili problemi e favorendo la tempestività di interventi a tutela del territorio.	cifiche proprietà organolettiche e qualitative	della fonte. Valorizzazione dei territori in cui l'azienda è presente
Prodotti e servizi	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e allo smaltimento una volta che hanno raggiunto la fine del ciclo di vita.			Lancio del progetto: Nuova vita al PET con il quale prevede l'installazione presso i punti vendita di eco-compattatori in cui i consumatori sono invitati a inserire le bottiglie di PET già utilizzate.	Progetti volto all'educazione del consumatore finale al corretto riciclo.
Trasporto	Ridurre l'impatto ambientale del trasporto dei prodotti e materie prime, attraverso l'uso di mezzi di trasporto sostenibili.		Utilizzo dei trasporti su rotaia e l'ottimizzazione dei carichi.	Promuovere la logica del KM0, diminuendo le distanze tra fonte naturale e consumatori, ha attivato strategie multisource.	Utilizzo dei trasporti su rotaia, il dislocamento delle fonti sull'intero territorio nazionale, scelta di operatori logistici che abbiamo mezzi allineati alle normative europee.
Salute e sicurezza sul lavoro	Adozione di misure complementari e volontarie (codici, regolamenti, certificazioni) al fine di migliorare il livello			Sviluppo di un sistema di valutazione e gestione della salute e sicurezza secondo la norma OHSAS 18004.	È stato lanciato un progetto con lo scopo di educare le persone a riconoscere e indentificare situazioni di pericolo ed agire

	lo di sicurezza e salute sul luogo di lavoro.				comportamenti atti ad evitarle.
Formazione e istruzione	Programmi per la gestione delle competenze e assistenza dei dipendenti nella gestione delle carriere.			Considera un'esigenza irrinunciabile e fondamentale la formazione del personale e l'aggiornamento costante.	Ha in attivo progetti colti alla valorizzazione di laureati e studenti con l'obiettivo di metterli in contatto con il mondo del lavoro.
Diversità e pari opportunità	Composizione degli organi di governance e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a indicatori di diversità				Sostengono le pari opportunità attraverso politiche di agevolazioni rivolte alla salvaguardia della famiglia.
Collettività	Programmi e attività che gestiscono gli impatti delle operazioni su una determinata comunità; sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono ed iniziative di cause related marketing.	Sostiene la ricerca scientifica per la cura delle malattie genetiche, in particolare le attività del Tigem, l'Istituto Telethon di Genetica e Medicina di Napoli. È portavoce della missione di Telethon attraverso un messaggio stampato nelle confezioni.		Attraverso sponsorizzazioni l'azienda è impegnata sul fronte dello sport sostenendo manifestazioni sportive e squadre dilettantistiche.	

Fonte: rielaborazione propria

## CONCLUSIONI

Nell'analisi comparata, che trova rappresentazione nella tabella precedentemente riportata, ho individuato le azioni che un'azienda può intraprendere al fine di adottare una strategia socialmente responsabile. Queste variabili chiave, scelte in base alla discrezionalità dell'autrice, ma anche dalle specificità di questo lavoro, mi sono state utili per individuare quale tra le quattro aziende è più attiva nell'ambito di RSI, e quali sono gli aspetti che si possono migliorare o introdurre nella sfera delle azioni già intraprese dalle singole aziende.

Per la completezza e la quantità delle informazioni reperibili online e per le iniziative in ambito di RSI posso dire che San Benedetto e Sanpellegrino sono le aziende che meglio hanno saputo integrare la RSI all'interno delle proprie strategie di impresa. In generale, posso dire che, tutte hanno già compiuto passi notevoli nel migliorare le conseguenze sociali e ambientali del loro operato; in futuro questi sforzi non potranno che migliorare.

Individuare i punti di debolezza delle strategie sociali, questo è l'obiettivo che mi sono prefissata attraverso la stesura di questo elaborato; che si possono notare dall'incompletezza della tabella delle variabili tecniche (Tabella 6.3).

Come testimoniano ricerche di mercato (Report Trak Pulse, 2012), nella scelta d'acquisto del consumatore finale il prodotto conta solo per il 40%, la rimanente quota è determinata dalla percezione positiva di fattori come la trasparenza, la sostenibilità, l'etica d'impresa e la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine: diventa importante per le imprese investire in un processo di apertura verso gli stakeholder.

Oggi il consumatore finale, nel processo di acquisto è sempre più consapevole e attento, per questo motivo a mio parere le aziende dovrebbero investire in una comunicazione che porti alla conoscenza di tutti gli stakeholder, compresi i consumatori finali, delle iniziative responsabili volti alla salvaguardia dell'ambiente che vengono adottate durante tutto il ciclo produttivo del prodotto.

L'azienda deve tener conto lungo tutto il ciclo produttivo del proprio impatto sull'ambiente, non dimenticandosi della fase finale del ciclo di vita di un prodotto: lo smaltimento.

Il corretto smaltimento del PET rappresenta un tema da non sottovalutare, le aziende potrebbero in sinergia con le amministrazioni pubbliche, investire in progetti di:

- vuoto a rendere: raccolta del vuoto in cambio di buoni o voucher monetari per incentivare il corretto smaltimento del PET;

- distributori di acqua; installazioni delle “cassette d’acqua” all’interno o nelle prossimità dei punti vendita alle quali recarsi per rifornirsi dell’acqua che il consumatore normalmente acquisterebbe nei punti vendita;
- diffusione capillare di formati di acqua che utilizzano PET riciclato/bio;

Solo San Benedetto è attiva in questo ambito, attraverso l’installazione presso alcuni punti vendita di Eco-compattatori per la raccolta del PET, che però potrebbe rendere più capillare l’installazione degli Eco-compattatori su tutto il territorio nazionale.

È vero che le aziende analizzate sono molto impegnate nella gestione efficiente delle risorse utilizzate, come viene riportato dalle proprie pagine web, ma è anche vero che nessuna, tranne Ferrarelle, rende noti le certificazioni ottenute. Questa mancanza di comunicazione delle certificazioni mi fa pensare che non ne possiedano, in quanto una certificazione rappresenta una nota di merito. La certificazione è uno strumento che attesta l’effettivo impegno dell’azienda in un determinato ambito. Le aziende si potrebbero quindi sottoporre a certificazioni, che andrebbero a vantaggio della loro reputazione.

La RSI ha portato all’integrazione degli interessi del business e delle società per creare prodotti che sappiano rispondere ad un consumatore bisognoso. Le imprese si devono impegnare a sviluppare strategie che si concilino con la creazione di un *valore condiviso*: generando benefici e vantaggi per tutti gli stakeholders (shareholder, lavoratori, società ecc...).

La capacità di saper inserire attività socialmente responsabili all’interno della strategia aziendale rappresenta, per un’azienda, la più grande possibilità di crescita che permette di creare valore economico e competitività. La crescita sociale dev’essere visto come un obiettivo centrale e non secondario.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AIROLDI, G., BORGONOV, E., PERRINI, F., ZONOTTI, A., 2006. *Management. Corporate governance*. Milano: Il sole 24 ore.

AVERSANO. Tesi [online]. Disponibile su <https://www.sanpellegrino-corporate.it/files/tesi/Luca%20Aversano.pdf> [Data di accesso: 25/07/2016]

CAPECCHI, V., 2005. *La responsabilità sociale dell'impresa*. Roma: Carocci.

COMMISSIONE EUROPEA, 2001. *Libro verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. COM 2001/398.

FAVOTTO, F., BOZZOLAN, S., PARBONETTI, A., 2012. *Economia aziendale. Modelli, misure, casi*. Milano: McGraw-Hill.

Fonti Vinadio S.p.A.: <http://www.santanna.it/>

Ferrarelle S.p.A.: <http://www.ferrarelle.it/it>

Gruppo Sanpellegrino: <https://www.sanpellegrino-corporate.it/it/>

HINDLE, T., 2009. *Triple Bottom Line*. The Economist, 17 Nov. [online]. Disponibile su <http://www.economist.com/node/14301663> [Data di accesso: 05/06/2016]

MATTESIN, M., METIVIER, C., 2016. *Business Ethics* [online]. Disponibile su <https://philosophia.uncg.edu/phi361-metivier/module-3-social-responsibility-professionalism-and-loyalty/corporate-social-responsibility-and-the-triple-bottom-line/> [Data di accesso: 21/05/2016]

MERLI, R., 2011. *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*. Padova: Cedam.

MOTTA, C., SUMAN, M., 2010. *La formalizzazione della CSR: obiettivi e strumenti*. Relazione finale, Politecnico di Milano, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi [online]. Disponibile su [https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/10421/1/2010\\_12\\_Motta\\_Suman.pdf](https://www.politesi.polimi.it/bitstream/10589/10421/1/2010_12_Motta_Suman.pdf) [Data di accesso: 15/06/2016]

MURACA, P., 2016. *Meracato acque minerali Italia: boom delle vendite sia a quantità che a valore nel 2015*. Beverfood [online]. Disponibile su [http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015\\_zwd\\_60569/](http://www.beverfood.com/documenti/mercato-acque-minerali-italia-boom-vendite-quantita-valore-2015_zwd_60569/) [Data di accesso: 15/07/2016]

PARLAMENTO EUROPEO. *Consiglio Europeo Lisbona 23 e 24 marzo 2000: conclusioni della presidenza* [online]. Disponibile su [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_it.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm) [Data di accesso: 03/05/2016].

PERRINI, F., VURRO, C., 2011. *L'integrazione della CSR nei rapporti di filiera delle pmi*. Milano: Egea.

PERRONE, O, 2009. *Studi in Strategia e Corporate Social Responsibility* [online]. Disponibile su [http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009\\_csr/rsiperrone.pdf](http://www.po.camcom.it/doc/iniziative/2009_csr/rsiperrone.pdf) [Data di accesso: 10/05/2016]

Portale della responsabilità sociale d'impresa del Sistema Camerale. Che cos'è [online]. Disponibile su <http://www.csr.unioncamere.it/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm> [Data di accesso: 03/05/2016].

San Benedetto S.p.A.: <http://www.sanbenedetto.it/it/home/>

San Benedetto risorse per la vita: <http://www.risorseperlavita.it/><sup>i</sup>

---

<sup>i</sup> 12.552