



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
L-33 Classe delle lauree in SCIENZE ECONOMICHE

Tesi di laurea

Responsabilità sociale d'impresa: il caso "The Coca-Cola Company"
Corporate social responsibility: the case study of "The Coca-Cola Company"

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

MORANDIN ALICE

Anno Accademico 2015-2016

Indice

INTRODUZIONE	3
1 – DEFINIZIONE	5
1.1 - EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA	6
1.2 - BILANCIO SOCIALE.....	9
2 – LE SFIDE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA	11
2.1 – CRITICHE ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE D’IMPRESA.....	11
2.2 – RESPONSABILITÀ SOCIALE IN TEMPO DI CRISI ECONOMICA	14
3 – CASO THE COCA-COLA COMPANY.....	17
3.1 - WOMEN’S ECONOMIC EMPOWERMENT	19
3.2 - HUMAN AND WORKPLACE RIGHTS.....	20
3.3 - CREATING SUSTAINABLE COMMUNITIES	22
3.4 – LA REALTÀ OLTRE IL BILANCIO SOCIALE	23
CONCLUSIONE	27
BIBLIOGRAFIA	29

Introduzione

In questa tesi tratteremo alcuni aspetti della Responsabilità sociale d'impresa (RSI) ed andremo ad esaminare il bilancio sociale di The Coca-Cola Company.

La letteratura accademica riguardante questa teoria è molto ampia e va ad affrontare varie sfaccettature della materia: dalle problematiche più pratiche, come il beneficio economico che essa apporta alle imprese; a quelle più teoriche, come la ricerca delle vere ragioni per cui un'azienda decide di impegnarsi nel sociale.

Nel primo capitolo andremo a definire il significato di Responsabilità sociale d'impresa ed a ripercorrere velocemente la sua storia. Questa teoria vede la sua origine nella prima metà del secolo scorso e dopo qualche decennio passato nel dimenticatoio intorno agli anni '70 esplose l'interesse per la materia. Attenzione, quella per la responsabilità delle imprese, che continua a crescere tutt'oggi, alimentata dal potere sempre maggiore delle grandi multinazionali e dagli scandali che spesso le colpiscono, seguiti dall'aumento della diffidenza verso questi colossi economici che sembrano inghiottire tutto ciò che gli sta intorno. Parleremo poi del bilancio sociale, mezzo attraverso cui le aziende rendono pubblico il loro impegno nelle iniziative di RSI.

Nel secondo capitolo andremo ad esaminare le sfide che la RSI deve affrontare in un particolare momento di vita dell'azienda, qual'è la crisi economica, e le critiche sostenute dai suoi oppositori. Vedremo tutte le maggiori critiche mosse contro la teoria. I suoi oppositori ritengono che essa non solo non abbia effetti positivi sul mercato, ma al contrario rappresenti una minaccia per lo stesso, oltre che per la società e le aziende stesse. Altri contestano invece l'uso strumentale che ne viene fatto: la RSI viene vista solamente come una strategia di marketing di facciata, volta ad attrarre clienti e nascondere le pratiche poco responsabili che l'azienda continua a condurre. Per quanto riguarda gli effetti della crisi economica sulla RSI non è ben chiaro se essa abbia effetti negativi o positivi sulle attività legate al sociale, ma in molti riconoscono che essa offra sia delle minacce sia delle opportunità in tema di RSI. In generale possiamo dire che gli effetti della recessione dipendono da due fattori:

- il settore in cui opera l'azienda e quanto esso è colpito dalla crisi, che si traducono poi nella possibilità dell'azienda di sfruttare le opportunità portate dalla particolare situazione del mercato;
- il grado di integrazione della RSI all'interno della governance dell'impresa.

Nel terzo capitolo vediamo insieme il caso The Coca-Cola Company, ponendo particolare attenzione alla parte del bilancio sociale intitolata “We”, che racchiude i progetti riguardanti l’occupazione delle donne, i piani per il miglioramento dei diritti dei lavoratori e le iniziative per influire positivamente nelle comunità in cui l’impresa opera. Nell’ultima parte del capitolo andremo a dare un’occhiata alle notizie del web, scoprendo che ci sono innumerevoli articoli giornalistici in cui vengono denunciati vari comportamenti opportunistici ed assolutamente non socialmente responsabili dell’azienda. Viene qui alla luce il paradosso di molte grandi multinazionali, che da un lato investono milioni in attività sociali e dall’altro vengono accusate di non rispettare i diritti basici delle comunità in cui opera; con il conseguente dubbio su dove stia la verità.

Infine nella conclusione ripercorreremo quello che è stato detto nel presente elaborato e tireremo delle conclusioni sulle problematiche legate alla RSI.

1 – Definizione

Il concetto di Responsabilità sociale d'impresa – o Corporate Social Responsibility (CSR), se vogliamo utilizzare il termine anglosassone – nasce dalla consapevolezza che l'impresa non può essere rivolta soltanto al profitto e alla massimizzazione del valore per gli azionisti, ma essendo parte della società ed avendo una grande influenza su di essa, ha anche dei doveri nei suoi confronti.

Ancora oggi non esiste una definizione unitaria di Responsabilità sociale d'impresa, ma quella che troviamo nel Libro Verde dell'Unione Europea¹ è stata largamente accettata fino al suo superamento con la presentazione nel 2011 della Comunicazione contenente la strategia rinnovata dell'Unione Europea in materia di Responsabilità sociale d'impresa².

Nel 2001 l'Unione europea ha definito la RSI come *“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate.”*³

Dati quindi i fini e i bisogni aziendali (quali la produttività), un'impresa era considerata socialmente responsabile quando faceva suoi i valori dell'impegno sociale ed ecologico e vi si dedicava investendo in essi più di quanto specificatamente richiesto dalla legge.

Dieci anni dopo, l'Unione europea ha semplificato e allargato la definizione di RSI affermando che essa è la *“responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”*⁴ per poi esemplificarla dicendo che *“il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani*

¹ Si veda: Libro Verde della Commissione Europea *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Com 366/2001. Disponibile all'indirizzo:

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf

² Si veda: Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011) 681, 2011. Disponibile all'indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>

³ Si veda: Libro Verde della Commissione Europea *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*.

⁴ Si veda: Commissione delle Comunità Europee, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*.

e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori”⁵. Questa nuova definizione ha lo scopo di allontanare le imprese da un approccio soggettivo alla materia e spingerle verso gli standard promossi dalle organizzazioni internazionali come l’OCSE e l’ONU.

1.1 - Evoluzione Storica del concetto di Responsabilità sociale d’impresa

Di Responsabilità sociale d’impresa si è cominciato a parlare molto negli ultimi anni, ma la sua origine risale agli anni ’30 del Novecento. È in questo periodo infatti che negli Stati Uniti inizia a diffondersi l’idea che le imprese debbano assumersi delle responsabilità a livello sociale, vista la loro influenza e gli effetti delle loro azioni sull’ambiente e sui soggetti circostanti. Inizialmente però questo concetto era legato personalmente al manager in quanto “centro decisionale” e non all’azienda stessa. In questo primo momento l’attenzione sul piano teorico si pone sul dibattito fra i giuristi E. Merrick Dodd e A.A. Berle. Entrambi sostenevano che *“i proprietari della proprietà passiva, cedendo il controllo e la responsabilità attiva, hanno ceduto il diritto a che la corporation venga amministrata nel loro esclusivo interesse”*⁶. I due però dissentivano sulle implicazioni dell’affermazione: mentre secondo Dodd essa implicava che i manager avessero una responsabilità nei riguardi dell’intera società, Berle sosteneva che questo non fosse vantaggioso, in quanto, slegando gli amministratori da vincoli giuridici verso gli stockholders, questi avrebbero avuto un potere “assoluto” traducendosi in un “pericolo” per la comunità e per il business. Il dibattito proseguì per diversi anni, ma solo nel 1954 Berle accettò la validità della tesi di Dodd⁷.

Intorno agli anni ’50 il dibattito teorico cominciò ad essere più acceso per poi esplodere negli anni ‘70 in seguito alla globalizzazione e all’aumento delle dimensioni delle aziende in parallelo con la loro influenza nella società.

La prima definizione di RSI la dobbiamo a Howard R. Bowen, considerato il padre della disciplina, che la descrive affermando che essa *“fa riferimento agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.”*⁸. Bowen non la definisce in modo preciso, ma sostiene che essa si riferisce all’obbligo da parte dei

⁵ *Ibid.*

⁶ Si veda: A. A. Berle, G. C. Means *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932.

⁷ Si veda: E. D’Orazio, *Responsabilità sociale ed etica d’impresa*, “Politeia”, 72, 2003.

⁸ Si veda: H.R. Bowen, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.

businessman di avere dei comportamenti imprenditoriali auspicati dalla società, senza quindi trascurarne i valori.

Un punto di svolta nella storia della RSI si verifica nella seconda metà degli anni '70 quando quest'ultima non viene più vista come un mero costo per l'impresa, in contraddizione con lo scopo di profitto, ma come una opportunità di differenziazione e miglioramento, grazie all'integrazione nella gestione aziendale dei comportamenti in risposta alle richieste dell'ambiente.

Un importante contributo teorico sulla definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa è stato dato da A. Carroll nel 1979, egli, infatti, afferma che essa *“comprende le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali⁹ che la società ha nei confronti delle organizzazioni in un dato momento”¹⁰*. Essa è quindi composta da quattro diversi stadi, successivamente da lui integrati nel suo modello Piramide della CSR (figura 1).



FIGURA 1 PIRAMIDE DI CARROLL (A.B. CARROLL, 1991)

Come possiamo vedere dall'immagine l'impresa oltre alla responsabilità economica (legata al profitto) e quella giuridica (legata al rispetto della legge) poste alla base della piramide, ha anche altri due tipi di responsabilità: quelle etiche e quelle discrezionali (o filantropiche). Le

⁹ Oppure filantropiche come da lui successivamente definite in A.B. CARROLL *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral*, Business Horizons, 1991.

¹⁰ Si veda: A. B. Carroll, *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, "Academy of Management Review", 4, 1979.

prime sono quelle non imposte dalla legge, ma che comunque la società si aspetta. Le seconde sono semplicemente legate a quello che la società desidera.

Un'altra importante teoria, strettamente legata a quella della RSI è la Stakeholder Theory formulata da R.E. Freeman nel 1984. Essa si focalizza sul rapporto che l'impresa dovrebbe avere con l'ambiente circostante, affermando che i manager devono intrattenere buoni rapporti con gli altri attori che operano nell'ambiente, per aumentare la loro collaborazione nel raggiungimento degli scopi dell'impresa e migliorare la performance aziendale. Per fare ciò durante la procedura decisionale devono essere presi in considerazione non solo i fini propri della corporation, ma anche le richieste e le aspettative degli altri portatori di interesse, ossia quei soggetti che influenzano e/o vengono influenzati dalle decisioni aziendali. Freeman fa anche un'altra distinzione: fra stakeholder primari e secondari. I primi sono quelli fondamentali per la vita dell'azienda, quindi i fornitori, i clienti, gli azionisti, lo stato e i dipendenti. I secondi sono invece quelli che non hanno diretto impatto nell'impresa, ma subiscono comunque le sue azioni, come ad esempio i sindacati, le generazioni future, le associazioni dei consumatori, i gruppi politici ecc.

Il legame con la RSI può essere facilmente delineato utilizzando la definizione fornita da Carroll, ossia se un'azienda ha delle responsabilità economiche, giuridiche, etiche e discrezionali, di conseguenza deve agire nell'interesse di tutti i soggetti terzi coinvolti e condizionati dalle scelte imprenditoriali¹¹, applicando quindi la teoria degli stakeholder. È vero anche il contrario naturalmente, un'impresa non socialmente responsabile non si cura degli interessi degli altri portatori di interesse.

I vari spunti teorici nati dalla RSI portano alla nascita di vari concetti legati ad essa, che in qualche modo li racchiude: la "corporate social responsiveness", focalizzata sui processi gestionali interni volti alla comprensione delle istanze degli stakeholder; la "business ethics", focalizzata sull'approfondimento di valori su cui fondare politiche aziendali consone con le esigenze della società, sintetizzandoli in un corporate social policy process, il cui obiettivo è la definizione di un "orientamento gestionale etico-globale", che vada a incidere su tutta l'attività d'impresa, dalla definizione dei fini alla predisposizione dei mezzi per la loro realizzazione, fino alle procedure di controllo dei risultati; senza dimenticare la "corporate social performance", che sviluppa, da un lato, l'attenzione per il processo che dà vita alla

¹¹ Si veda: J. Snider, R.P. Hill, D. Martin, *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms*, "Journal of Business Ethics", 48, 2003. Disponibile all'indirizzo: <http://www45.homepage.villanova.edu/ronald.hill/Hill%20Website/hill,%20snider,%20and%20martin.pdf>.

responsabilità sociale, dall'altro, la capacità di guardare in modo specifico ai risultati da essa prodotti e alla loro misurazione ¹².

Gli studi sulla materia sono proseguiti e stanno continuando tuttora in diverse direzioni, approfondendo i molti aspetti della RSI, dal suo impatto sui risultati aziendali, al modo per coinvolgere sempre più imprese.

Infine, l'ultimo importante punto di snodo, già menzionato nel capitolo precedente, è rappresentato dalla definizione data dall'Unione europea e dalla sua modifica nel 2011.

Il dibattito sulla RSI però non si è ancora concluso, ma al contrario continua tutt'oggi più acceso che mai ¹³, con infiniti botte e risposta fra i suoi sostenitori e i suoi oppositori.

1.2 - Bilancio sociale

Il bilancio sociale è un documento utilizzato dalle imprese dove sono racchiuse le iniziative in termini di RSI e i risultati ottenuti con esse. Si tratta di un "report" volontario e periodico, che le aziende utilizzano per comunicare agli stakeholder il loro impegno nelle cause sociali.

Esso racchiude i valori, le scelte, le attività, gli obiettivi futuri e i risultati dell'impresa in termini sociali e ambientali ed ha lo scopo di rendere partecipi tutti i portatori di interesse dell'operato aziendale, mostrando i benefici da lei portati ai vari soggetti.

Tale documento rappresenta quindi l'impegno sociale e l'eticità dell'operato aziendale ed è spendibile in termini di marketing in quanto proietta un'immagine positiva dell'impresa, che rappresenta un valore aggiunto alla sua competitività.

Negli anni sono state scritte diverse linee guida per la sua redazione, con lo scopo di migliorare la qualità, il rigore e il riconoscimento del bilancio sociale. Un esempio sono le linee guida del GBS (Gruppo di Studio per il bilancio sociale), iniziativa italiana nata nel 1998 con lo scopo di offrire una guida sulle finalità e sulle procedure di formazione del bilancio sociale. Ci sono anche altre iniziative, come le linee guida del GRI (Global Reporting Initiative), simile al GBS italiano, ma con un'apertura più internazionale e lo standard AA1000 (Accountability 1000), leggermente diverso dagli esempi precedenti in quanto

¹² Si veda: C. Gagliardi, D. Mauriello e F. Pacetti, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*. Disponibile all'indirizzo:

<https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjyhZH4u5PPAhWG1iwKHTnyBacQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.csr.unioncamere.it%2Fdownload%2F2158.html&usq=AFQjCNFDwZpb6KIsN8PunCUnV19x9Qcklg&sig2=1rfKFlwiGda54-qbF73noQ&cad=rja>

¹³ Basti pensare che digitando su Google "Corporate social responsibility" si hanno circa 77.000.000 risultati in 0,45 secondi.

contiene i principi da osservare durante il processo di rendicontazione sociale per far sì che la sua stesura sia al più possibile trasparente nei confronti dei propri stakeholder.

Il bilancio sociale non è ancora molto diffuso fra le imprese di piccole dimensioni, ma è stato ormai largamente accolto dalle grandi aziende.

2 – Le sfide della Responsabilità sociale d'impresa

Come abbiamo visto nelle pagine precedenti, la richiesta alle imprese di essere socialmente responsabili arriva dalla collettività, ma oltre alla società sono le aziende ad ottenere molti benefici. Primo fra tutti l'essere considerata un'impresa responsabile è un vantaggio competitivo molto importante. Il consumatore moderno non è più un soggetto passivo, ma attraverso le sue decisioni di spesa ha il potere di influenzare l'offerta di beni e servizi. Il consumatore oggi è più responsabile, si informa sui prodotti e sulle imprese e quando arriva il momento dell'acquisto oltre al rapporto qualità-prezzo tiene conto di altri aspetti: come e dove sia stato prodotto un bene, la reputazione dell'azienda, se essa si comporta in modo onesto, oppure violi i diritti fondamentali dei suoi impiegati o inquina l'ambiente. L'aver buone relazioni con i fornitori e gli altri portatori d'interesse porta poi ad instaurare un rapporto di collaborazione che può rivelarsi molto importante in periodi di difficoltà dell'azienda.

Le imprese responsabili si creano quindi importanti vantaggi da poter sfruttare al momento del bisogno, ma non tutti sono del parere che essere responsabili rientri nell'interesse o negli obblighi delle aziende. Come vedremo nei paragrafi successivi gli oppositori della RSI portano diversi motivi secondo i quali le imprese dovrebbero concentrarsi sull'ottenimento del profitto, ci sono poi altri studiosi favorevoli alla RSI, ma che ritengono essa debba essere accantonata in alcuni momenti (come la recessione) in quanto minaccia alla sopravvivenza dell'impresa.

2.1 – Critiche alla Responsabilità sociale d'impresa

Durante il lungo dibattito riguardante la RSI che abbiamo visto nel primo capitolo, non sono mancati gli oppositori e le critiche alla teoria arrivate da parte di soggetti appartenenti a diverse correnti di pensiero che ne contestavano e ne contestano tuttora diversi aspetti.

In particolare A. Markley nel suo articolo *The limits of "Corporate Social Responsibility"*¹⁴ sottolinea diversi elementi che mettono in dubbio l'effettiva efficacia della RSI nel migliorare la società e nel rendere le imprese più responsabili, mettendo poi in dubbio se essa possa rientrare nelle responsabilità delle imprese.

Come primo punto l'autore fa notare come non sia così scontato che la RSI abbia effetti benefici per le imprese che la adottano, in quanto tanti degli elementi positivi che essa

¹⁴ Si veda: A. W. Markley, *The limits of "Corporate Social Responsibility"*, V&V PAPER, 2008.

dovrebbe apportare, come il “miglioramento dell’immagine aziendale” e l’“attrazione di miglior personale”, sono nella realtà molto difficili se non impossibili da misurare; mentre i programmi di RSI rappresentano un ingente costo per le aziende.

Nell’articolo viene poi sottolineato come nel dibattito della RSI non si tenga conto dei benefici che l’impresa porta già alla società attraverso il proprio business. L’azienda infatti attraverso le relazioni che si instaurano al suo interno (fra i dipendenti) e quelle che lei instaura all’esterno (con i propri clienti e fornitori) promuove reti sociali nella comunità, oltre a fornire impiego, produrre tasse e fornire beni e servizi per coloro che li vogliono o ne hanno bisogno.

“L’impresa è più sociale se fa bene la sua parte”
(Luigi Zingales, *Il Sole 24 Ore* ¹⁵)

L’autore evidenzia poi come le aziende abbiano già dei vincoli sociali costituiti dagli ingenti obblighi legali che esse sono tenute a rispettare, sotto la minaccia di pesanti sanzioni che possono essere penali (in alcune giurisdizioni) oltre che civili. Con l’affermarsi della RSI vi è poi il rischio che essa si tramuti in maggior controllo da parte dei governi, molti sostenitori della RSI, infatti, ritengono che perché essa sia più efficace vi sia bisogno di una regolamentazione da parte dei governi. Tutto questo porterebbe a degli obblighi ancora più stringenti per le imprese.

Secondo A. Markley la RSI porta con sé un’altra minaccia, costituita dai diversi obiettivi aziendali che la teoria comporta, nei confronti degli stakeholder, oltre agli share-holder, all’ambiente ecc. che nella realtà slegano i manager dal dover rispondere delle proprie azioni a un soggetto in particolare, dandogli un forte potere e la possibilità di giustificare ogni azione con la scusa di portare beneficio a uno dei diversi soggetti sopra elencati (problema già evidenziato da Berle come abbiamo visto nel primo capitolo).

Nell’articolo viene poi sottolineato come attraverso i diversi obiettivi promossi dalla RSI venga di fatto minato il diritto alla proprietà degli azionisti, che sono i reali proprietari della impresa, i quali spesso non hanno la possibilità di dissentire in quanto nel caso delle grandi corporation la proprietà è dispersa.

“When CSR is promoted, one should bear in mind that
giving away other people’s money is easy!”
(J. P. Charkham, Oxford University Press ¹⁶)

¹⁵ Si veda: L. Zingales, *L’impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, *Il Sole 24 Ore*, 2008;

L'autore si interroga poi sul perché l'attenzione venga posta sulle aziende, sottolineando come vi siano altri importanti soggetti nella società che potrebbero farsi più responsabili, come gli stessi cittadini, i governi (locali, regionali e nazionali), le associazioni non governative, le scuole ecc. evidenziando come a questi altri attori non venga imposto alcun "test di responsabilità sociale" e non gli venga chiesto di impegnarsi "oltre il minimo imposto dalla legge" come invece accade per le aziende.

Infine nell'articolo si fa notare come le imprese, attraverso le attività di RSI, si sostituiscano in alcuni casi ai governi, costruendo scuole, organizzando cure mediche ecc. l'autore si chiede quindi se sia appropriato ed evidenzia come anche questo aspetto possa costituire una scusa al fine di aumentare il controllo governativo sulle aziende.

Oltre alle critiche sopra elencate, vi sono due altri aspetti spesso impiegati per avvalorare l'inefficacia della RSI, rappresentati dall'uso che le imprese fanno della stessa; molti, infatti, sostengono che essa sia solo una strategia utilizzata dalle aziende per tutelare i propri interessi oltre ad una copertura di facciata per celare i comportamenti che continuano ad essere irresponsabili.

Quest'ultimo aspetto è il più problematico di tutti, come possiamo essere sicuri che ciò che le aziende affermano nel loro sito e nel loro bilancio sociale non sia altro che una maschera? Questo dilemma emerge anche nel caso di The Coca-Cola Company che vedremo in seguito. A prima vista la multinazionale sembra un'impresa impegnata nel sociale ed attenta ai diritti ed ai bisogni dei suoi stakeholder, ma prestando attenzione alle denunce fatte dai suoi lavoratori e dagli abitanti delle comunità dove essa opera emerge un'immagine molto diversa, rappresentante un'azienda volta al guadagno ad ogni costo. Naturalmente si dice che la verità sta nel mezzo e probabilmente lo è anche in questo caso, in più quando si tratta di grandi multinazionali è più facile che esse siano soggette a molte critiche, in quanto sono sempre sotto i riflettori. Diviene però scontato mettere in dubbio la reale natura dell'azienda e si crea della diffidenza nei suoi confronti. Naturalmente una soluzione a questo problema potrebbe essere un controllo sulla veridicità di quanto affermato nel bilancio sociale e nei siti delle imprese, ma bisognerebbe avere un ente adibito a questo compito e comporterebbe dei costi elevati per la comunità.

¹⁶ Si veda: J. P. Charkham, *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years On*, Oxford University Press, 2005;

2.2 – Responsabilità sociale in tempo di crisi economica

La crisi economica, con i problemi legati alla diminuzione della domanda dei consumatori, agli austeri interventi dei governi, all'aumento della competitività fra le imprese e tutte le conseguenze che ne derivano, è un momento particolarmente delicato nella vita di una azienda. Ci sono diverse opinioni sugli effetti della crisi sulle attività legate alla RSI, ma allo stesso tempo non vi è una esaustiva letteratura accademica al riguardo.

In generale possiamo definire due filoni di pensiero, coloro che riconoscono le opportunità portate dalla RSI in tempo di crisi ¹⁷ e coloro che ritengono che la RSI debba essere messa da parte per permettere all'impresa di concentrarsi su problematiche più urgenti.

Nel loro articolo accademico *The effects of the financial crisis on corporate social responsibility* ¹⁸ N. Yelkikalan e C. Köse spiegano gli effetti della crisi sulla RSI utilizzando la "Piramide della CSR" di Carroll (Figura 2).

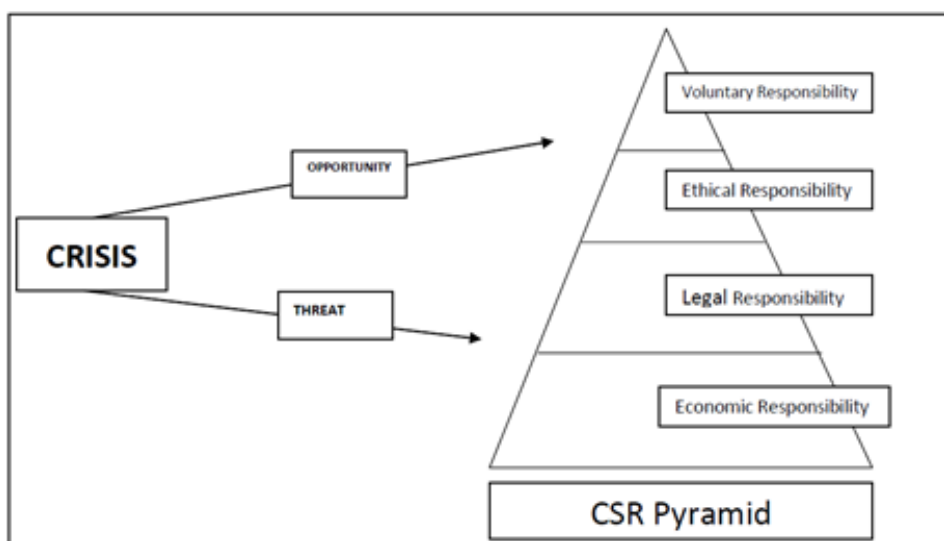


FIGURA 1 N. YELKIKALAN, C. KÖSE, THE EFFECTS OF THE FINANCIAL CRISIS ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, 2012.

Come abbiamo già detto in precedenza Carroll afferma che l'azienda ha diverse responsabilità: da quelle economiche e legali fino a quelle etiche e discrezionali (o volontarie). Come possiamo vedere nell'immagine, in tempo di recessione le attività di RSI rappresentano una minaccia per la base della piramide, ossia per la responsabilità economica e quella legale, ma allo stesso tempo creano delle opportunità legate alle responsabilità etiche e a quelle

¹⁷ Si veda: B. Fernández, F. Souto, *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, "International Journal of Economic Sciences and Applied Research", 2, 2009. Disponibile all'indirizzo: http://ijbesar.teiemt.gr/docs/volume2_issue1/crisis.pdf.

¹⁸ Si veda: N. Yelkikalan, C. Köse, *The effects of the financial crisis on corporate social responsibility*, "International Journal of Business and Social Science", 3, 2012. Disponibile all'indirizzo: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_3_February_2012/31.pdf.

volontarie.

La spiegazione che sta dietro allo schema presentato dai due autori è alquanto semplice: in periodo di crisi economica per un'impresa è più difficile ottenere alti profitti e le spese riguardanti le iniziative di RSI non aiutano certamente a raggiungere quest'obiettivo, al contrario lo ostacolano. Per lo stesso motivo può essere difficile conciliare le iniziative di RSI con le politiche stringenti spesso adottate dai governi durante i periodi di recessione. Naturalmente la misura della "minaccia" varia in base a quanto il settore in cui l'impresa opera è colpito dalla crisi economica. Rispetto alle responsabilità etiche e discrezionali invece la RSI può trasformarsi in un'opportunità. Durante un periodo di recessione molte aziende licenziano i propri lavoratori, peggiorando la reputazione delle ditte e aumentando il malcontento fra i cittadini, già in difficoltà per la situazione economica. Per questa e altre ragioni la popolazione è più suscettibile verso quelle aziende che si comportano in maniera non socialmente responsabile. Allo stesso modo i cittadini apprezzano maggiormente quelle imprese che promuovono iniziative di RSI apportando contributi positivi alla società, creando un'importante opportunità per quelle imprese che vogliono migliorare la propria reputazione.

Anche gli accademici B. Fernández e F. Souto affermano che la RSI possa trasformarsi in opportunità in tempo di crisi ¹⁹. Questo perché essa crea una atmosfera positiva nell'impresa in termini di cultura interna (aiutando la stessa ad affrontare periodi eccezionali come la crisi) e la obbliga a una profonda riflessione sugli aspetti legati alla sopravvivenza di lungo periodo. La RSI inoltre contribuisce a creare un rapporto di collaborazione e non avversità con gli stakeholder, rafforzando la posizione di mercato dell'azienda ed infine essa offre garanzie e fiducia agli investitori, aspetto critico in un momento di crisi finanziaria.

A confermare le opportunità portate dalla RSI in tempo di crisi vi è lo studio eseguito da G. Giannarakis e I. Theotokas ²⁰ su un campione di 112 imprese certificate dal GRI ²¹; esso mostra come nel periodo che va dal 2007 al 2010 le aziende abbiano aumentato le loro attività di RSI ad eccezione del 2009 e del 2010.

Coloro che non riconoscono le opportunità apportate dalla RSI in tempo di recessione evidenziano come durante una crisi economica un'impresa si trovi in una situazione che mette in pericolo la sua sopravvivenza, dovuta all'incertezza e alle difficoltà finanziarie che producono il declino della domanda dei consumatori, in questo scenario l'azienda è tenuta a concentrarsi sulle azioni volte a combattere la minaccia. Il tutto spesso si traduce in iniziative

¹⁹ Si veda: B. Fernández, F. Souto, *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*.

²⁰ Si veda: G. Giannarakis, I. Theotokas, *The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance*, "International Journal of Marketing Studies", 3, 2011. Disponibile all'indirizzo: <https://www.researchgate.net/publication/49610970>.

²¹ Global Reporting Initiative

per la riduzione dei costi, come tagli al personale e alla spesa destinata alla RSI. Questo ultimo aspetto è confermato dalla ricerca fatta da Y. Z. Karaibrahimo²² dove, analizzando 100 imprese scelte dalla lista del Fortune 500, emerge una importante riduzione dei progetti legati alla RSI fra il 2007 e il 2008.

"the greatest social responsibility this year is to keep the companies alive"

Businessman (Ozkan, 2009)²³

In generale possiamo affermare che gli effetti della crisi sulla RSI dipendono dalla sua integrazione nell'azienda, ossia dalla tipologia di CSR che viene applicata in una impresa. Se un'azienda adotta una RSI cosiddetta "filantropica", ossia molto superficiale, formata essenzialmente da donazioni, volontariato ecc, gli strumenti della CSR verranno notevolmente ridotti in periodo di crisi. Se invece un'impresa applica una RSI "strategica", che quindi è entrata far parte del suo core business, probabilmente essa verrà meno intaccata nei periodi di crisi. Infine, nel caso in cui un'impresa abbia una CSR "radicata" nella cultura, nella strategia e nei programmi di governance dell'azienda essa rimarrà sostanzialmente inalterata.

²² Si veda: Y. Z. Karaibrahimo, *Corporate social responsibility in times of financial crisis*, "African Journal of Business Management", 4, 2010. Disponibile all'indirizzo: <http://www.academicjournals.org/AJBM> .

²³ Si veda: F. Özkan, "Radikal Gazetesi", 2001. Disponibile all'indirizzo: <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalYazar&ArticleID=920915&Yazar=FUNDA%20%D6ZKAN&Date=01.11.2011&CategoryID=101> .

3 – Caso The Coca-Cola Company

The Coca-Cola Company è il più grande produttore di bevande al mondo, con i suoi 128 anni di storia e gli oltre 500 marchi, serve ogni giorno 1.9 miliardi di bevande in più di 200 stati in tutti i continenti. La sua sede mondiale si trova ad Atlanta, in Georgia, ma essa detiene quasi 900 stabilimenti sparsi in tutto il mondo ed oltre 24 milioni di punti vendita al dettaglio.

La Coca-Cola nasce nel 1886 come bevanda alla spina e già agli albori ebbe un grande successo, solamente con lo sviluppo del sistema d'imbottigliamento però, iniziò a diffondersi in tutti gli Stati Uniti, basti pensare che in meno di dieci anni vennero aperti quasi 400 impianti. La bottiglia particolare dalle forme curve (denominata contour), nacque nel 1916 dal bisogno di distinguersi dagli imitatori ed oggi è riconosciuta in tutto il mondo. Tra gli anni '20 e '30 si diffuse la vendita della bevanda oltre i confini nazionali e in poco tempo essa fu disponibile in ben 40 stati. Iniziò così l'apertura internazionale dell'azienda che successivamente aprì nuovi impianti in diversi paesi, continuando ad innovarsi, sia nel packaging, con l'introduzione della lattina, sia con il miglioramento del processo di produzione e d'imbottigliamento. Dagli anni '60 l'azienda iniziò poi ad introdurre nuovi marchi (come la Fanta, la Sprite ecc.) e negli anni '90 si diffuse in quei mercati che erano rimasti chiusi fino ad allora (come l'Europa Orientale) arrivando ad essere la multinazionale che conosciamo noi oggi.

La Mission, che rappresenta lo scopo dell'impresa, si riassume in tre semplici punti:

- 1) “Refresh the world”
- 2) Ispirare momenti di ottimismo e di felicità
- 3) Creare valore e fare la differenza.

Mentre la Vision della corporation, che guida le azioni dell'azienda, è formata da diversi punti che mostrano la sua attenzione verso l'ambiente, i consumatori e gli altri portatori di interesse.

In particolare essa è articolata in sei elementi:

- 1) Persone: essere un luogo di lavoro ideale, dove le persone sono ispirate a dare il meglio;
- 2) Portfolio: offrire bevande di qualità, che anticipano e soddisfano i desideri e le esigenze delle persone;
- 3) Partner: alimentare una rete vincente di clienti e fornitori e creare insieme valore reciproco e duraturo;

- 4) Pianeta: essere un cittadino responsabile che fa la differenza aiutando a costruire e a supportare comunità sostenibili;
- 5) Profitto: massimizzare il rendimento a lungo termine per gli azionisti nella consapevolezza delle nostre responsabilità globali;
- 6) Produttività: essere un'organizzazione efficace, snella e dinamica ²⁴.

The Coca-Cola Company è poi impegnata in diverse attività di CSR che vengono continuamente pubblicate sul loro sito internet, esse riguardano in maggior misura l'occupazione delle donne, i diritti dei lavoratori e l'ambiente, tenendo conto della purificazione dell'acqua, della protezione del clima e dell'agricoltura sostenibile. Oltre ai vari articoli pubblicati nella loro pagina web ogni anno viene pubblicato online il bilancio sociale, redatto secondo le linee guida del GRI ²⁵ e nel rispetto dei 10 principi del United Nations Global Compact ²⁶. La corporation si impegna molto per mantenere una buona immagine agli occhi dei propri consumatori, nonostante le critiche a cui spesso è sottoposta, soprattutto riguardante l'utilizzo e l'inquinamento dell'acqua nel suo processo produttivo.

Il bilancio sociale 2014/2015 ²⁷ pubblicato il 28 luglio 2015, racchiude tutti i dati quantitativi riguardanti l'anno che va dal primo gennaio 2014 al 31 dicembre 2014, mentre sono comprese anche delle informazioni riguardanti decisioni ed iniziative relative all'inizio del 2015.

Esso tratta le attività sociali condotte dividendole in tre diverse categorie:

- Me: racchiude le iniziative volte a migliorare la vita del consumatore, come le bevande a basso contenuto calorico, le attività sportive organizzate e il controllo della qualità dei prodotti;
- We: contiene i piani riguardanti l'occupazione delle donne, i diritti dei lavoratori e i progetti che riguardano le comunità dove l'impresa opera;
- World: racchiude le attività volte alla salvaguardia dell'ambiente, come la protezione del clima, gli imballaggi eco-sostenibili, la protezione dell'acqua e l'agricoltura sostenibile.

Nei prossimi paragrafi saranno analizzati più nel dettaglio i contenuti della sezione "We".

²⁴ Vision e Mission dell'impresa disponibili all'indirizzo: <http://www.coca-colaitalia.it/la-nostra-azienda/missione-visione-valori>.

²⁵ Global Reporting Initiative.

²⁶ L'United Nations Global Compact è un'iniziativa delle Nazioni Unite che mira ad incentivare le imprese ad adottare politiche sostenibili in linea con la RSI ed a pubblicizzare i risultati delle stesse. Il Global Compact promuove 10 principi che devono essere rispettati dalle aziende, essi riguardano: i diritti umani, il lavoro, l'ambiente e la lotta alla corruzione. Disponibile all'indirizzo: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>.

²⁷ Sustainability report 2014/2015. Disponibile all'indirizzo: <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2015/09/2014-2015-sustainability-report.pdf>.

3.1 - Women's Economic Empowerment

The Coca-Cola Company ha messo in atto diverse iniziative per aumentare il numero di donne all'interno della propria organizzazione, con lo scopo di sostenere le famiglie e le comunità in cui opera, oltre a rendere il proprio business più socialmente responsabile.

Il progetto più importante per quanto riguarda le donne è "5by20"²⁸, lanciato nel 2010 ha lo scopo di raggiungere 5 milioni di donne imprenditrici coinvolte nella catena del valore dell'impresa. Il fine è quello di aiutare le donne a sviluppare le proprie potenzialità e fornirgli gli strumenti necessari per avere successo, superando così le barriere spesso imposte dalla società. Nel 2014 l'azienda ha supportato 313.000 donne con servizi finanziari, reti di sostegno e l'accesso a corsi di formazione imprenditoriale, raggiungendo un totale di circa 865.000 in ben 52 stati. Questo è stato possibile grazie alle collaborazioni con i governi locali e centinaia di organizzazioni non governative come TechnoServe, the Bill & Melinda Gates Foundation, International Finance Corporation e molte altre.

Un altro importante progetto lanciato nel 2014 è "Ekocenter"²⁹ (figura 3), esso coinvolge le donne locali che attraverso l'Ekocenter (un chiosco modulare) hanno la possibilità di fornire alle comunità: acqua potabile, energia solare ed accesso ad internet oltre ai prodotti commerciali

dell'imprenditrice. Con questa iniziativa The Coca-Cola Company affronta tre diverse problematiche:

l'occupazione femminile, l'acqua potabile e lo sviluppo della comunità.

Nel primo anno sono stati installati 25 Ekocenter e nel 2015 l'obiettivo è di posizionare fino a 150 nuove unità.



FIGURA 2 EKOCENTER AUMENTARE IL BENESSERE DELLA COMUNITÀ ATTRAVERSO L'IMPRESA SOCIALE

²⁸ Si veda: Redazione Journey *5by20: The Coca-Cola Company per l'emancipazione economica femminile*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.coca-colaitalia.it/stories/5by20-the-coca-cola-company-per-lemancipazione-economica-femminile>.

²⁹ Si veda: Redazione Journey *EKOCENTER: aumentare il benessere delle comunità attraverso l'impresa sociale*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.coca-colaitalia.it/stories/ekocenter-aumentare-il-benessere-delle-comunita-attraverso-limpresa-sociale>.

3.2 - Human and Workplace Rights

The Coca-Cola Company sta portando avanti diverse iniziative per salvaguardare i diritti umani e dei lavoratori all'interno della sua catena del valore.

Nel 2011 l'azienda ha aderito agli standard dell'United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights³⁰ e nel 2014 ha pubblicato l'aggiornato Human Rights Policy redatto in conformità con le più importanti fonti dei diritti umani come la Dichiarazione Universale dei Diritti umani, La Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti Fondamentali nel Lavoro e il UN Global Compact.

L'azienda ha inoltre attivo il Global Workplace Rights group, che ha il compito di individuare i rischi legati ai diritti dei lavoratori all'interno della catena del valore dell'impresa e sviluppare degli strumenti per identificare e combattere tali problematiche.

The Coca-Cola Company al momento sta perseguendo due diversi obiettivi:

- L'adesione, entro il 2015, di almeno il 98% delle imprese di proprietà agli standard del nuovo Human Rights Policy; quota raggiunta al 31 dicembre 2014.
- Raggiungere l'adesione ai principi del Supplier Guiding Principles dei partner che si occupano dell'imbottigliamento e dei fornitori diretti per almeno 90% entro il 2015 e 98% entro il 2020. Al 31 dicembre 2014 l'88% dei partner per l'imbottigliamento ed il 90% dei fornitori hanno aderito agli standard.

Una categoria di lavoratori a cui l'impresa presta particolare attenzione è quella degli immigrati, in quanto spesso sono vittime di sfruttamento e traffico umano. Per salvaguardarne i diritti (all'interno di tutta la catena del valore dell'impresa) sono stati definiti tre principi che devono essere rispettati per assumere un immigrato:

- I termini del contratto devono essere presentati in maniera chiara e in una lingua che il lavoratore può comprendere prima della stipulazione dello stesso;
- Il lavoratore non deve pagare per l'assunzione, per il collocamento o per il trasporto;
- Il lavoratore ha accesso ai propri documenti personali.

Un altro aspetto su cui The Coca-Cola Company si concentra riguarda il diritto fondiario e lo sfruttamento dei lavoratori (talvolta bambini) all'interno della propria catena del valore, con maggiore attenzione alle piantagioni di canna da zucchero. L'impresa al momento sta

³⁰ Disponibile all'indirizzo: <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles> .

aggiornando i propri Supplier Guiding Principles ed attraverso le ispezioni e il AIM-PROGRESS³¹ monitora la situazione dei lavoratori.

Un altro importante componente riguardante i diritti dei lavori è la sicurezza. Dall'inizio del 2014 i presidenti delle unità produttive hanno il compito di incrementare le misure di sicurezza ed assicurare che siano attivi dei piani per la riduzione degli incidenti. Nel 2014 il tasso di lost-time incident³² è di 1.9, conforme all'anno precedente, questo è un dato positivo per l'azienda visto l'aumento della complessità del processo produttivo. Oltre alla sicurezza all'interno dell'azienda, The Coca-Cola Company si preoccupa di controllare anche quella route-to-market, ossia dall'uscita dalle fabbriche d'imbottigliamento ai consumatori. Durante il 2014 e il 2015 sono stati e saranno realizzati diversi workshop relativi alla sicurezza dei lavoratori negli stati con i più alti tassi di incidenti su strada, come Ghana e Turchia. Lo scopo è di raggiungere una comune visione e buone pratiche di sicurezza per tutti i diversi partner distributori ed aumentarne le performance.

Per una azienda che opera in tutto il mondo la valorizzazione della diversità interna è molto importante, per questo The Coca-Cola Company si impegna a salvaguardare i lavoratori con vari background e culture differenti. Quest'attenzione è confermata dai dati rinvenuti alla fine del 2014, come possiamo rilevare dai seguenti esempi:

- Il 43% della forza lavoro dell'azienda in USA è multietnico;
- Ci sono state 1.132 nuove assunzioni di veterani di guerra, avvicinandosi così all'obiettivo di reclutare 5.000 veterani in Nord America;
- Sono stati donati 33.8 milioni di dollari da The Coca-Cola Company e The Coca-Cola Foundation ad organizzazioni no-profit che si occupano di minoranze etniche, veterani e persone con disabilità.

Infine The Coca-Cola Company si impegna per mantenere un'atmosfera positiva all'interno dell'azienda, nel 2014 è stata annunciata l'iniziativa di benessere per fornire supporto personalizzato, opportunità per un impegno sociale e un accesso alle risorse per tutti i dipendenti oltre ad eventi come il Coke Music Moments.

Nel 2015 sono programmate due conferenze sui diritti umani ed entro il 2020 l'azienda vuole eseguire 28 studi sui diritti fondiari, il lavoro minorile e il lavoro forzato all'interno della propria catena del valore, oltre a completare l'aggiornamento del Supplier Guiding Principles.

³¹ AIM-PROGRESS è un forum di aziende produttrici di beni di consumo. Disponibile all'indirizzo: http://www.aim.be/responsible_sourcing.htm

³² lost-time incident è il numero degli infortuni con assenza dal lavoro per 200.000 ore di lavoro.

3.3 - Creating Sustainable Communities

The Coca-Cola Company ritiene che il proprio business sia sano e sostenibile come le comunità in cui opera.

Per questo motivo l'azienda ha fondato nel 1984 la The Coca-Cola Foundation, che ha il compito di investire in numerosi progetti all'interno delle comunità locali (Figura 4). Dalla sua nascita sono stati investiti più di 750 milioni di dollari in tutto il mondo, grazie anche alla collaborazione con le 19 altre fondazioni locali e regionali fondate da The Coca-Cola Company. Un obiettivo dell'azienda era quello di restituire almeno 1% del reddito operativo annuale, esso è stato raggiunto nel 2014 con 126 milioni di dollari investiti (che corrispondono al 1.3%).

I tre pilastri di The Coca-Cola Company in termini di sostenibilità sono:




-  • Rifornimento di acqua, ad esempio attraverso la costruzione di strutture di raccolta dell'acqua piovana in zone di particolare bisogno (come Grecia e Italia);
-  • Rafforzamento della posizione delle donne, attraverso l'iniziativa 5by20;
-  • Miglioramento generale del benessere delle persone e delle comunità con programmi che permettono l'accesso a sport ed attività sportive per i giovani in Francia, oltre quelli per l'apprendimento di competenze professionali in Spagna.



FIGURA 3 INIZIATIVE DI THE COCA-COLA COMPANY IN 2014 ([HTTP://WWW.COCA-COLACOMPANY.COM/OUR-COMPANY/COMMUNITY-MAP](http://www.coca-colacompany.com/our-company/community-map))

L'azienda dà il suo contributo anche in casi di disastri naturali, come il tifone Yolanda che ha colpito le Filippine del 2013, dove The Coca-Cola Company è intervenuta ricostruendo piccoli business indipendenti che facevano parte della propria catena del valore. Un altro esempio è l'epidemia di Ebola in Africa, dove l'azienda ha devoluto 1.25 milioni di dollari per combattere e debellare la sua diffusione; il tutto con la collaborazione di altre organizzazioni come ad esempio MedShare³³.

L'impresa è inoltre impegnata in un progetto denominato Project Last Mile con il quale rifornisce medicinali nelle zone remote dell'Africa, grazie anche alla collaborazione di diversi partner governativi e non governativi. Nel 2014 i diversi partner si sono impegnati ad investire 21 milioni di dollari nei prossimi 5 anni per allargare il progetto ed includere altri otto stati africani.

Infine dal 2006 The Coca-Cola Company si è impegnata per combattere l'HIV/AIDS, con oltre 15 milioni di dollari investiti. Dal 2014 l'azienda ha poi stipulato una collaborazione con (Red)³⁴ nella campagna "Share the Sound of an AIDS-Free Generation", per raccogliere fondi da impiegare nei progetti in Africa, in particolar modo per limitare la trasmissione fra madre e figlio.

3.4 – La realtà oltre il bilancio sociale

Leggendo il bilancio sociale pubblicato da The Coca-Cola Company non sorge alcun dubbio sul suo forte impegno nelle cause sociali e nel miglioramento della vita dei suoi lavoratori oltre a quello della società in generale. Con una ricerca più approfondita però, condotta in siti web non di proprietà della multinazionale, si possono trovare decine di articoli che denunciano suoi comportamenti non solo socialmente irresponsabili, ma anche antisindacali.

La storia dell'azienda infatti è disseminata di scandali di ogni entità, dall'uso di ingredienti cancerogeni all'interno dei propri prodotti (dall'acido solforico all'aspartame)³⁵,

³³ MedShare è una organizzazione no-profit che si occupa di fornire medicinali ed apparecchi medici nelle zone di maggior bisogno in tutto il mondo. Disponibile all'indirizzo: <http://www.medshare.org/>.

³⁴ (Red) è una organizzazione creata nel 2006 con lo scopo di permettere alle persone ed alle imprese di partecipare alla battaglia contro aids in modo semplice. Disponibile all'indirizzo: <https://red.org/about/>.

³⁵ Si veda: *Euronews*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=yTBdbyHA81M>.

all'inquinamento dell'ambiente nelle zone limitrofe ai propri stabilimenti ³⁶, fino alle accuse di comportamenti razzisti e l'omicidio dei sindacalisti attivi nelle fabbriche a lei affiliate ³⁷.



FIGURA 5: COCA COLA CHIUDE 3 STABILIMENTI IN INDIA, PROSCIUGATA TUTTA L'ACQUA ³⁸

Come abbiamo già detto essere una multinazionale delle dimensioni di The Coca-Cola Company comporta essere sempre sotto i riflettori e per questo è più facile essere oggetto di critiche.

Le maggiori accuse contro la corporation, riguardanti lo sfruttamento delle risorse idriche e l'inquinamento dell'acqua, arrivano dall'India, stato con gravi problemi dovuti all'insufficienza di acqua potabile. Una delle tante proteste dei cittadini, insorti contro la multinazionale, riguarda la fabbrica presente in Plachimada nello stato di Kerala ³⁹. La produzione iniziò nel 2000, con l'utilizzo di 510.000 litri di acqua al giorno e la generazione di un litro di bibita ogni 3,75 litri di acqua utilizzati. Già due anni dopo l'instaurazione della fabbrica iniziarono le proteste della popolazione dei villaggi circostanti, che denunciavano l'estrema diminuzione di acqua disponibile e l'alto tasso di inquinamento della stessa. Nel

³⁶ Si veda: India Resource Centre, *Coca Cola sued for environmental damage and water scarcity*, "Summer foundation.. Disponibile all'indirizzo: <http://www.summer-foundation.org/en/News/Coca-Cola-sued-for-environmental-damage-and-water-scarcity>.

³⁷ Si veda: J. Chua, *Coca Cola's Role in the Assassinations of Union Leaders Explored in Powerful New Documentary*, "Alternet". Disponibile all'indirizzo: <http://www.alternet.org/story/146579/coca-cola's-role-in-the-assassinations-of-union-leaders-explored-in-powerful-new-documentary>.

³⁸ Si veda: M. Albè, "Coca Cola chiude 3 stabilimenti in India, prosciugata tutta l'acqua". Disponibile all'indirizzo: <http://www.greenme.it/consumare/acqua/19294-coca-cola-acqua-india>.

³⁹ Si veda: "Case against Coca-Cola Kerala State: India". Disponibile all'indirizzo: <http://www.righttowater.info/rights-in-practice/legal-approach-case-studies/case-against-coca-cola-kerala-state-india/>.

2003 le donne di Plachimada hanno fortemente protestato, riferendo che i loro pozzi si erano essiccati ed erano costrette a camminare cinque chilometri per rifornirsi di acqua. Inoltre quando questa era disponibile non era potabile e se usata per lavarsi provocava dei bruciori agli occhi e alla pelle. Il consiglio della cittadina iniziò così una lotta contro The Coca-Cola Company e lo stato del Kerala per non rinnovare la licenza necessaria per operare nella zona. Dopo un braccio di ferro durato anni, fra accuse e petizioni, la multinazionale è stata obbligata a chiudere lo stabilimento nel 2005. Infine nel 2010 un tribunale ha affermato che l'azienda dovrà risarcire gli abitanti del posto con 350 milioni di euro in quanto l'acqua presente nelle falde acquifere della zona non è più potabile a cause dell'inquinamento prodotto dalla fabbrica.

Un'altra importante accusa mossa contro The Coca-Cola Company riguarda la violazione dei diritti umani in Colombia⁴⁰. Nel 2002 Sinaltrainal, sindacato delle imprese imbottigliatrici che riforniscono The Coca-Cola Company e la Nestlé, ha presentato una denuncia formale contro The Coca-Cola Company presso la Corte del Distretto Sud della Florida. Il solo sindacato ha subito negli ultimi dieci anni: 14 dirigenti assassinati, 2 esiliati, 48 sfollati e 2 desaparecidos. La multinazionale è ritenuta mandante di 8 assassini, sequestri, trasferimenti forzati, false denunce e intimidazioni; Sinaltrainal ha inoltre promosso nei confronti dell'azienda un processo pubblico popolare (audiencia publica popular) e una campagna di boicottaggio. Il processo non è andato nella direzione sperata dai sindacati: in un primo momento sembrava che esso dovesse continuare solo nei confronti di due imprese imbottigliatrici affiliate a The Coca-Cola Company e non alla multinazionale stessa, ma dopo un anno anche i reclami contro le due affiliate sono stati respinti.

Nel frattempo però è stata creata una compagna a livello mondiale⁴¹ chiamata "Stop Killer Coke" (figura 6) per denunciare e fermare gli abusi della multinazionale e dei suoi affiliati in



FIGURA 6 BOICOTTA
KILLER-COLA

⁴⁰ Si veda: redazione di Stampa alternativa, *Coca-Cola: le accuse*, Disponibile all'indirizzo: <http://www.stampalternativa.it/wordpress/2008/08/01/coca-cola-le-accuse/>

⁴¹ Sito web disponibile all'indirizzo: <http://killercoke.org/>

tutto il mondo. Con questo scopo è nato anche il film-documentario “The Coca-Cola Case”⁴² che denuncia la mancanza di diritti per i lavoratori dell’azienda in America Latina.

Questi sono alcuni esempi di accuse mosse contro The Coca-Cola Company, che negli anni è stata anche condannata più volte a risarcire dipendenti vittime di comportamenti antisindacali, licenziamenti illeciti, razzismo ed altre violazioni dei diritti dei lavoratori.

Tutto questo stride con l’immagine di un’impresa socialmente responsabile e positiva promossa dalla multinazionale, ma bisogna sottolineare che nel documento da noi esaminato viene posta l’attenzione su alcuni degli aspetti per cui l’azienda in passato è stata oggetto di critiche o condanne. Ad esempio: le iniziative di tutela per i lavoratori immigrati, la richiesta ai suoi partner di imbottigliamento ed ai suoi fornitori di aderire ai principi del Supplier Guiding Principles e il suo impegno per ridurre l’impatto sull’ambiente attraverso un minore uso di acqua, un packaging più sostenibile ecc.

Naturalmente tutte le aziende ricevono critiche dalle parti sociali e per una multinazionale delle dimensioni di The Coca-Cola Company questo avviene più di frequente. Inoltre l’azienda per produrre le proprie bibite deve utilizzare un elevato quantitativo di acqua (un bene che come sappiamo è molto prezioso) e questo attira molti oppositori, soprattutto nelle parti del mondo in cui il problema legato all’acqua potabile è particolarmente diffuso.

⁴² Trailer del film-documentario disponibile all’indirizzo: <http://www.thecoca-colacase.org/>

Conclusion

Nel corso della presente tesi abbiamo trattato la Responsabilità sociale d'impresa in generale ed abbiamo visto il caso di The Coca-Cola Company.

La teoria della RSI ha una lunga storia contraddistinta fin dagli albori dal dibattito fra i suoi sostenitori ed i suoi oppositori. Nonostante le numerose critiche che le vengono mosse la sua popolarità è cresciuta molto negli ultimi anni e la letteratura accademica che la riguarda è molto vasta. Questo, insieme alle preoccupazioni riguardanti l'impatto delle attività umane sul pianeta, ha portato l'attenzione della società sulla problematica dell'agire sociale da parte delle imprese ed ha spinto queste ultime ad iniziare a svolgere attività di RSI e ad integrarla all'interno della propria organizzazione. Come abbiamo detto i sostenitori della teoria ritengono che essa proponga una "win-win situation": la società e gli altri portatori di interesse ci guadagnano grazie alle attività promosse dalle aziende e al loro comportamento non opportunistico, mentre le imprese hanno dei benefici in termini di migliore immagine e reputazione (ottenendo un vantaggio competitivo rispetto agli altri concorrenti), oltre all'instaurazione di legami di collaborazione con gli altri soggetti, come i fornitori, che possono risultare molto utili nei momenti di difficoltà.

Gli oppositori alla teoria però sostengono che nella realtà la RSI non migliori la società, ma al contrario sia una minaccia per il mercato e infine non renda davvero le aziende più responsabili. Le principali accuse sono che: i sostenitori della teoria della RSI non riconoscano gli effetti positivi già apportati dalle aziende alla società, le attività di RSI non siano a favore delle aziende che le adottano, le corporation siano già soggette a stringenti obblighi legali e la teoria tenda ad aumentare i controlli dello stato sulle aziende, i diversi obblighi che un'azienda "responsabile" deve rispettare portino alla formulazione di diversi obiettivi aziendali (spesso in contrasto fra loro) che non rispettano il diritto di proprietà degli share-holder ed infine che nella realtà la RSI venga usata come strategia di marketing e che, dietro le iniziative promosse, l'azienda continui ad avere comportamenti opportunistici.

Il dibattito è lontano dal concludersi ed anche alcuni sostenitori della teoria ritengono che essa debba essere modificata, ma allo scopo di aumentarne l'efficacia, ad esempio rendendo le pratiche di responsabilità sociale obbligatorie e non più volontarie (uno dei peggiori scenari possibili per i suoi oppositori).

Per quanto riguarda le attività di RSI nei momenti di recessione, abbiamo visto che anche qui gli studiosi si dividono fra quelli che riconoscono le opportunità portate dalla recessione e

sfruttabili attraverso le attività di RSI e coloro che ritengono debbano essere accantonate per affrontare i problemi più urgenti dovuti alla particolare situazione del mercato.

Infine abbiamo analizzato una parte del bilancio sociale di The Coca-Cola Company, quella riguardante il sostegno alle donne, alle comunità in cui opera e ai suoi dipendenti. Sono diverse le attività promosse dalla multinazionale, che investe grandi somme nel sociale e si pone sempre nuovi obiettivi da raggiungere. Nonostante le iniziative promosse, sono molte le critiche che vengono mosse nei suoi confronti. Negli anni è stata accusata di diversi comportamenti irresponsabili, ma nel bilancio sociale troviamo delle iniziative volte a migliorare alcuni aspetti oggetto di critica. Analizzando il caso di The Coca-Cola Company emerge il dubbio sull'uso che viene fatto della RSI, ci si domanda se il suo impegno sia solo un comportamento di facciata e dietro continui ad operare irresponsabilmente, oppure stia davvero cercando di migliorare il proprio business per renderlo più responsabile.

Il dilemma emerso nell'analizzare il caso di The Coca-Cola Company è difficile da risolvere e può essere indirizzato a fin troppe aziende. D'altro canto anche se una impresa mantiene alcuni comportamenti opportunistici, ma allo stesso tempo agisce in modo socialmente responsabile su altri fronti non può essere considerata completamente irresponsabile. Sul controsenso di un tale comportamento e sull'uso strumentale e/o sbagliato fatto della RSI si potrebbe discutere all'infinito, ma nella pratica l'azienda ha comunque contribuito a migliorare la società. Secondo alcuni studiosi poi, non si può parlare di un uso puramente strumentale di RSI, in quanto perché essa sia efficace ed abbia risultati positivi per l'impresa deve essere integrate nell'organizzazione e questo porta al superamento dell'uso strumentale e ad assimilarne i principi.

Viste le gravi problematiche che dobbiamo affrontare, sia nei riguardi dell'ambiente (inquinamento e surriscaldamento globale), sia all'interno della società, sarebbe un bene se sempre più aziende cercassero di essere più sostenibili e di creare un ambiente meno competitivo e più collaborativo all'interno dei mercati. Perché questo avvenga però, è necessario che sempre un maggior numero di imprese aderisca alla RSI e che questo avvenga in modo sincero, integrando i suoi principi all'interno del loro core business. Per spingere le corporation a farlo è importante che anche noi consumatori cambiamo, diventando più responsabili e prestando più attenzione alle aziende che aiutano la società e limitano il loro impatto sull'ambiente, preferendole a quelle che continuano con i loro comportamenti opportunistici. In questo modo tutte le imprese sarebbero incentivate, se non obbligate, a cambiare i loro comportamenti e la società intera non potrebbe che beneficiarne.

Bibliografia

ALBÈ Marta, “Coca Cola chiude 3 stabilimenti in India, prosciugata tutta l’acqua”. Disponibile all’indirizzo: <http://www.greenme.it/consumare/acqua/19294-coca-cola-acqua-india>.

BERLE Adolf, MEANS Gardiner, *The Modern Corporation and Private Property*, Transaction Publishers, 1932.

BOWEN Howard Rothmann, *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953.

CARROLL Archie B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, “Academy of Management Review”, 4, 1979.

CHARKHAM Jonathan, *Keeping Better Company: Corporate Governance Ten Years On*, Oxford University Press, 2005.

CHUA Joseph, *Coca Cola's Role in the Assassinations of Union Leaders Explored in Powerful New Documentary*, “Alternet”. Disponibile all’indirizzo: http://www.alternet.org/story/146579/coca_cola's_role_in_the_assassinations_of_union_leaders_explored_in_powerful_new_documentary.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, *Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011) 681, 2011. Disponibile all’indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52011DC0681>

D’ORAZIO Emilio, *Responsabilità sociale ed etica d’impresa*, “Politeia”, 72, 2003.

FERNÁNDEZ Belén, SOUTO Feijòo, *Crisis and Corporate Social Responsibility: Threat or Opportunity?*, “International Journal of Economic Sciences and Applied Research”, 2, 2009. Disponibile all’indirizzo: http://ijbesar.teiemt.gr/docs/volume2_issue1/crisis.pdf.

GAGLIARDI Claudio, MAURIELLO Domenico e PACETTI Fabrizio, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*. Disponibile all’indirizzo: <https://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjyhZH4u5PPAhWG1iwKHTnyBacQFgqeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.csr.unioncamere.it%2Fdownload%2F2158.html&usg=AFQjCNFDwZpb6KIsN8PunCUUnVI9x9Qcklg&sig2=1rfKFlwiGda54-qbF73noQ&cad=rja>

GIANNARAKIS Grigoris, THEOTOKAS Ioannis, *The Effect of Financial Crisis in Corporate Social Responsibility Performance*, “International Journal of Marketing Studies”, 3, 2011. Disponibile all’indirizzo: <https://www.researchgate.net/publication/49610970>.

INDIA RESOURCE CENTRE, *Coca Cola sued for environmental damage and water scarcity*, “Summer foundation”. Disponibile all’indirizzo: <http://www.summer-foundation.org/en/News/Coca-Cola-sued-for-environmental-damage-and-water-scarcity>.

KARAIBRAHIMO Yasemin Zengin, *Corporate social responsibility in times of financial crisis*, “African Journal of Business Management”, 4, 2010. Disponibile all’indirizzo: <http://www.academicjournals.org/AJBM>.

LIBRO VERDE DELLA COMMISSIONE EUROPEA *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Com 366/2001. Disponibile all’indirizzo: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf.

MARKLEY Andrew W., *The limits of “Corporate Social Responsibility”*, V&V PAPER, 2008.

ÖZKAN Funda, “Radikal Gazetesi”, 2001. Disponibile all’indirizzo: <http://www.radikal.com.tr/Radikal.aspx?aType=RadikalYazar&ArticleID=920915&Yazar=FUNDA%20D6ZKAN&Date=01.11.2011&CategoryID=10k1>

REDAZIONE di Stampa alternativa, “Coca-Cola: le accuse”. Disponibile all’indirizzo: <http://www.stampalternativa.it/wordpress/2008/08/01/coca-cola-le-accuse/>

SNIDER Jamie, HILL Ronald Paul, MARTIN Diane, *Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World’s Most Successful Firms*, “Journal of Business Ethics”, 48, 2003. Disponibile all’indirizzo: <http://www45.homepage.villanova.edu/ronald.hill/Hill%20Website/hill,%20snider,%20and%20martin.pdf>.

SUSTAINABILITY REPORT 2014/2015. Disponibile all’indirizzo: <http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2015/09/2014-2015-sustainability-report.pdf>.

YELKIKALAN Nazan, KÖSE Can, *The effects of the financial crisis on corporate social responsibility*, “International Journal of Business and Social Science”, 3, 2012. Disponibile all’indirizzo: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_3_February_2012/31.pdf.

ZINGALES Luigi, *L’impresa è più sociale se fa bene la sua parte*, Il Sole 24 Ore, 2008.