



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"L'IMPORTANZA DELLA CSR: UN'APPLICAZIONE NEL SETTORE
FOOD"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ANDREA MENINI

LAUREANDO: BEGO PIERLUIGI

MATRICOLA N. 1091387

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

*A Giacomo, più di un fratello.
“Ci prenderemo il mondo, chico...
e tutto quello che c'è dentro”*

Indice

1	INTRODUZIONE	- 1 -
2	COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	- 3 -
2.1	DEFINIZIONE	- 3 -
2.2	EVOLUZIONE NEL TEMPO.....	- 5 -
2.2.1	<i>DAGLI ANNI '50 AD OGGI</i>	- 5 -
2.3	CLASSIFICAZIONE DELLE TEORIE.....	- 10 -
2.3.1	<i>TEORIE STRUMENTALI</i>	- 11 -
2.3.2	<i>TEORIE POLITICHE</i>	- 12 -
2.3.3	<i>TEORIE INTEGRATIVE</i>	- 12 -
2.3.4	<i>TEORIE ETICHE</i>	- 13 -
3	LA COMUNICAZIONE DELLA CSR	- 15 -
3.1	OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE	- 15 -
3.2	CANALI DI COMUNICAZIONE.....	- 17 -
3.3	CONTESTO CULTURALE.....	- 19 -
3.4	COME REALIZZARE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE.....	- 20 -
4	CSR E PERFORMANCE FINANZIARIA	- 22 -
4.1	COSTI DELLA CSR.....	- 22 -
4.2	BENEFICI DELLA CSR	- 23 -
4.3	PERICOLO DEGLI EFFETTI NEGATIVI.....	- 25 -
5	APPLICAZIONE DELLA CSR NEL SETTORE FOOD	- 26 -
5.1	CARATTERISTICHE DEL SETTORE FOOD	- 26 -
5.2	LA CSR NELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO DEL SETTORE FOOD	- 27 -
5.3	PRESSIONI PER LA CSR NEL SETTORE FOOD.....	- 35 -
5.4	FALLIMENTI DELLA CSR NELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO	- 36 -
6	CONCLUSIONE	- 38 -
7	BIBLIOGRAFIA	- 41 -

1 INTRODUZIONE

In un contesto socio-economico vario e complesso come quello attuale, in cui i consumatori sono sempre più attenti, consapevoli e critici nei confronti delle attività svolte dalle imprese, hanno assunto un ruolo cruciale le attività di Corporate Social Responsibility (CSR).

CSR significa, essenzialmente, che le imprese decidono di propria iniziativa di contribuire ad un miglioramento della società e dell'ambiente in cui operano.

Questo concetto, la cui nascita può essere fatta risalire alla metà del secolo scorso, ricopre, oggi, un ruolo chiave nell'orientamento strategico ed operativo delle imprese.

Proprio a causa della relativa modernità di queste tematiche, però, esistono ancora numerose controversie: non esiste una definizione oggettiva ed universale, non sono chiari i costi che l'impresa deve sostenere per implementare tali attività, e non è possibile conoscerne in anticipo e con chiarezza i possibili benefici.

Tuttavia, i fatti dimostrano che il successo e la longevità delle imprese passano anche da queste attività. È emerso, infatti, che i consumatori tendono a premiare le imprese che si impegnano in campo sociale ed ambientale, portando ad un aumento delle vendite e alla conquista di maggiori quote di mercato.

In questa ricerca si offre una visione trasversale delle tematiche concernenti la CSR, attraverso la trattazione della definizione, dell'evoluzione nel tempo e dei costi e benefici ad essa legati. A cui si aggiunge, nel Quinto Capitolo, un'applicazione nell'ambito del settore food che, viste le caratteristiche che lo contraddistinguono, si presta perfettamente all'implementazione dei concetti di responsabilità sociale ed ambientale.

Nello specifico, la prova finale si aprirà con l'introduzione della definizione di CSR e, dopo la descrizione della sua storia e della sua evoluzione nel tempo dalla sua nascita fino ad oggi, verrà proposta una classificazione delle diverse teorie, tenendo conto della difficoltà di definire in modo chiaro ed univoco questo concetto.

Successivamente si procederà con una descrizione di come avviene la comunicazione della CSR da parte dell'impresa. Verranno quindi discussi gli obiettivi ed i metodi per far sì che la comunicazione sia chiara, trasparente ed efficace.

Dopodiché verranno presi in considerazione gli aspetti finanziari della CSR, ponendo l'attenzione sui costi e sui benefici ad essa legati.

Infine, verranno discusse le applicazioni del concetto di CSR nella catena di approvvigionamento del settore alimentare.

Verrà quindi proposto un modello di CSR, applicabile alla supply chain del settore food, che tenga conto di tutte le tematiche ambientali e sociali; a cui si aggiungerà una discussione sulle pressioni e i possibili fallimenti che possono verificarsi.

2 COS'È LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

L'impresa viene definita come un'attività economica professionalmente organizzata al fine di produrre o scambiare beni o servizi. Il suo fine ultimo, tradizionalmente, è quello di produrre un ritorno economico, come sottolineato dalla provocatoria affermazione di Steinberg (2000): “Lo scopo dell'impresa non è di promuovere il bene pubblico... Se la natura dei beni o servizi oppure il modo in cui essi vengono prodotti hanno la priorità sulla massimizzazione di lungo termine del volume per l'azionista, allora l'attività in questione non è più un'attività di impresa”¹.

Tuttavia, nel corso del tempo, le imprese hanno iniziato a prestare maggiore attenzione a tematiche sociali ed ambientali, preoccupandosi di come le proprie attività possano influenzare il contesto in cui operano e l'opinione degli stakeholder a cui esse sono tenute a rispondere. E in quest'ottica, a partire dalla metà del secolo scorso, ha cominciato a diffondersi ed affermarsi il concetto di Corporate Social Responsibility (CSR).

2.1 DEFINIZIONE

La CSR o responsabilità sociale d'impresa, in italiano, può essere definita come l'impegno, da parte dell'impresa, ad assumere un comportamento equo e giusto, che tenga conto delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali del proprio operato.

La CSR, come modello di gestione d'impresa, deve interagire con tutti gli ambiti aziendali: la produzione (riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione ai prodotti), le risorse umane (gestione dei percorsi di carriera, politiche di formazione), il marketing (soddisfazione dei clienti), gli aspetti finanziari, ecc.

Inoltre, deve essere prestata particolare attenzione ai rapporti con tutti i principali stakeholder aziendali: collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali.

Quindi, per perseguire tale politica, l'impresa, nel concreto, tenderà ad adottare un orientamento strategico ed operativo volto a rispondere alle aspettative economiche, sociali ed ambientali degli stakeholder di riferimento. Va sottolineato che limitarsi ad adempiere agli obblighi di legge in materia di sostenibilità non è sufficiente: l'impegno dell'impresa deve produrre benefici collettivi di lungo periodo.

Nell'adottare la CSR, l'impresa, adotta forme di autoregolamentazione spontanee, espresse nei codici etici e nelle carte dei valori aziendali, anche secondo standard riconosciuti a livello internazionale (ad es.: “ISO 26000” del 2010, o “Linee guida OCSE per le imprese

¹ Steinberg, E., 2000. Just Business Ethics in Action. In: Zamagna, S., 2004. L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI. Disponibile su: < <http://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/03/WP-1.pdf> > [Data di accesso 15/05/2018].

multinazionali” del 2011). Attraverso tali documenti si definisce la condotta etico-morale dell’impresa, anche rispetto a situazioni non regolamentate dal legislatore.

Nello specifico la responsabilità sociale d’impresa ha diversi ambiti di applicazione:

- Dimensione interna:
 - o Gestione delle risorse umane
 - o Salute e sicurezza nel lavoro
 - o Adattamento alle trasformazioni
 - o Gestione degli effetti sull’ambiente e delle risorse naturali
- Dimensione esterna:
 - o Comunità locali
 - o Partnership commerciali, fornitori e consumatori
 - o Diritti dell’uomo
 - o Preoccupazioni ambientali a livello planetario

Questa visione è descritta nel “Libro Verde” redatto dalla Commissione Europea, allo scopo di promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese.

Tale impegno da parte di un’istituzione sovranazionale come l’Unione Europea dimostra l’importanza e l’attenzione che, oggigiorno, viene dedicata a tali tematiche. E nonostante siano le multinazionali ad essere maggiormente impegnate in queste attività, anche le PMI, negli ultimi tempi, hanno cominciato ad adottare comportamenti socialmente responsabili, come rilevato dall’”Osservatorio sulla Corporate Social Responsibility” realizzato da “Mimesi360”, che ha mostrato come “la CSR è una presenza ormai consolidata nelle più importanti realtà industriali ma che si sta facendo strada anche in realtà minori”².

Nel concreto, quindi, la CSR dovrebbe portare l’impresa a realizzare uno sviluppo sostenibile. Il che significa che l’impresa, oltre a perseguire uno sviluppo economico, inteso come creazione di valore per gli azionisti che è necessario per garantire la sopravvivenza della stessa, deve preoccuparsi della conservazione nel tempo dell’ambiente naturale, sociale e del capitale umano. Così facendo l’impresa sarà in grado di produrre benefici e vantaggi, oltre che a sé stessa, anche al contesto in cui opera.

² Adnkronos, 2013. Le multinazionali animano il dibattito in materia di csr ma le pmi si fanno strada. Libero Quotidiano. Disponibile su: < <http://www.liberoquotidiano.it/news/sostenibilita/1321439/le-multinazionali-animano-il-dibattito-in-materia-di-csr-ma-le-pmi-si-fanno-strada.html> > [Data di accesso: 18/05/2018].

2.2 EVOLUZIONE NEL TEMPO

Esiste una notevole storia attorno all'evoluzione del concetto di corporate social responsibility. È possibile rintracciare testimonianze delle preoccupazioni a livello sociale ed ambientale delle organizzazioni da secoli. Tuttavia, i primi scritti riguardanti la CSR sono in gran parte un prodotto del 20esimo secolo, in particolare degli ultimi cinquant'anni. Inoltre, sebbene sia possibile osservare tracce del pensiero sulla CSR in tutto il mondo (principalmente nei paesi industrializzati), la maggior parte della letteratura su quest'argomento è stata prodotta negli Stati Uniti.

Murphy (1978) ha suggerito un'interessante chiave di lettura, suddividendo l'evoluzione della CSR in quattro periodi:

- "Philanthropic era" (prima del 1950) in cui le imprese erano solite effettuare donazioni alle associazioni benefiche.
- "Awareness era" (1953-1967) in cui le imprese cominciarono a tenere maggiormente in considerazione gli effetti delle loro azioni sulla comunità e le responsabilità che fanno loro capo.
- "Issue era" (1968-1973) in cui le imprese hanno cominciato a concentrarsi su temi specifici come il decadimento urbano, la discriminazione razziale e il problema dell'inquinamento.
- "Responsiveness era" (1974-1978, e oltre) in cui le imprese hanno iniziato ad adottare serie azioni manageriali ed organizzative per affrontare le problematiche della CSR.

2.2.1 DAGLI ANNI '50 AD OGGI

Nello specifico, se si cerca l'origine della CSR si è soliti far riferimento all'opera di Bowen (1953) intitolata *Social Responsibilities of the Businessman*. Infatti, nonostante vi siano esempi di organizzazioni che intraprendevano azioni socialmente utili (e vi fossero già alcune opere a riguardo) nei decenni precedenti, vi era ancora un forte scetticismo attorno a queste tematiche. Non era chiaro, infatti, se tale impegno fosse dovuto ad un effettivo interesse per la società e l'ambiente, o se fosse mero opportunismo da parte delle imprese.

Bowen (1953) ha proposto la prima definizione di responsabilità sociale: "It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society". Egli, inoltre, sosteneva che la responsabilità sociale non fosse una panacea ma che, tuttavia, contenesse un'importante verità che avrebbe guidato le organizzazioni in futuro. (Carroll, 2008)

Se negli Cinquanta (e prima) la letteratura sulla CSR era scarsa, la decade degli anni Sessanta ha segnato una crescita significativa nel tentativo di formalizzare o, meglio, di indicare cosa significasse la CSR. Uno dei primi e più importanti scrittori di questo periodo fu Davis.

Egli ritiene che la responsabilità sociale si riferisce a “businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest” (Davis, 1960).

Davis ha studiato la responsabilità sociale dal punto di vista manageriale, affermando che alcune delle decisioni imprenditoriali socialmente responsabili potevano essere giustificate dalla possibilità di un ritorno economico di lungo periodo per l’impresa. Da questo punto di vista egli è stato un precursore, in quanto questa visione venne accettata solo tra gli anni ’70 e ’80.

Un altro importante contributo è stato offerto da Frederick (1960, citato in Carroll, 1999) che ha osservato come la responsabilità sociale vada oltre gli interessi privati di persone ed imprese, implicando una visione che tenga conto della società nel suo complesso.

Walton (1967, citato in Carroll, 1999), invece, ha sottolineato che gli ingredienti principali della responsabilità sociale d’impresa includono un grado di volontarismo, un collegamento indiretto con altre associazioni e l’accettazione del fatto che, dati i costi sostenuti, non è possibile misurare ritorni economici diretti.

In generale la filantropia è rimasta la manifestazione più evidente della CSR durante gli anni ’60. Solo verso la fine di questo decennio, la responsabilità sociale ha cominciato ad abbracciare argomenti come il miglioramento delle condizioni dei lavoratori, la relazione con i clienti e i rapporti con gli azionisti. (Carroll, 2008)

Gli anni ’70 sono stati un decennio durante il quale molti studiosi hanno iniziato a suggerire l’importanza di un approccio manageriale alla CSR (Carroll, 1977, citato in Carroll, 1999). In un approccio di questo genere i manager applicano le tradizionali funzioni di gestione nelle problematiche relative alla CSR. Pertanto, le imprese hanno iniziato a pianificare ed organizzare la CSR, a valutare le prestazioni sociali e ad istituzionalizzare le strategie e le politiche sociali.

In questo periodo l’argomento è trattato principalmente a livello teorico, infatti sono maggiori le discussioni accademiche piuttosto che le applicazioni pratiche da parte delle imprese; tuttavia iniziano a diffondersi leggi e norme, cui sono tenute ad attenersi le organizzazioni, che si occupano di ambiente, sicurezza dei prodotti, discriminazione sul lavoro e sicurezza dei lavoratori.

In questo periodo c'è stata una proliferazione degli studi e delle opere relativi alla CSR. Johnson (1971, citato in Carroll, 1999) nella sua definizione di CSR introduce il concetto di “molteplicità di interessi”, sostenendo che un'impresa socialmente responsabile, oltre agli azionisti, deve prendere in considerazione anche dipendenti, fornitori, rivenditori, comunità locali e nazioni.

Per questa ragione Johnson può essere ritenuto un precursore del cosiddetto “stakeholder approach”, che mira alla massimizzazione, oltre che dei risultati aziendali, anche degli interessi dei vari stakeholder.

Un ulteriore contributo innovativo al concetto di CSR proviene dal Committee for Economic Development (1971, citato in Carroll, 1999). Il CED ha proposto una nozione di responsabilità sociale a tre cerchi concentrici: il cerchio interno, che comprende le responsabilità di base per l'esecuzione efficace della funzione economica (produzione, posti di lavoro, crescita economica); il cerchio intermedio, inerente alla responsabilità di esercitare la sopracitata funzione economica con la consapevolezza del cambiamento dei valori e delle priorità sociali (conservazione dell'ambiente, assunzioni e rapporti con i dipendenti, trattamento della clientela); il cerchio esterno, che delinea le nuove ed emergenti responsabilità che un'impresa dovrebbe assumersi per contribuire a migliorare la società (povertà, illuminazione pubblica).

L'idea centrale dell'opera del CED consiste nell'osservazione che “lo scopo di base delle funzioni aziendali è quello di servire, in modo costruttivo, la società - al fine di soddisfarne i bisogni”.

Un aspetto molto interessante della visione di questo istituto sulla CSR deriva dal fatto che esso era composto da uomini d'affari ed insegnanti e, di conseguenza, rifletteva un importante mutamento nel modo di vedere il contratto sociale che lega imprese e società e le emergenti responsabilità delle imprese. Inoltre, quest'opera guidò le imprese nel modo di pensare e gestire la CSR.

Altri autori come Steiner (1971, citato in Carroll, 1999), Eels e Walton (1974, citato in Carroll, 1999) non si sono soffermati sulla definizione di CSR, ma hanno assunto una prospettiva più ampia su come tale argomento si è evoluto, studiandone nuove interpretazioni e nuove modalità di applicazione.

Nel 1973, Eilbirt e Parket hanno condotto un interessante sondaggio per capire le attività che le grandi imprese svolgevano a livello sociale. Queste erano: politiche di assunzione e formazione delle minoranze, preoccupazione per l'ambiente, contributi all'istruzione e alle arti e diritti civili (Carroll, 1999).

Nel 1979 è, invece, Carroll a fornire un'interpretazione della Corporate Social Responsibility basata su quella che viene definita “Piramide della CSR”. Essa si basa sull'assunto che le

relazioni tra imprese e società si articolano in quattro categorie gerarchicamente ordinate. Alla base troviamo la responsabilità economica, legata al profitto; al secondo livello troviamo la responsabilità legale, legata al rispetto delle leggi; al terzo livello troviamo la responsabilità etica, relativa a ciò che la società si aspetta (e che non è esplicitamente previsto dalla legge); ed infine, al quarto livello, troviamo la responsabilità filantropica, relative a ciò che la società desidera.

I due decenni successivi sono stati abbastanza simili, in quanto gli studi non si sono concentrati sulla CSR in sé, ma sullo sviluppo di temi ad essa affiliati.

Negli anni '80 l'interesse per lo sviluppo di nuove, o migliori, definizioni di CSR ha lasciato il posto alla ricerca su temi e concetti ad essa complementari; tra cui, ad esempio, "Corporate Social Responsiveness", "Corporate Social Performance", "Business Ethics" e "Stakeholder theory", per citarne alcuni.

L'interesse per la CSR non si è estinto ma, semplicemente, gli studi e le ricerche hanno cominciato a concentrarsi su temi alternativi con l'obiettivo di estendere la conoscenza e le possibili applicazioni in questo campo.

Due importanti temi alternativi sviluppati in questo periodo sono stati la "Stakeholder Theory" e la "Business Etichs".

La prima teoria, introdotta da Freeman (1984, citato in Carroll, 1999), si concentra sul management strategico ma ha portato importanti contributi anche nel campo della responsabilità sociale. Essa dimostra l'importanza delle relazioni che l'impresa intrattiene con tutti i soggetti con i quali è in contatto; mettendo in evidenza il loro grado di influenza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, oltre che sociali.

La seconda, invece, si focalizza sull'apprendimento di valori che permettono di definire la condotta etico-morale dell'impresa. (Carroll, 2008)

Anche negli anni '90 si sono osservati pochi contributi al concetto di CSR. Infatti, esso è servito più che altro come punto di partenza per altri temi complementari.

I principali temi trattati e sviluppati in questo periodo, sulla scia di quelli discussi nel decennio precedente, sono stati: "Corporate Social Performance", "Stakeholder Theory", "Business Etichs", "Sustainability" e "Corporate Citizenship".

In particolare, sono state fatte numerose ricerche sulla correlazione tra corporate social performance e performance finanziarie.

La Corporate Citizenship (CC), invece, è diventato un concetto in competizione con la CSR. Infatti, come sostenuto da Carroll (2008), se la CC rappresenti un'area di studio distinta, o un

altro modo di inquadrare la CSR è tutto da vedere. La nozione, a seconda del modo in cui è definita, sembra sovrapporsi più o meno ai temi della CSR.

In questo periodo sono nate numerose società di importanza globale, e con esse sono aumentati anche l'attenzione e l'impegno dei manager in campo sociale. Difatti numerose società si distinsero per un'eccellente reputazione nelle pratiche della CSR. Tra esse, ad esempio, IBM, Coca-Cola e McDonald's. (Carroll, 2008)

Con l'inizio del nuovo secolo la CSR si è diffusa al punto da divenire un fenomeno globale. L'interesse e la crescita dei temi ad essa legati sono stati maggiormente evidenti nella Comunità Europea.

Secondo un rapporto dell'OCSE (2001, citato in Carroll, 2008) le iniziative volontarie nella CSR rappresentano un'importante tendenza negli affari internazionali degli ultimi anni.

Le ricerche dell'OCSE hanno prodotto anche altri risultati degni di nota. La CSR, sebbene sia un fenomeno globale, è assoggettata a variazioni intra-regionali nella pratica. Alcune iniziative sono più volontarie di altre, ed infatti alcune aziende sono sottoposte ad una maggiore pressione per adottarle. Sembrano esserci differenze di impegno anche in aree ristrette di applicazione come: standard di lavoro, ambiente, diritti umani e lotta alla corruzione. Inoltre, sono stati fatti i primi passi per lo sviluppo di norme sociali comuni utili per indirizzare la condotta aziendale. (OCSE, 2001)

In questo periodo sono stati raggiunti notevoli miglioramenti nelle attività di management, in riferimento alla legge e ai valori etici. Ciò è parzialmente dovuto ad un'istituzionalizzazione che sta emergendo in termini di pratiche aziendali, standard di gestione e servizi di consulenza ed auditing. L'OCSE non ha definito con chiarezza i costi inerenti alla CSR, ma ha dimostrato che vi sono numerosi benefici per le imprese e la società. Infine, è stato osservato come l'efficacia delle iniziative di CSR, specialmente in Europa, sia strettamente collegata con l'efficacia di più ampi sistemi di governance pubblica e privata.

Un importante volume, *Corporate Social Responsibility across Europe*, scritto da Habish *et al.* (2005, citato in Carroll, 2008), documenta la diffusione della CSR in Europa all'interno di un più ampio dibattito riguardante la sostenibilità e la globalizzazione. Gli autori sostengono che la CSR, praticamente sconosciuta fino ad un decennio fa, oggi rappresenta uno degli argomenti più importanti nelle discussioni di uomini d'affari, politici, sindacalisti, consumatori, ONG e ricercatori.

Carroll (2008) ha osservato che in un periodo come quello odierno, caratterizzato da un'intensa competizione globale, la CSR può essere sostenibile solo se è in grado di aggiungere valore al successo aziendale; aggiungendo che, poiché al giorno d'oggi il successo di un'impresa non

dipende solamente da coloro che la dirigono, ma anche, e soprattutto, dalla società, per la CSR si prospetta un futuro roseo. (Carroll, 2008)

2.3 CLASSIFICAZIONE DELLE TEORIE

L'evoluzione storica della CSR dimostra che tale concetto abbraccia un'ampia varietà di tematiche, oltre ad essere soggetto ad una vasta gamma di interpretazioni.

Infatti, definire in maniera chiara ed univoca la Corporate Social Responsibility risulta complicato, in quanto non esiste una definizione generale che metta tutti d'accordo. A tal proposito, circa quarant'anni fa, Votaw (1972, citato in Garriga e Melé, 2004) scrisse: "corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody". Oggi il panorama non è migliorato ed infatti anche Carroll, uno dei più prestigiosi studiosi di questa disciplina, ha definito il campo della responsabilità sociale come: "an eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary; wide breadth; brings in a wider range of literature; and interdisciplinary" (Carroll, 1994).

Tuttavia, per contribuire ad una maggiore chiarezza in questo campo, Garriga e Melé (2004) hanno proposto una classificazione. Essa si basa sull'ipotesi che le più importanti teorie riguardanti la CSR, e i relativi approcci, si concentrano su uno dei seguenti aspetti della realtà sociale: economia, politica, integrazione sociale ed etica.

Tale classificazione permette di distinguere quattro gruppi:

- Un primo gruppo in cui si assume che le organizzazioni sono uno strumento per la creazione di ricchezza e che questa sia la loro unica responsabilità sociale (teorie strumentali).
- Un secondo gruppo dove il potere a livello sociale delle organizzazioni è enfatizzato, in particolare nelle loro relazioni con la società e nella loro responsabilità politica dovuta a tale potere. Questo porta le organizzazioni ad accettare diritti e doveri sociali o a partecipare a determinate attività di cooperazione sociale (teorie politiche).
- Un terzo gruppo che include le teorie secondo le quali le organizzazioni dovrebbero accogliere le richieste sociali. Solitamente esse sostengono che la sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni dipendano dalla società (teorie integrative).
- Un quarto gruppo di teorie secondo le quali la relazione tra organizzazione e società è incorporata nei valori etici. Questo porta ad una visione etica della CSR e quindi, di conseguenza, le organizzazioni dovrebbero accettare le responsabilità sociali come un obbligo etico al di sopra di qualsiasi altra considerazione (teorie etiche).

(Garriga e Melé, 2004)

Questa classificazione permette di capire che, a seconda del modo in cui la CSR viene intesa, gli approcci e gli obiettivi assunti dalle imprese saranno diversi.

2.3.1 TEORIE STRUMENTALI

Le teorie strumentali hanno una lunga tradizione e sono state largamente accettate nelle pratiche aziendali. In questo gruppo di teorie la CSR è vista solo come uno strumento strategico per raggiungere obiettivi economici e, in ultima istanza, creare ricchezza. Ciò è perfettamente sintetizzato nella visione di Friedman (1970, citato in Garriga e Melé, 2004): “the only one responsibility of business towards society is the maximization of profits to the shareholders within the legal framework and the ethical custom of the country”.

Tuttavia, concentrarsi sui profitti non esclude che l'impresa dovrebbe tenere in considerazione anche gli interessi di tutti gli altri stakeholder. Infatti, è stato dimostrato che la soddisfazione di tali interessi è in grado di contribuire alla massimizzazione del valore per gli azionisti.

Si possono distinguere tre principali gruppi di teorie strumentali, a seconda degli obiettivi proposti.

Nel primo gruppo lo scopo è la massimizzazione del valore per gli azionisti, misurato dal prezzo delle azioni. Ciò implica un orientamento verso la massimizzazione dei profitti nel breve periodo. Secondo queste teorie dovrebbe essere intrapreso ogni investimento in grado di aumentare il valore per gli azionisti, e viceversa. La “Teoria dell’Agenzia” (Jensen e Meckling, 1976, citato in Garriga e Melé, 2004) rappresenta il modo più diffuso per realizzare questo comportamento. Tuttavia, oggi, è riconosciuto che la massimizzazione del valore per gli azionisti non è compatibile con la soddisfazione degli interessi di certi altri stakeholder. A tal proposito Jensen (2000, citato in Garriga e Melé, 2004) ha proposto la “enlightened value maximization”, che si pone come obiettivo la massimizzazione del valore nel lungo periodo; cercando il giusto compromesso nel soddisfacimento degli interessi dei vari stakeholder.

Il secondo gruppo, invece, ha come obiettivo il raggiungimento di vantaggi competitivi che dovrebbero assicurare all'impresa profitti nel lungo periodo.

Queste teorie, che si concentrano su come dovrebbero essere allocate le risorse al fine di soddisfare obiettivi di lungo periodo, possono essere divise in tre categorie: “social investments in competitive context”, “natural resource-based view of the firm and its dynamic capabilities” e “strategies for the bottom of the economic pyramid”.

Infine, il terzo gruppo, è legato al “cause-related marketing” ed assomiglia molto al secondo. Varadarajan e Menon (1988, citato in Garriga e Melé, 2004) hanno definito il cause-related marketing come: “the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause

when customers engage in a revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives”.

In quest’ottica, l’impresa, praticando il cause-related marketing, dovrebbe essere in grado di costruirsi una reputazione onesta e affidabile, ottenendo la preferenza dei consumatori. (Garriga e Melé, 2004)

2.3.2 TEORIE POLITICHE

Questo raggruppamento di teorie sulla CSR si concentra sia sulle connessioni e le interazioni tra l’impresa e la società, sia sul potere e la posizione dell’impresa stessa (e le inerenti responsabilità).

Sebbene vi sia una varietà di approcci, si possono distinguere due teorie principali: “Corporate Constitutionalism” e “Corporate Citizenship”.

Il Corporate Constitutionalism è stato introdotto da Davis (1960), uno dei primi a concentrarsi sul potere delle imprese nella società. Egli ha osservato che alle imprese e agli uomini d’affari viene affidato un potere che va oltre i semplici limiti dell’impresa stessa, visto l’importante ruolo che svolgono nella società. Tale potere deve però essere bilanciato con lo stesso ammontare di responsabilità. Quindi Davis (1960) ha affermato che le aziende e gli uomini d’affari che dispongono di un potere sociale devono assumersi, in egual misura, le dovute responsabilità. Se questa responsabilità viene evitata, l’impresa, o l’uomo d’affari, perde anche il suo potere all’interno della società. E viene sostituito da chi, invece, è disposto ad accettare questo compromesso.

Le teorie sulla Corporate Citizenship sottolineano, invece, la necessità che le imprese si concentrino sulle comunità locali, oltre che sulla comunità globale nel suo complesso. Questo concetto può essere inteso in vari modi. Ad esempio, Matten *et al.* (2003, citato in Garriga e Melé, 2004) hanno presentato tre diversi significati di Corporate Citizenship: il primo è molto vicino alla filantropia e riguarda gli investimenti sociali e le responsabilità delle imprese nei confronti delle comunità locali; il secondo è molto simile al concetto di CSR e si sovrappone a quest’ultimo; il terzo, invece, ha a che fare con il concetto di cittadinanza, in quanto le imprese hanno gradualmente sostituito il governo nella protezione della cittadinanza. (Garriga e Melé, 2004)

2.3.3 TEORIE INTEGRATIVE

Questo gruppo di teorie riguarda il modo in cui le imprese dovrebbero integrare le richieste sociali, sottolineando il fatto che l’esistenza, la sopravvivenza e la crescita delle imprese stesse

dipendono dalla società. Le richieste sociali sono generalmente riconosciute come il modo in cui la società interagisce con le organizzazioni, conferendo loro un certo grado di legittimazione e prestigio. Di conseguenza, il management dovrebbe prendere in considerazione ed integrare tali richieste, in modo da operare nel rispetto dei valori sociali.

Fondamentalmente queste teorie si concentrano sul rilevamento, l'analisi e la risposta alle richieste sociali, in modo da garantire all'impresa legittimità sociale e prestigio.

Le richieste sociali, però, cambiano a seconda del momento e del luogo da cui provengono, e si differenziano a seconda dei diversi tipi di impresa. Per questa ragione la maggior parte delle teorie integrative si concentra su come identificare le richieste sociali, e come agire di conseguenza.

Le prime discussioni, nate negli anni '70, relative a questa tipologia di teorie riguardavano "social responsiveness" e "issues management".

La social responsiveness si concentra sul gap che vi è tra le performance che la società si aspetta dall'impresa, e le prestazioni che l'impresa stessa realizza. In particolare, Ackerman (1973, citato in Carroll, 1999) ha definito questo gap "zona di discrezione", sostenendo che sta all'impresa coglierlo e cercare di ridurlo il più possibile.

L'"issues management" include il concetto precedente ma, in più, enfatizza il processo che porta l'impresa a rispondere ai problemi sociali. Esso è stato definito da Wartick e Rude (1986, citato in Garriga e Melé, 2004) come: "the processes by which the corporation can identify, evaluate and respond to those social and political issues which may impact significantly upon it".

Alcuni autori, invece, hanno cercato di fornire un contenuto concreto per cercare di aiutare e guidare l'impresa nella gestione della propria responsabilità, limitandone la portata.

Preston e Post (1975, citato in Carroll, 1999) hanno introdotto "il principio di responsabilità pubblica", sostituendo il termine "sociale" con "pubblico" per sottolineare l'importanza del processo pubblico nell'individuazione della portata delle responsabilità aziendali.

Un'altra teoria, appartenente a questo raggruppamento, è quella chiamata "stakeholder management". Essa, invece di concentrarsi sulle responsabilità generiche, è orientata agli stakeholder; ovvero coloro che influenzano, o vengono influenzati, dalle politiche e dalle pratiche aziendali. (Garriga e Melé, 2004)

2.3.4 TEORIE ETICHE

Esistono quattro gruppi di teorie, o approcci, incentrati sui requisiti etici che permettono di cementare la relazione tra impresa e società. Essi si basano sui principi che esprimono le necessità e "le cose giuste da fare" per migliorare la società.

Le quattro teorie principali appartenenti a questa categoria sono: “normative stakeholder theory”, “universal rights”, “sustainable development” e “the common good approach”.

La “stakeholder management” è stata inserita nella categoria delle teorie integrative poiché alcuni autori considerano questa forma di management un modo di integrare le richieste sociali. Tuttavia, l’opera di Freeman (1984, citato in Garriga e Melé, 2004) ha introdotto una concezione etica di questa teoria. Freeman, infatti, ha osservato che “i manager hanno una relazione fiduciaria con gli stakeholder”, invece di avere doveri esclusivamente nei confronti degli azionisti, come sosteneva la visione tradizionale dell’impresa. Successivamente, Donaldson e Preston (1995, citato in Garriga e Melé, 2004) hanno aggiunto che la teoria degli stakeholder ha un nucleo normativo basato su due idee: gli stakeholder sono persone, o gruppi, con legittimi interessi negli aspetti procedurali e sostanziali dell’attività aziendale; e gli interessi di tutti gli stakeholder hanno un valore intrinseco. Seguendo questa teoria, quindi, un’impresa socialmente responsabile dovrebbe prestare attenzione ai legittimi interessi di tutti gli stakeholder, bilanciando questa molteplicità di interessi e non concentrandosi unicamente sulle aspettative degli azionisti.

La seconda teoria, chiamata “universal rights”, riguarda, in generale, i diritti umani e si è affermata in particolare nel mercato globale (Cassel, 2001, citato in Garriga e Melé, 2004). Gli approcci basati sui diritti umani si sono diffusi solo negli ultimi anni. Uno di loro, ad esempio, è l’”UN Global Compact”, che include nove principi nelle aree dei diritti umani, del lavoro e dell’ambiente.

Il “sustainable development”, invece, viene definito come un processo per raggiungere lo sviluppo umano in modo completo, connesso, equiparabile, prudente e sicuro (Gladwin e Kennelly, 1995, citato in Garriga e Melé, 2004).

Infine, l’approccio chiamato “the common good approach” sostiene che il mondo degli affari, così come qualsiasi altro gruppo sociale o individuo, deve contribuire al bene comune, in quanto parte della società. Le imprese, quindi, dovrebbero fornire un contributo positivo al benessere della società. Ciò può essere fatto in diversi modi, ad esempio creando ricchezza e fornendo beni e servizi in modo efficiente ed equo; rispettando, nel contempo, la dignità e i diritti fondamentali ed inalienabili degli individui (Melé, 2002, citato in Garriga e Melé, 2004). (Garriga e Melé, 2004)

In generale, quindi, le teorie strumentali si concentrano sul raggiungimento di obiettivi di lungo periodo, le teorie politiche sui modi responsabili di usare il potere imprenditoriale, le teorie integrative sull’integrazione delle richieste sociali, e le teorie etiche nel fare ciò che è eticamente corretto e contribuisce a migliorare la società (Garriga e Melé, 2004).

3 LA COMUNICAZIONE DELLA CSR

Il fine ultimo della CSR, in termini generali, è quello di portare un miglioramento nella società. Ciò fa sì che le imprese impegnate in campo sociale ed ambientale siano viste di buon occhio dalla comunità.

Per questo motivo le imprese, oltre ad assumere comportamenti ed atteggiamenti socialmente responsabili, ritengono necessario comunicare alla società il loro impegno.

La comunicazione della CSR consiste nella divulgazione di diverse informazioni allo scopo di sostenere e migliorare l'immagine aziendale e di promuovere le relazioni coi clienti.

In quest'ottica assume un valore fondamentale la trasparenza. Tuttavia, come sostenuto da Schoenberger (2000, citato in Birth *et al.*, 2008), la trasparenza nel campo della responsabilità sociale è una questione difficile in quanto i dati e le informazioni sono difficili da verificare. Ed inoltre la comunicazione della CSR non si realizza solamente attraverso la comunicazione del comportamento aziendale (ad es. tramite codici etici o codici di condotta), ma anche attraverso progetti di lungo periodo, i cui potenziali risultati sono difficili da rappresentare.

Questa difficoltà nell'assicurare trasparenza e correttezza nella comunicazione CSR può essere superata attraverso lo sviluppo di un'appropriata definizione dei canali di comunicazione e dei rispettivi obiettivi, nonché tramite una comprensione del contesto in cui l'impresa opera. (Birth *et al.*, 2008)

3.1 OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE

Gli obiettivi dovrebbero essere definiti in base alle questioni emergenti e alle corrispondenti parti interessate. Le questioni cui fa riferimento la comunicazione della CSR sono numerose e includono: mission, vision, valori aziendali, diritti umani, coinvolgimento della comunità, sviluppo delle economie locali, ambiente, relazioni di mercato ed etica aziendale.

L'impresa, quindi, deve essere in grado di definire chiari obiettivi di comunicazione in relazione alle diverse tematiche sopracitate e, soprattutto, per ciascuno degli stakeholder aziendali. Particolare attenzione è rivolta a tre specifici stakeholder: clienti, dipendenti e azionisti (Birth *et al.*, 2008).

Nello specifico, tre tipi di obiettivi caratterizzano la comunicazione della CSR rivolta ai clienti: reputazione, differenziazione di prodotto e fidelizzazione del cliente.

La reputazione è il risultato delle esperienze e delle azioni passate dell'impresa. Essa ha una natura dinamica (evolve e si modifica nel tempo) e riassume il modo in cui l'impresa viene percepita e valutata dagli stakeholder.

Le imprese socialmente responsabili godono di una buona reputazione agli occhi dei clienti (McWilliams e Siegel, 2001, citato in Birth *et al.*, 2008) e quindi è importante per loro comunicare alla società tale impegno.

Inoltre, come rivelato dallo studio di APCO (2004, citato in Birth *et al.*, 2008), la comunicazione della CSR aiuta l'impresa nella commercializzazione dei prodotti, permettendo una migliore differenziazione e prezzi migliori. Perciò la differenziazione di prodotto rappresenta un importante obiettivo per indirizzare le scelte dei clienti.

Infine, le imprese comunicano la CSR per favorire e rafforzare la fedeltà dei clienti. Ciò può essere fatto in vari modi, tra cui: maggiore rispetto dei clienti, controllo della soddisfazione dei clienti attraverso risposte tempestive alle loro richieste, alto standard di sicurezza dei prodotti trasmesso attraverso una comunicazione trasparente delle loro caratteristiche (Jacob e Kyner, 1973, citato in Birth *et al.*, 2008).

Oltre che verso i clienti, l'impresa si preoccupa di promuovere la comunicazione della CSR anche al suo interno nei confronti dei propri dipendenti, perseguendo quattro obiettivi.

Il primo obiettivo mira a creare una pubblicità positiva e una buona reputazione attraverso il "passaparola". Infatti, Dawkins e Lewis (2003, citato in Birth *et al.*, 2008) hanno osservato che i dipendenti rappresentano un importante canale attraverso il quale è possibile diffondere messaggi positivi sull'azienda.

Il secondo obiettivo, invece, consiste nell'aumentare la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti. Esiste una relazione positiva, infatti, tra la fedeltà dei dipendenti e l'impegno sociale dell'impresa. Questo obiettivo è collegato al primo poiché una maggiore soddisfazione dei dipendenti favorisce la diffusione di una pubblicità positiva dell'azienda.

Il terzo obiettivo consiste nel migliorare l'appeal dell'azienda agli occhi dei potenziali dipendenti. Mentre il quarto, ed ultimo, obiettivo della comunicazione della CSR (relativa ai dipendenti) mira a ridurre il turnover dei dipendenti.

Infine, l'impresa si occupa della comunicazione della CSR agli azionisti. Gli obiettivi della comunicazione della CSR che coinvolgono gli azionisti supportano gli obiettivi generali della comunicazione finanziaria, tra cui, ad esempio, il raggiungimento e il mantenimento di una situazione finanziaria stabile, l'aumento del prezzo delle azioni e l'aumento del volume degli scambi azionari.

In particolare, gli obiettivi sono due: aumentare la consapevolezza che l'impresa rappresenta un'opportunità per investire in maniera socialmente responsabile; e comunicare il vantaggio tangibile derivante dall'adesione, da parte dell'impresa, ai principi della CSR. (Birth *et al.*, 2008)

3.2 CANALI DI COMUNICAZIONE

Come sostenuto anche da “CSR Europe”, le organizzazioni utilizzano un’ampia gamma di canali per comunicare il loro impegno sociale ed ambientale, tra cui: bilancio sociale, codici di condotta, siti web, consultazione degli stakeholder, canali interni, premi ed eventi, cause-related marketing, packaging del prodotto, interventi sulla stampa o in TV e punti vendita.

Tuttavia, tre canali in particolare – bilancio sociale, sito web e pubblicità – giocano un ruolo chiave (Birth *et al.*, 2008).

Il bilancio sociale rappresenta il miglior modo per comunicare gli effetti sociali ed ambientali delle attività economiche dell’impresa a particolari gruppi di interesse all’interno della società, ed alla società stessa (Gray *et al.*, 1996, citato in Birth *et al.*, 2008).

Esso consiste in un report volontario e periodico. In realtà, nonostante sia redatto su base volontaria, alcuni paesi hanno introdotto leggi riguardanti la sua redazione; mentre, in numerosi altri paesi, si sta diffondendo l’adozione di standard riconosciuti a livello internazionale.

Esistono tre diverse categorie di standard (Birth *et al.*, 2008). La prima fornisce le linee guida per quanto riguarda la struttura e i contenuti del bilancio sociale. Un esempio è il Global Reporting Initiative (GRI), che rappresenta uno dei più diffusi ed utilizzati standard a livello globale. Esso consiste in un modello integrato di rendicontazione dei tre aspetti della sostenibilità: profilo economico, profilo ambientale e profilo sociale; e consente una valutazione di questi aspetti attraverso indici di performance.

La seconda categoria comprende le certificazioni standard che riguardano specifiche questioni sociali. Ne esistono numerosi esempi: “SA8000”, pubblicato per la prima volta nel 1997 dall’agenzia Social Accountability International (SAI), che propone la valorizzazione e la tutela del personale delle organizzazioni che lo adottano; “ISO 14000”, che specifica i requisiti per l’adozione di un sistema di gestione ambientale; “ISO 37101”, che definisce i requisiti per l’adozione di un sistema di gestione per lo sviluppo sostenibile della comunità.

Infine, gli standard di coinvolgimento degli stakeholder rappresentano il terzo pilastro del sistema di standard relativo alla CSR.

In questo caso lo standard di riferimento, largamente diffuso a livello internazionale, è l’“AA1000”. L’adesione ad esso comporta l’acquisizione, da parte dell’organizzazione, di un profilo di responsabilità sociale che si realizza attraverso un impegno etico e sociale nei confronti dei propri portatori d’interesse. Questo standard è particolarmente importante quando si parla di credibilità aziendale, in quanto l’effettivo coinvolgimento degli stakeholder è necessario per soddisfare i requisiti di trasparenza e responsabilità.

La diffusione e l’utilizzo di questi standard da parte delle organizzazioni è spiegato dall’affermazione di Keeler (2003, citato in Birth *et al.*, 2008): “the best way to convince

stakeholders that a company is as good as its corporate citizenship report is to have the report audited by an independent consultant³. Ciò ha senso poiché la redazione di un bilancio sociale che non segue gli standard riconosciuti a livello internazionale può essere visto come una mera operazione di marketing, che non rispecchia un reale impegno sociale, e che non soddisfa le esigenze dei vari stakeholder.

Il web svolge un ruolo importante nella comunicazione della CSR poiché, ad oggi, quasi 4 miliardi di individui lo utilizzano attivamente³, rendendolo, di fatto, il miglior modo per comunicare con la società. Infatti, il sito web dell'impresa, che si compone di apposite sezioni sulla responsabilità sociale che riassumono l'impegno aziendale, rappresenta un mezzo privilegiato per comunicare con la società. Inoltre, permette di ridurre al minimo i costi informativi.

Le organizzazioni trovano nel web un alleato che permette di far arrivare il loro messaggio ad una moltitudine di soggetti; ma anche un pericolo, visto che è facile scatenare reazioni negative in rete e ciò rischia di minare la credibilità aziendale.

La pubblicità è stata largamente utilizzata dalle organizzazioni per comunicare le tematiche relative alla CSR. Tra i benefici della pubblicità spiccano la valorizzazione e la protezione della reputazione aziendale. Si possono distinguere due tipi di pubblicità: persuasiva, che ha lo scopo di persuadere ed influenzare i clienti evidenziando il rispetto dei principi della CSR di un determinato prodotto; e informativa, che ha solamente lo scopo di informare la società dell'impegno sociale ed ambientale dell'organizzazione.

Tuttavia, come sottolineato anche da Drumwright (1996, citato in Birth *et al.*, 2008), la pubblicità presenta alcune lacune: le campagne pubblicitarie relative alla CSR possono essere viste come delle iniziative puramente opportunistiche, il cui fine è esclusivamente commerciale; ed inoltre, i dirigenti delle organizzazioni, solitamente, non vedono di buon occhio tali campagne, in quanto non producono risultati economici nel breve periodo e, anche nel lungo periodo, i risultati sono difficili da prevedere e misurare.

Infine, Du *et al.* (2010) hanno evidenziato l'esistenza di un trade-off tra controllabilità e credibilità nella comunicazione della CSR: ad una minore controllabilità corrisponde una maggiore credibilità, e viceversa. Questo perché gli individui sono spesso critici nei confronti dei messaggi provenienti da fonti che percepiscono come "di parte". Quindi la comunicazione della CSR tramite fonti aziendali sarà vista con più scetticismo, e minor credibilità, rispetto a quella proveniente da fonti non aziendali.

³ Della Dora, L., 2017. Digital in 2017: in Italia e nel mondo. We Are Social. Disponibile su: < <https://wearesocial.com/it/blog/2017/01/digital-in-2017-in-italia-e-nel-mondo> > [Data di accesso: 23/05/2018]

Per esempio, Yoon *et al.* (2006, citato in Birth *et al.*, 2008) hanno dimostrato che i consumatori reagiscono in modo più positivo alle attività di CSR di un'impresa se queste sono comunicate da soggetti neutrali, piuttosto che dall'impresa stessa. (Birth *et al.*, 2008)

3.3 CONTESTO CULTURALE

La comprensione del contesto culturale è un altro importante elemento nella gestione della comunicazione della CSR. Organizzazioni di paesi diversi hanno differenti prospettive dell'importanza di essere considerate socialmente responsabili da parte della società (Maignan e Ralston, 2002, citato in Birth *et al.*, 2008). L'approccio dipende principalmente dal contesto culturale in cui opera l'organizzazione, così come dimostrato dalla relazione che intercorre tra cultura e divulgazione sociale (Haniffa e Cooke, 2005, citato in Birth *et al.*, 2008).

Secondo Tixier (2003) le organizzazioni hanno due alternative nella comunicazione della CSR: massima discrezione oppure comunicazione ad "alto rischio". La prima è tipica dei paesi latini (sud-Europa), mentre la seconda è tipica dei paesi anglosassoni (lo studio si limita al contesto europeo).

Interpretando la tesi di Tixier (2003) secondo questa dicotomia, emergono tre elementi che aiutano a determinare se un'organizzazione opera in un contesto latino o anglosassone:

- Integrazione della CSR nella strategia aziendale: in un contesto latino, l'impresa separa le attività di CSR dalle attività economiche e le considera una forma di discreta e disinteressata generosità; in un contesto anglosassone, l'impresa incorpora le attività di CSR all'interno della propria strategia, considerandole un approccio vincente.
- Contesto dei media e reazione delle organizzazioni ad esso: in un contesto latino, i media guardano con sospetto le imprese che comunicano la CSR e, in risposta, le imprese temono le critiche dei media; in un contesto anglosassone, i media tendono a sostenere le imprese che comunicano la CSR e quindi, di conseguenza, le imprese non temono le loro critiche.
- Gestione della propensione al rischio: in un contesto latino, il management pensa che sia troppo rischioso per l'impresa costruirsi un'immagine basata sulle attività relative alla CSR, a causa dell'effetto boomerang che emerge appena si presentano dei problemi; in un contesto anglosassone, il management pensa che la CSR possa avere un effetto positivo sull'immagine dell'impresa, anche quando si presentano dei problemi.

(Birth *et al.*, 2008)

3.4 COME REALIZZARE UNA COMUNICAZIONE EFFICACE

Poiché la creazione di consapevolezza negli stakeholder e la gestione del modo in cui le attività di CSR sono viste dagli stakeholder sono prerequisiti fondamentali per cogliere i vantaggi strategici della CSR, è imperativo per i manager avere una profonda comprensione delle questioni chiave relative alla CSR.

Tali questioni includono domande relative a cosa comunicare (contenuto del messaggio) e dove comunicare (canale di comunicazione); ma comprendono anche la comprensione di fattori specifici relativi all'impresa e agli stakeholder, che influiscono sull'efficacia della comunicazione della CSR.

Du, Bhattacharya e Sen (2010) nel loro studio intitolato "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication" hanno spiegato il modo in cui dovrebbe essere effettuata un'efficace comunicazione della CSR, basata sulle quattro variabili sopracitate: contenuto del messaggio, canale di comunicazione, fattori specifici dell'impresa e degli stakeholder (Figura 1).

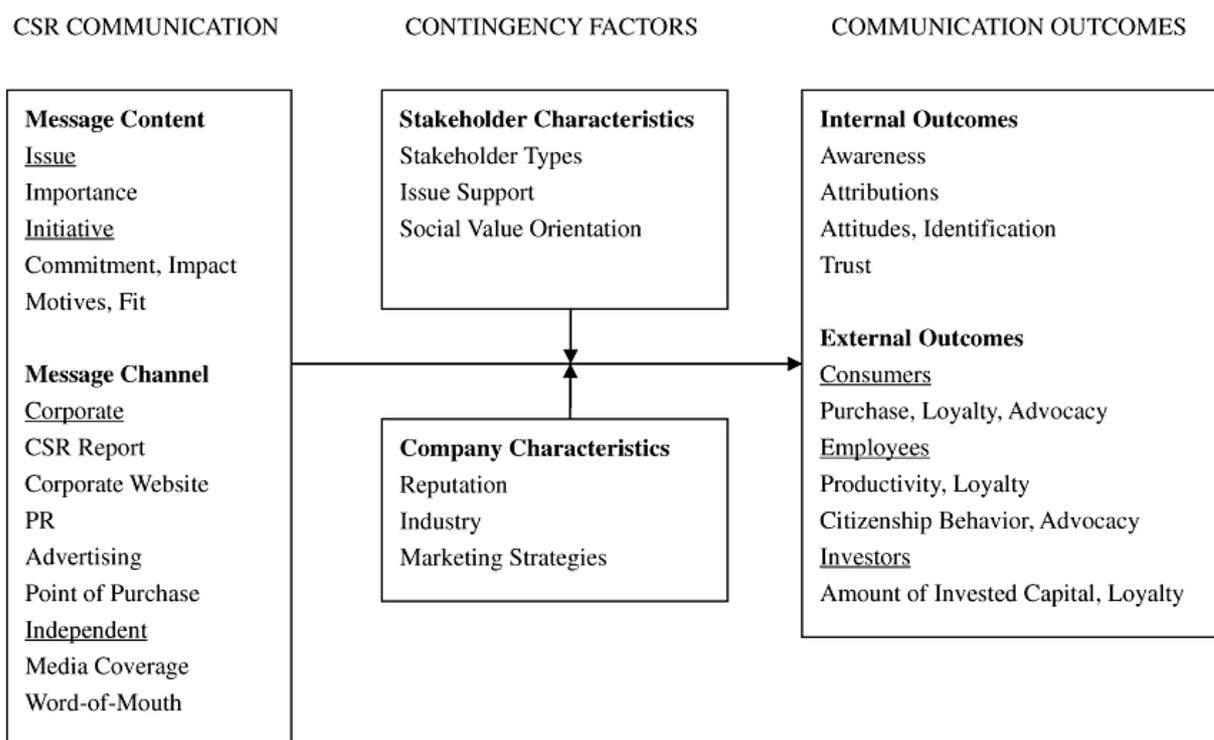


Figura 1. Comunicazione della CSR (Du, Bhattacharya e Sen, 2010)

Per quanto riguarda il contenuto del messaggio ci sono diversi fattori che l'impresa deve tenere in considerazione per realizzare una comunicazione efficace: l'impegno per la causa, l'impatto che ha sulla causa, il perché si impegna in una determinata iniziativa (motivazioni), e il legame tra l'iniziativa e il suo business core (coerenza).

Per quanto riguarda i canali di comunicazione vanno sottolineate due osservazioni: l'impresa dovrebbe sfruttare il più possibile i canali di comunicazione informali, come il passaparola degli stakeholder (dipendenti e consumatori), visto la portata, l'efficacia e la credibilità che questi hanno; e inoltre, l'impresa, nonostante le evidenti difficoltà, dovrebbe cercare di cooperare il più possibile con i media in modo da ottenere una pubblicità positiva da soggetti imparziali e capaci di influenzare numerosi individui.

I fattori specifici dell'impresa, che permettono di realizzare una comunicazione efficace, sono: la reputazione aziendale e il posizionamento della CSR, inteso come "la misura in cui un'azienda si affida alle proprie attività di CSR per posizionarsi, rispetto alla concorrenza, nella mente dei consumatori" (Du, Bhattacharya e Sen, 2010). L'influenza di questi due fattori sarà maggiore sui canali controllati dall'impresa rispetto a quelli controllati da terzi.

Infine, i fattori specifici degli stakeholder sono tre: tipo di stakeholder, supporto alla causa e orientamento al valore sociale. Vista la diversità nelle caratteristiche e negli interessi degli stakeholder, l'impresa dovrà cercare di costruire comunicazioni particolari con ciascuno di essi, in modo da soddisfarne le attese e le esigenze. (Du, Bhattacharya e Sen, 2010)

4 CSR E PERFORMANCE FINANZIARIA

L'analisi della performance finanziaria legata alle attività di Corporate Social Responsibility passa dallo studio dei costi e dei benefici ad essa collegati.

Sia i costi che i benefici legati alla CSR sono difficili da identificare e quantificare. Tuttavia, nonostante il fine della CSR non sia di tipo economico, l'organizzazione è interessata a conoscere le spese e i risultati che essa comporta. La loro conoscenza permette all'impresa di operare in modo più consapevole, evitando errori e situazioni che potrebbero risultare dannose.

4.1 COSTI DELLA CSR

Visto e considerato che gli interventi di CSR che possono essere effettuati dall'impresa sono assai numerosi e diversi tra loro, i costi da sostenere per la loro realizzazione saranno altrettanto diversificati.

In prima approssimazione, le attività associate alla CSR possono comportare sia un incremento delle uscite di denaro (a tal proposito l'impresa può beneficiare delle deduzioni fiscali), che una riduzione dei flussi in entrata.

Le imprese devono anche tenere in considerazione il costo-opportunità dei loro investimenti in attività di CSR, in quanto la somma destinata a tali progetti potrebbe essere investita in altri modi, producendo ritorni diversi.

In generale i costi associati alla CSR possono essere ricondotti alle seguenti categorie:

- Investimenti attuati per soddisfare attese di ordine sociale ed ambientale, che si ripercuotono sull'incremento delle quote di ammortamento annuali. Ad esempio, gli investimenti volti a ridurre le emissioni inquinanti causate dal processo produttivo dell'impresa.
- Incremento dei costi di funzionamento connessi a scelte volte a meglio soddisfare le istanze degli stakeholder. È il caso dell'offerta di servizi aggiuntivi ai dipendenti, in modo da garantire loro maggior sicurezza e benessere.
- Impiego di risorse aziendali non monetarie. Si fa riferimento alle risorse umane (ad esempio, tempo dedicato dai dipendenti alle cause sociali), alle risorse tangibili (ad esempio, impianti ed attrezzature messi a disposizione di enti no-profit) ed alle risorse intangibili (ad esempio, marchio o competenze commerciali che possono essere utilizzati nelle cause sociali).
- Impiego di una quota del tempo e dell'attenzione dell'alta direzione e dei manager di livello intermedio, che vengono così sottratti ai problemi connessi alle altre attività aziendali.

- Limitazione delle alternative strategiche. Una scelta guidata dai principi della CSR potrebbe, ad esempio, allontanare l'ipotesi di: entrare in certe aree di business poiché caratterizzate da processi produttivi inquinanti; operare investimenti a fini produttivi o commerciali in aree geografiche ritenute incompatibili per motivi politici, culturali o giuridici; o stringere alleanze con partner non etici.

(Molteni, 2004)

Da questa classificazione è facile notare che, fatta eccezione per la prima voce, tutti gli altri tipi di costo sono di difficile quantificazione. Ciò evidenzia il regime di incertezza legato alle componenti di costo della CSR. E permette di intuire perché la CSR viene vista con scetticismo da alcuni soggetti.

4.2 BENEFICI DELLA CSR

I benefici prodotti dalla CSR non sono semplici da determinare a priori. L'incertezza legata ai costi, la prospettiva di lungo periodo e la difficoltà nel quantificare in termini monetari i risultati ottenibili sono le principali cause.

Tuttavia, secondo Weber (2008) si possono distinguere cinque diverse tipologie di benefici prodotti dalla CSR:

- 1) Effetti positivi sull'immagine e sulla reputazione dell'impresa: l'immagine dell'impresa può essere definita come "the mental picture of the company held by its audience" (Gray e Balmer, 1998, citato in Weber, 2008). La reputazione, invece, si basa su esperienze e caratteristiche dell'impresa e include un giudizio di valore da parte degli stakeholder. Mentre l'immagine può cambiare rapidamente, la reputazione si evolve nel tempo ed è influenzata dalle performance e dalla comunicazione che l'impresa realizza nel corso degli anni.
- 2) Effetti positivi sull'assunzione, il mantenimento e le motivazioni dei dipendenti: da un lato, questi effetti possono essere il risultato di una miglior reputazione; dall'altro, però, la CSR può influenzare direttamente i dipendenti in due modi: essi potrebbero trovare maggiori motivazioni in un ambiente di lavoro migliore, oppure potrebbe trarre maggiori motivazioni nel partecipare ad attività di CSR (ad es.: attività di volontariato). Quindi le attività relative alla CSR possono influenzare sia direttamente che indirettamente l'attrattiva dell'impresa per i potenziali nuovi dipendenti.
- 3) Riduzione dei costi: la CSR può portare alla riduzione di diverse tipologie di costo, tra cui: riduzione dei costi di stoccaggio e movimentazione dei materiali, minor packaging, minor consumo energetico, riduzione del costo di smaltimento rifiuti. Inoltre, l'impresa potrebbe ottenere un accesso facilitato ai finanziamenti (riduzione dei tempi di

concessione dei prestiti) in quanto la comunità finanziaria tende a favorire le imprese socialmente impegnate. Infatti, l'adozione della CSR porta, oltre che alla riduzione di diversi costi, anche ad una reazione positiva da parte del mercato (Epstein e Roy, 2001, citato in Weber, 2008).

- 4) Maggiori entrate dovute ad un aumento delle vendite e della quota di mercato: ciò si può ottenere in due modi: indirettamente, attraverso una migliore visione del brand da parte del mercato; o direttamente, tramite la produzione di prodotti che rispettano i principi e i valori della CSR.
- 5) Riduzione o, quantomeno, gestione dei rischi legati alla CSR: la CSR può anche essere usata come strumento per limitare i rischi dell'impresa relativi al suo rapporto con la società, ad esempio evitando la stampa negativa o i boicottaggi da parte di clienti o ONG.

(Weber, 2008)

Com'è possibile osservare in Figura 2, questi benefici possono essere raggruppati in due macro-categorie. La prima riguarda i benefici monetari, che non portano ad effetti finanziari diretti ma possono comunque essere misurati in termini monetari. La seconda, invece, riguarda i benefici non monetari, che non sono misurabili in termini monetari ma influenzano comunque la competitività aziendale e il successo dell'impresa. Inoltre, questa seconda categoria, può essere misurata in termini qualitativi o quantitativi a seconda degli specifici benefici a cui si fa riferimento (Weber, 2008).

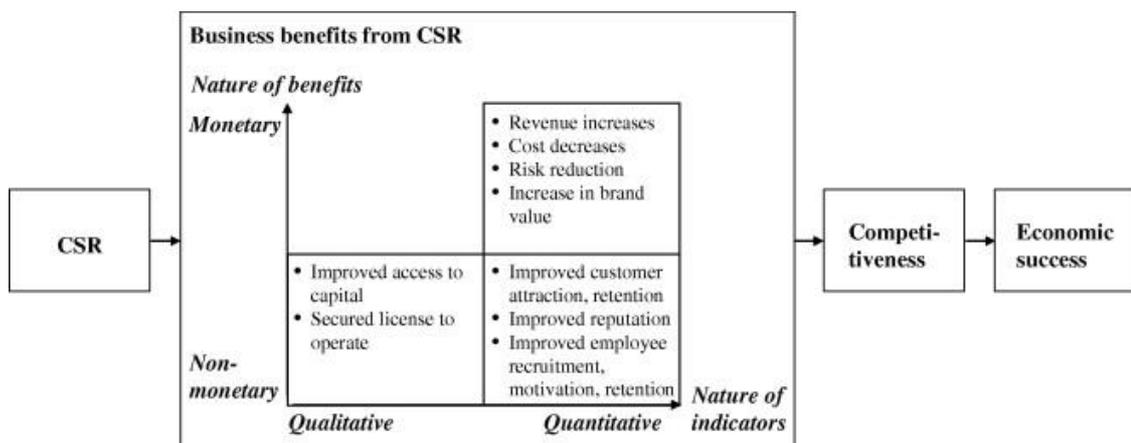


Figura 2: Impatto della CSR (Weber, 2008)

4.3 PERICOLO DEGLI EFFETTI NEGATIVI

Le attività di CSR possono produrre diverse tipologie di benefici. Ma se vengono mal gestite esse possono portare anche ad effetti negativi. Questi non solo allontanano l'impresa dalla possibilità di raggiungere i benefici sperati, ma possono comportare conseguenze negative anche rilevanti.

I pericoli più diffusi sono quelli connessi alla percezione da parte della società della natura puramente formale, se non addirittura manipolatoria, degli interventi di CSR, con conseguenze negative per la reputazione dell'impresa.

Gli esempi sono numerosi. Un codice etico elaborato senza il coinvolgimento del management, non supportato da opportune regole e sanzioni, privo di conseguenze per il comportamento degli individui, può alimentare sfiducia e risentimento.

Un bilancio sociale che non esplicita le fondamentali sfide strategiche nonché le azioni realizzate e da realizzarle per affrontarle, orientato più alla forma che alla sostanza, redatto senza attuare forme di ascolto e dialogo con gli stakeholder, può suscitare la diffidenza delle parti interessate.

Una campagna di cause-related marketing effettuata con un ente no-profit al quale fossero in seguito imputati comportamenti riprovevoli (destinazione di fondi a fini diversi da quelli dichiarati, scarsa trasparenza) danneggia l'immagine dell'impresa e il suo marchio, con ripercussioni sui volumi di vendita e sulla quota di mercato.

Un'iniziativa di natura filantropica, non integrata nella strategia aziendale e, per di più, effettuata in un periodo in cui i risultati reddituali non sono brillanti, può essere accusata dagli azionisti di distogliere risorse dalle priorità connesse alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

(Molteni, 2004)

5 APPLICAZIONE DELLA CSR NEL SETTORE FOOD

5.1 CARATTERISTICHE DEL SETTORE FOOD

Il settore agroalimentare comprende l'insieme delle attività orientate alla produzione, trasformazione e distribuzione di prodotti alimentari.

Esso comprende diversi ambiti di attività: produzione agricola vegetale (produzione di cereali, frutta, ortaggi); allevamento e produzione agricola animale (attività connesse a tutte le fasi di sviluppo degli animali, dalla nascita e mantenimento al macello); la pesca e l'acquacoltura (pesca e allevamento di specie acquatiche); industria alimentare (produzione, trasformazione e conservazione di alimenti); ed infine, industria delle bevande (produzione di vino, birra, acqua e bibite).

Ogni ambito di attività del settore ha una filiera produttiva propria, che comprende diverse fasi: produzione/acquisto delle materie prime, lavorazione e trasformazione del prodotto, confezionamento, conservazione e distribuzione. Ciascuna azienda può occuparsi di una o più fasi della filiera produttiva.

La crescente preoccupazione per le questioni ambientali e sociali nella produzione e consumo di cibo si sta rapidamente diffondendo.

La qualità del cibo, la salute, la preoccupazione per l'ambiente e il benessere degli animali sono diventate questioni globali e i consumatori sono sempre più consapevoli ed esigenti su questi temi. (Forsman-Hugg *et al.*, 2013)

Nell'ottica della CSR, il settore alimentare deve affrontare sfide specifiche, in particolare per tre ragioni. Innanzitutto, il settore alimentare dipende fortemente dalle risorse naturali, umane e fisiche. In secondo luogo, poiché il cibo soddisfa uno dei bisogni umani fondamentali, gli individui hanno opinioni forti e prestano molta attenzione a ciò che mangiano. Ciò porta ad una serie di complessi requisiti in relazione alla produzione di materie prime (benessere degli animali), all'ambiente (consumo di acqua ed energia) e alle condizioni sociali (condizioni dei lavoratori) lungo l'intera catena del valore. Infine, la catena alimentare ha una struttura unica, complessa e multi-livello. (Hartmann, 2011)

Per queste ragioni, e per il fatto che sono costantemente esposte al giudizio della società, le imprese potrebbero trovare più prudente anticipare le future problematiche integrando gli standard della CSR nelle loro operazioni quotidiane.

Inoltre, le critiche dei consumatori in merito alle carenze percepite nella CSR possono essere estremamente dannose per la redditività aziendale e la quota di mercato.

Quindi per le imprese c'è una crescente necessità di rispondere alle sfide ed agli obblighi posti dalla sostenibilità, dimostrando che la responsabilità è passata dalla teoria alla pratica; e che vi è un reale impegno da parte loro in questo senso.

5.2 LA CSR NELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO DEL SETTORE FOOD

Poiché i vantaggi e gli svantaggi relativi all'etica aziendale sono noti, sia consumatori che imprese governative focalizzano sempre più la loro attenzione sulle pratiche di corporate social responsibility.

La CSR continua ad evolversi, oltre che a livello teorico, anche nella pratica e il suo raggio d'azione ora si estende spesso ai partner della supply chain (catena di approvvigionamento, in italiano), ovvero fornitori e clienti. In particolare, la supply chain di un'impresa può essere definita come un sistema di organizzazioni, persone, attività, informazioni e risorse coinvolte nel processo atto a trasferire o fornire un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente⁴.

Studi e ricerche hanno definito gli elementi generali della CSR riguardante la catena di approvvigionamento. Tuttavia, industrie diverse presentano catene di approvvigionamento, e successive problematiche, relativamente uniche. Pertanto, non esiste un unico modello applicabile a qualsiasi settore.

Nel settore alimentare, la CSR relativa alla supply chain ha acquisito una notevole importanza non solo per la natura dei prodotti di origine animale e vegetale, ma anche per la natura complessa e ad alta intensità di lavoro della catena di approvvigionamento alimentare.

Combinando ricerca etica e PSR/LSR (rispettivamente "Purchasing Social Responsibility" e "Logistics Social Responsibility") con le attuali tendenze del settore, Maloni e Brown (2006) hanno rappresentato un modello completo di CSR della supply chain nel settore food (Figura 3).

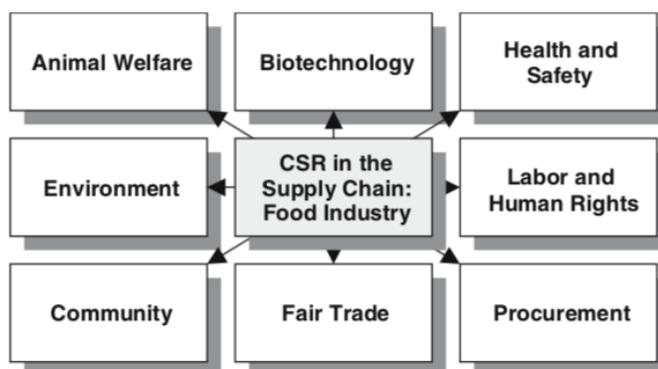


Figura 3. Dimensioni della CSR nella supply chain del settore food

⁴ Bucap. Supply Chain cos'è: la corretta gestione diventa vantaggio competitivo. Disponibile su: <<https://www.bucap.it/news/approfondimenti-tematici/gestione-del-magazzino/supply-chain-cos-e.htm>> [Data di accesso: 02/06/2018].

Complessivamente ci sono otto diversi ambiti: benessere degli animali, biotecnologia, salute e sicurezza, ambiente, diritti umani e dei lavoratori, comunità, commercio equo e approvvigionamento.

Benessere degli animali

Partendo dalla premessa che gli animali non dovrebbero subire sofferenze inutili, il benessere degli animali include gli approcci dell'uomo alla manipolazione, al mantenimento, al trasporto e al massacro degli animali. Le aziende alimentari, con l'obiettivo di ridurre i costi, hanno implementato un allevamento intensificato degli animali (noto come allevamento industriale). Tuttavia, Zuzworsky (2001, citato in Maloni e Brown 2006) ha osservato che tali pratiche hanno certamente permesso di ridurre i costi, ma hanno portato anche a diverse pratiche discutibili sul benessere degli animali. Per esempio, Fox (1997, citato in Maloni e Brown 2006) ha evidenziato diversi problemi riguardanti l'allevamento industriale come lo spazio in cui vivono gli animali, l'accesso all'aria fresca e alla luce, le interazioni con gli altri animali, le crudeli uccisioni degli animali prima della loro morte naturale. Nonostante gli sforzi normativi, tra cui l'"Humane Slaughter Act" del 1978 negli Stati Uniti e la "Convenzione Europea per la protezione degli animali" del 1976, abbiano tentato di migliorare le condizioni generali del settore, ci sono ancora gravi motivi di preoccupazione pubblica. Di conseguenza, i rivenditori di generi alimentari hanno aumentato l'attenzione verso le politiche dei fornitori volte a promuovere il benessere degli animali. Ad esempio, la banca BNP Paribas ha adottato una politica per il settore agricolo che preferisce e premia le aziende agricole che dimostrano di operare in conformità alla "Good Practice Note on Improving Animal Welfare in Livestock Operations" dell'International Financial Corporation (IFC) e ai "Business Benchmark on Farm Animal Welfare". Le ricerche, però, indicano una scarsa consapevolezza da parte dei consumatori in merito a queste pratiche. Questo fatto è dovuto sia alla scarsa informazione promossa dalle aziende, sia dall'interesse relativamente basso dei consumatori. Nonostante ciò sono stati fatti importanti sforzi per imporre degli standard sul benessere degli animali, imponendo una maggiore responsabilità lungo tutta la filiera produttiva.

Biotecnologia

La biotecnologia rappresenta una categoria emergente della CSR relativa alla catena di approvvigionamento dell'industria alimentare. Definita come "l'uso di processi biologici per realizzare prodotti utili" (Gosling, 1996, citato in Maloni e Brown 2006), la biotecnologia include il DNA ricombinante (combinazione di DNA di diversi organismi), la coltura dei tessuti (crescita dei tessuti al di fuori del corpo), clonazione, stimolazione della crescita, test genetici

ed uso di antibiotici. Tali processi possono essere applicati a piante ed animali. La ricerca indica che la biotecnologia offre sostanziali vantaggi nell'industria alimentare tra cui rese più elevate, minori costi, migliore salute degli animali, riduzione della perdita dei raccolti e minore necessità di erbicidi e pesticidi (Gosling, 1996, citato in Maloni e Brown 2006). La consapevolezza pubblica, seppur bassa, è in aumento. Ma nonostante i numerosi benefici, la società nutre preoccupazioni per le pratiche biotecnologiche e le reazioni dei consumatori a temi come la manipolazione genetica e la clonazione rimangono imprevedibili. Tale atteggiamento ostile rappresenta una minaccia per i dettaglianti alimentari che, di conseguenza, sono diventati più sensibili a queste tematiche ed hanno promosso standard di etichettatura e tracciabilità severi, lungo l'intera catena di approvvigionamento. Ad esempio, Unilever nel suo sito offre una spiegazione completa ed esaustiva del significato di biotecnologia e della sua opinione a riguardo, allo scopo di promuovere un'informazione consapevole presso i consumatori⁵.

Salute e sicurezza

L'industria alimentare affronta numerose sfide in materia di salute e sicurezza, molte delle quali hanno importanti implicazioni nella catena di approvvigionamento. Si consideri, ad esempio, il caso della "mucca pazza" (BSE, ossia Bovine Spongiform Encephalopathy) che ha provocato timori nei consumatori circa la capacità dell'industria alimentare di identificare i problemi all'inizio della catena di approvvigionamento, cioè prima che i prodotti raggiungano i punti vendita. Inoltre, secondo McTaggart (2005, citato in Maloni e Brown 2006) molti esperti del settore temono un attacco terroristico alla fornitura di cibo negli Stati Uniti e per questo motivo l'industria alimentare sta implementando soluzioni per proteggersi da attacchi biologici e chimici. Con le minacce provenienti da malattie e terrorismo, la tracciabilità del cibo lungo tutta la filiera produttiva è diventata una questione fondamentale.

La tracciabilità dei prodotti alimentari aiuta le aziende del settore ad isolare la risposta ai possibili problemi, consentendogli di operare in modo più rapido, economico ed efficace. Ciò rende la supply chain più efficiente, garantendo benefici sia alle aziende che ai consumatori, i quali possono accedere ad informazioni più dettagliate sui prodotti.

Inoltre, lo stile di vita sano rappresenta una questione sempre più importante nelle tematiche di CSR riguardanti la catena di approvvigionamento. Nello specifico molti paesi affrontano il problema dell'obesità, per cui sono spesso stati additati come colpevoli i fast food. Complici anche le critiche degli attivisti, questa tipologia di ristoranti cerca sempre più spesso di

⁵ Si veda: Unilever's position on biotechnology. Disponibile su: < <https://www.unilever.com/sustainable-living/what-matters-to-you/biotechnology.html> > [Data di accesso: 21/06/2018].

sostenere l'ideale dell'alimentazione sana, offrendo cibo di qualità migliore. Ad esempio, Coca Cola nel suo report sulla sostenibilità ha evidenziato la riduzione degli zuccheri nelle proprie bibite (Figura 4).



Figura 4. Riduzione degli zuccheri presenti nelle bibite del gruppo Coca Cola

Per realizzare cambiamenti di questo genere è necessario però un coordinamento interno alla supply chain, in quanto i fornitori mantengono un controllo significativo sulla produzione del prodotto e sull'etichettatura.

D'altro canto, però, gli esperti stimano che 600-800 milioni di persone nel mondo vivano nella fame (Dower, 2001, citato in Maloni e Brown 2006). E se da un lato le aziende alimentari non possono essere ritenute responsabili della fame nel mondo, dall'altro dovrebbero rendersi conto che possono svolgere un ruolo importante. Ad esempio, facendo in modo che le forniture agricole nei paesi in via di sviluppo siano indirizzate verso l'alimentazione delle popolazioni locali prima di sostenere l'attività di esportazione.

Ambiente

L'industria alimentare ha un impatto considerevole sull'ambiente. Sono state riscontrate diverse problematiche come, ad esempio, lo smaltimento del letame, lo smaltimento dei rifiuti, i danni e l'inquinamento del suolo e delle acque, la deforestazione e il riscaldamento globale. Di conseguenza, i dettaglianti dell'industria alimentare devono essere in grado non solo di offrire prodotti ecologici ai consumatori, ma anche di dimostrare il loro impegno nel rispettare l'ambiente e a comportarsi in maniera responsabile lungo tutta la catena di approvvigionamento. Ad esempio, Starbucks ha avviato il "Preferred Supplier Program" che premia i fornitori che dimostrano di essere ambientalmente e socialmente responsabili (Schrage, 2004, citato in Maloni e Brown 2006); mentre McDonald's incorpora fattori

ambientali (riduzione dell'inquinamento dell'acqua e dell'aria, riciclaggio dei rifiuti, uso limitato di sostanze chimiche) nelle linee guida del processo d'acquisto (McDonald's, 2004, citato in Maloni e Brown 2006). Kellogg's, invece, nella sua relazione sulla CSR mostra i risultati ottenuti (e gli obiettivi) in termini di consumo energetico, effetto serra e consumo di acqua (Figura 5).

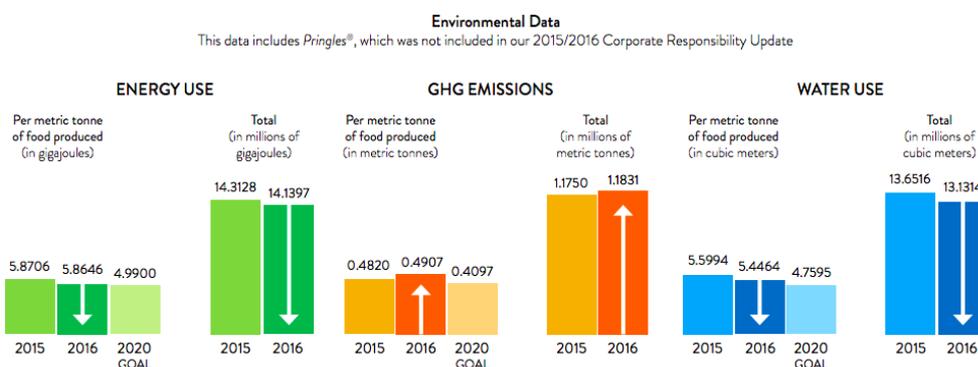


Figura 5. Dati dell'impatto ambientale di Kellogg's (2016/2017)

Inoltre, alcune ONG offrono certificazioni basate su standard ambientali per i prodotti (Jorgensen *et al.*, 2003, citato in Maloni e Brown 2006).

Le preoccupazioni dei consumatori per l'impatto dell'industria alimentare sull'ambiente hanno fatto nascere i prodotti, cosiddetti, biologici, che sono generalmente caratterizzati dall'uso di pratiche agricole sostenibili e dall'uso limitato di sostanze chimiche nel processo di produzione agricola. La domanda di prodotti biologici rappresenta però un segmento limitato del mercato, sia a causa di problemi logistici (offerta limitata, rendimenti bassi, prezzi elevati) sia per il fatto che questi prodotti sono in contraddizione con i driver chiave del settore come la riduzione dei costi e la massimizzazione del profitto.

Diritti umani e dei lavoratori

La questione dei diritti umani e dei lavoratori nelle attività di CSR della supply chain ha catturato l'attenzione dei consumatori una ventina di anni fa, quando le ONG denunciarono le condizioni di sfruttamento dei lavoratori da parte di produttori di abbigliamento che rifornivano importanti rivenditori americani come NIKE e Walmart (Emmelhainz e Adams, 1999, citato in Maloni e Brown 2006). Di conseguenza, le norme internazionali sul lavoro relative a questioni chiave come il lavoro minorile, la contrattazione collettiva, le discriminazioni e le rimostranze dei lavoratori sono emerse da programmi come "U.N. Global Compact" (2005) e lo standard "SA8000" del "Council on Economic Priorities Accreditation Agency".

I diritti umani e dei lavoratori rappresentano un problema complicato anche nel settore alimentare, che va incontro agli stessi rischi del settore dell'abbigliamento. Ad esempio, negli Stati Uniti sono impiegati nell'agricoltura 2,5 milioni di lavoratori (US General Accounting Office, 2000) che svolgono lavori manuali, faticosi e pericolosi, caratterizzati da condizioni di lavoro precarie e bassi livelli retributivi.

Vi sono altri numerosi problemi in questo campo come, ad esempio, l'avanzamento professionale, l'istruzione, la privacy, l'igiene, le discriminazioni e il rispetto dei lavoratori.

Inoltre, esistono problemi relativi al lavoro nell'industria alimentare dovuti a immigrati irregolari (che non sono legalmente autorizzati a lavorare), allo sfruttamento del lavoro minorile (specie nei paesi del terzo mondo) e alle condizioni di lavoro forzato o, addirittura, di schiavitù.

Anche i problemi relativi alla sicurezza dei lavoratori abbondano nel settore alimentare. Ad esempio, il "US Government Accountability Office" (GAO) (1992) ha evidenziato casi di avvelenamento da pesticidi, conoscenze limitate dei lavoratori dei prodotti chimici usati, utilizzo di macchinari pesanti da parte di bambini e inadeguate misure igieniche.

Per questo motivo molte imprese sottolineano il loro impegno nell'assicurare condizioni di lavoro dignitose e valide. Ad esempio, Ventura Foods nel suo report sulla CSR afferma che "the safety of our employees is an absolute essential. We believe all workplace accidents are preventable and we have an ultimate goal of a zero-injury workplace. Each of our locations has created Employee Health and Safety (EHS) plans focused on specific opportunities within their facilities. These plans augment our company-wide safety initiatives that address a variety of safety priorities, including machine safety, confined space entry, working at heights, and electrical safety".

Comunità

Questo aspetto della CSR riguarda un ampio insieme di attività che forniscono supporto alla comunità locale. Ad esempio, il Center for Corporate Citizenship (2004) si concentra sull'impatto delle attività realizzate dalle imprese, come il supporto educativo, lo sviluppo economico, la formazione professionale, il volontariato dei dipendenti, l'assistenza sanitaria, l'alfabetizzazione, la promozione di arte e cultura e l'assistenza all'infanzia. Gran parte di questi sforzi ruota attorno alle donazioni finanziarie. Tuttavia, Porter e Kramer (2002, citato in Maloni e Brown 2006) hanno rivelato che la filantropia sta diminuendo, principalmente a causa delle pressioni per soddisfare gli interessi degli azionisti.

In generale, però, la ricerca dimostra che la filantropia non solo rafforza la fedeltà dei dipendenti, ma può anche rappresentare un vantaggio competitivo. Ad esempio, in Figura 6 si può osservare il notevole impegno di una multinazionale come Kellogg's in questo campo.

Charitable Donations

Our charitable contributions are made through Kellogg Company and Kellogg Company Fund. In the past five years, we have donated US\$278.5 million.

2012-2016: \$278.5 Million (\$ in millions) Product Donation (COGS) Cash Brand Philanthropy



Figura 6. Donazioni da parte di Kellogg's

Commercio equo

Le pratiche finanziarie relative alla CSR hanno richiamato notevole attenzione negli ultimi anni con il verificarsi di scandali finanziari aziendali. Oltre a conformarsi a standard di rendicontazione finanziaria elevati, la supply chain del settore alimentare deve anche affrontare le sfide derivanti dalla crescente popolarità del “fair trade” (commercio equo, in italiano) tra i consumatori. La premessa del commercio equo consiste nel fatto che i rivenditori di generi alimentari dovrebbero sostenere dei prezzi che permettano sia di evitare la povertà ai fornitori, sia di assicurare la longevità degli affari.

Il commercio equo nell'industria alimentare si sta diffondendo, anche se rappresenta ancora una quota limitata del mercato. Ed inoltre, così come i prodotti biologici, contraddice l'idea fondamentale del settore di ridurre i costi e massimizzare i ricavi. E questo, assieme ad altri fattori come la ridotta gamma di prodotti, i pochi punti vendita, la riluttanza e l'inconsapevolezza dei consumatori, ne limitano la diffusione.

In generale, nonostante l'adozione del fair trade possa alleviare le critiche sull'equità finanziaria coi fornitori, non risulta essere redditizio per le aziende alimentari che quindi sono restie ad adottarlo.

Approvvigionamento

Inadempienze e scorrettezze nel processo di approvvigionamento possono compromettere le attività di CSR nella supply chain. Carter (2000, citato in Maloni e Brown 2006) ha offerto un ampio ventaglio di esempi di problematiche di carattere etico relative al processo di approvvigionamento: favoritismi, trattamenti preferenziali, tangenti, doni, termini di contratto

nascosti. Per questo motivo le imprese cercano di fornire maggiori informazioni ai consumatori sulla propria catena di approvvigionamento, così da garantire maggiore sicurezza e fiducia. Ad esempio, Barilla nel suo report sulla CSR cerca di promuovere in modo chiaro e semplice le caratteristiche della sua supply chain (Figura 7).

(Maloni e Brown, 2006)

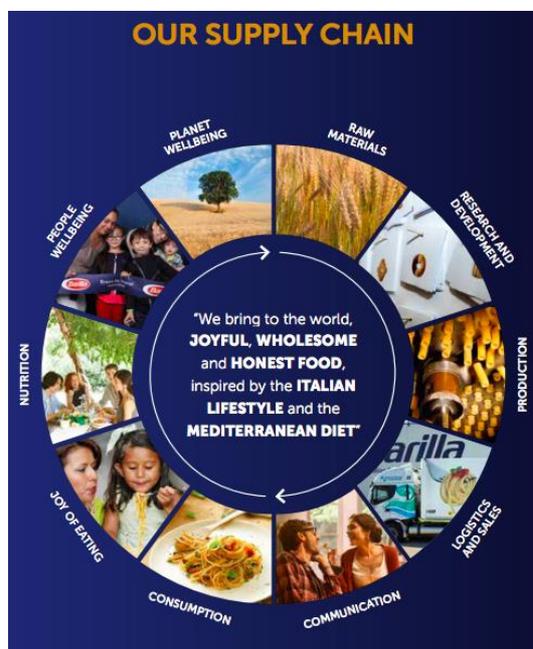


Figura 7. Catena di approvvigionamento di Barilla

Queste considerazioni sulla supply chain del settore alimentare forniscono una base attraverso la quale le aziende alimentari possono ottenere un'immediata consapevolezza delle problematiche relative alle attività di CSR. Vi sono già esempi di questo genere a vari livelli dell'industria alimentare. A livello aziendale, ad esempio, sia McDonald's (2004, citato in Maloni e Brown 2006) che Starbucks (2004, citato in Maloni e Brown 2006) pubblicano relazioni annuali sulla CSR, affrontando questioni come forniture sostenibili, rispetto dell'ambiente, alimentazione sana, approvvigionamento responsabile, filantropia e commercio equo. A livello di settore un esempio è dato dalle linee guida promosse dal "Food and Marketing Institute" (2005) in merito al benessere degli animali. A livello governativo la Commissione Europea ha proposto pratiche di pagamento degli agricoltori basate su standard ambientali, di sicurezza sul lavoro, di sicurezza alimentare e di benessere degli animali. Infine, a livello globale, l'"International Organization of Standardization" (ISO) offre linee guida in merito alla responsabilità ambientale (ISO 14000) e alla sicurezza alimentare (ISO 22000). (Maloni e Brown, 2006)

5.3 PRESSIONI PER LA CSR NEL SETTORE FOOD

Tutti i settori dell'economia sono influenzati dalle richieste e dalle esigenze della società in relazione alla CSR. Tuttavia, date le caratteristiche di un settore, è probabile che la pressione esercitata sulle imprese per assorbire la CSR sia diversa, ad esempio in merito all'impatto economico e sociale del settore stesso. Ad esempio, mentre ci sono settori come quello minerario che hanno un forte impatto sull'ambiente, probabilmente non c'è nessun altro settore che sia tanto dipendente dalle risorse naturali quanto quello alimentare (Maloni e Brown, 2006). La pressione per l'implementazione della CSR non solo differisce tra settori, ma anche tra imprese all'interno di un unico settore. Ad esempio, il settore alimentare dell'Unione Europea è caratterizzato da una struttura eterogenea: una struttura atomistica nella fase primaria, un alto livello di concentrazione nella vendita al dettaglio e un predominio di micro e piccole imprese per quanto riguarda le vendite (ma non la produzione alimentare). Questa eterogeneità implica che la pressione sociale relativa alla CSR è diversa lungo la catena alimentare ed è legata alle differenze di potere contrattuale delle imprese. (Hartmann, 2011)

In questo senso le dimensioni dell'impresa sembrano essere un fattore cruciale, dal momento che le richieste di CSR della società ricadono quasi totalmente sulle grandi imprese.

Infatti, per quanto concerne il settore alimentare, l'attenzione che la CSR riceve nel mondo del business, della politica e della ricerca si concentra principalmente sulle multinazionali, poiché sono considerate le protagoniste della globalizzazione economica.

Infatti, grandi aziende alimentari (come Coca Cola, Nestle) e società di vendita al dettaglio in passato hanno sofferto perdite significative, oltre a danni alla loro immagine e reputazione, a causa di condizioni di lavoro inadeguate e condotte irresponsabili nei confronti dell'ambiente nelle filiali dei paesi in via di sviluppo. Anche la scarsa qualità dei prodotti venduti in quei paesi ha provocato una forte pressione da parte degli attivisti che ha portato anche ad azioni di boicottaggio. Per questo motivo le aziende leader del settore alimentare sono coinvolte in iniziative di CSR.

Le critiche pubbliche nel settore alimentare non si limitano solo alla condotta aziendale, ma abbracciano l'intera catena del valore (value chain). Infatti, le minacce e le opportunità della CSR passano sempre più spesso dal livello della singola impresa all'intera catena di fornitura. Di conseguenza, le grandi aziende del settore food sono soggette anche a responsabilità aggiuntive, che vanno oltre i limiti dell'impresa stessa. Pertanto, anche per colmare le lacune esistenti tra norme giuridiche e sociali, le aziende alimentari usano standard e codici per promuovere pratiche rispettose dell'ambiente e della società, non solo internamente ma anche attraverso le loro catene di approvvigionamento.

Per le PMI (in particolare micro e piccole imprese), invece, il discorso è diverso. Esse tendono ad essere gestite da un unico proprietario, hanno risorse limitate, sono fortemente radicate nelle comunità locali, si basano su relazioni personali caratterizzate da un'elevata flessibilità e strutture meno formali (minore documentazione e minori ostacoli procedurali). Queste differenze rispetto alle grandi imprese implicano anche un approccio diverso alla CSR.

La maggior parte delle PMI sono attive in campo sociale ed ambientale; tuttavia, il loro approccio differisce da quello delle multinazionali, e non può nemmeno essere misurato allo stesso modo.

Gli sforzi di CSR delle piccole imprese sono, in genere, intuitivi e non formalizzati; essi riguardano principalmente investimenti in capitale sociale e l'ottenimento di licenze per operare all'interno della comunità. Anche l'adozione di standard e codici di condotta è meno pronunciata nelle PMI rispetto alle grandi imprese. Inoltre, a differenza delle multinazionali, le piccole imprese tendono a non comunicare e non pubblicizzare le loro azioni nell'ambito della CSR.

Pertanto, mentre nel caso delle grandi imprese la pressione ad impegnarsi nella CSR proviene principalmente da ONG e consumatori, per le PMI queste hanno solamente un impatto indiretto. Infatti, la pressione diretta ed immediata proviene principalmente dai partner della catena di approvvigionamento. (Hartmann, 2011)

5.4 FALLIMENTI DELLA CSR NELLA CATENA DI APPROVVIGIONAMENTO

Il successo delle imprese dipende sempre di più dall'adozione e dall'implementazione di buone pratiche manageriali. La vulnerabilità delle imprese alle critiche riguardanti questioni sociali ed ambientali è aumentata con l'aumentare della sensibilità dei clienti e degli altri stakeholder a queste tematiche. Pertanto, le imprese implementano le pratiche della CSR lungo le loro catene di approvvigionamento per soddisfare le esigenze degli stakeholder.

Nonostante la letteratura riporti principalmente successi, ad esempio pubblicando relazioni positive sulla CSR o discutendo casi aziendali di successo, nella realtà si sono verificati anche diversi scandali, connessi alle attività di CSR, che hanno coinvolto le catene di approvvigionamento alimentare. Ad esempio, negli anni scorsi un importante produttore tedesco di pollame è stato accusato di aver ignorato gli standard di benessere degli animali. Sebbene il problema si fosse verificato presso un fornitore, cioè colui che si occupava dell'allevamento dei polli, il produttore ha subito un enorme danno alla propria immagine. Questo perché, spesso, è un'azienda sola a causare il problema, mentre gli altri membri della catena di approvvigionamento, se non l'intera catena nel suo complesso, ne risentono (Våland e Heide, 2005, citato in Wiese e Toporowski, 2013). Infatti, a causa di asimmetrie informative

tra i membri del canale, l'errore non viene riconosciuto prima che diventi pubblico. A tal proposito Ciliberti *et al.* (2008, citato in Wiese e Toporowski, 2013) affermano che “per essere efficaci in termini di CSR, le aziende hanno bisogno che tutte le imprese della loro catena di approvvigionamento agiscano in maniera socialmente responsabile”. Spence e Bourlakis (2009, citato in Wiese e Toporowski, 2013) hanno aggiunto che la CSR “è un concetto inadeguato per catturare il livello di responsabilità sociale necessario per l'intera catena di approvvigionamento nel contesto economico complesso ed integrato di oggi”, e hanno suggerito un nuovo approccio chiamato “Supply Chain Responsibility” (SCR). (Wiese e Toporowski, 2013)

Questo concetto però non è ancora stato raggiunto nella pratica ed è importante solo per studiosi, politici ed imprenditori; poiché permette di espandere le iniziative di CSR della singola impresa a tutta la supply chain.

Spesso i problemi si verificano perché l'ultimo membro della catena di approvvigionamento, che si trova a contatto coi consumatori finali, non dispone di informazioni complete sul comportamento dei suoi fornitori (e sub-fornitori) e non è in grado di controllare come eseguono il lavoro ad essi assegnato (Wiese e Toporowski, 2013).

Quindi, affinché l'impegno sociale ed ambientale di un'azienda alimentare sia riconosciuto e produca i benefici sperati, è necessario che vi sia una cooperazione con tutti gli altri membri della catena di approvvigionamento. Tale cooperazione deve permettere a ciascuna azienda della filiera di essere a conoscenza delle azioni delle altre, in modo da eliminare eventuali asimmetrie informative che, talvolta, possono portare a perdite per l'immagine delle aziende coinvolte.

6 CONCLUSIONE

In questa ricerca è stata discussa l'importanza della CSR per la sopravvivenza di qualsiasi azienda nel mercato odierno. Si è visto, infatti, che i consumatori, così come tutti gli altri soggetti che interagiscono con l'impresa, sono sempre più interessati all'impatto dell'attività aziendale. In particolare, essi sembrano preferire e favorire le imprese che dimostrano un impegno in campo sociale ed ambientale. Tuttavia, la questione non è così semplice: le imprese non possono sfruttare le campagne di CSR in maniera opportunistica, come se fossero mere attività di marketing. Infatti, i consumatori sono ormai molto attenti e critici e se dovessero costatare una cosa del genere punirebbero l'impresa attraverso contestazioni ed attacchi pubblici, provocandole danni d'immagine e di reputazione. Per questo motivo l'impegno sociale ed ambientale delle imprese deve essere realizzato in maniera silenziosa, senza grossi proclami o pubblicità. Un aiuto può arrivare dai media, che attraverso la loro capacità di comunicazione possono influenzare l'opinione pubblica circa l'impegno dell'impresa. Si è visto, infatti, che la pubblicità neutrale, proveniente cioè da soggetti estranei all'impresa, ha un impatto estremamente positivo nella società.

Inoltre, a maggior ragione, l'impresa, nell'adottare la CSR, non sa a priori quanto le costerà e quanto le farà guadagnare. I benefici legati alla CSR sono difficili da individuare e, solitamente, si presentano nel lungo periodo. Quindi risulta difficile pensare che un'impresa implementi la CSR con l'unico obiettivo di creare maggiori profitti; sarà molto più probabile, se non certo, che l'impresa, nell'adottare questo tipo di valori, abbia veramente a cuore la società e l'ambiente. Visto anche il fatto che i costi da sostenere sono assai numerosi e diversificati, e comprendono anche il costo-opportunità di investimenti alternativi.

In quest'ottica, poiché si occupa della produzione di cibo, che risponde ad uno dei bisogni fondamentali dell'uomo, ed ha a che fare con terra ed animali, il settore alimentare rappresenta un terreno fertile per i concetti di CSR.

Le imprese alimentari devono prestare attenzione a numerose variabili come la salute, la sicurezza e i diritti dei lavoratori, il benessere degli animali, ecc.

Oltre a questo, però, le aziende alimentari, affinché il loro impegno venga riconosciuto e accettato, devono operare in stretta collaborazione con tutte le imprese appartenenti alla loro catena di approvvigionamento. Ciò risulta difficile, ma se viene fatto permette di eliminare le asimmetrie informative che sono la causa principale dei problemi che si possono verificare.

In generale, la Corporate Social Responsibility rappresenta un concetto moderno ed attuale, sempre più diffuso a livello aziendale, politico e governativo. È logico, quindi, aspettarsi che qualsiasi impresa, per assicurare la propria sopravvivenza e la propria prosperità, si impegni in questo campo, accettando l'incertezza di costi e benefici a favore dell'approvazione della società e della consapevolezza di contribuire ad un miglioramento delle dinamiche sociali ed ambientali. A maggior ragione in un settore delicato come quello alimentare, che risponde ad uno dei bisogni fondamentali dell'uomo.

Totale parole: 13.221

7 BIBLIOGRAFIA

Barilla Group, 2018. *2018 Sustainability Report* [online]. Disponibile su: < https://sustainability18.barillagroup.com/sites/barillacsr17/files/gygp_report_2018_eng.pdf > [Data di accesso: 21/06/2018].

Birth, G., et al., 2008. *Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies* [online]. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 2, pp. 182-196. Disponibile su: < <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280810869604> > [Data di accesso: 23/05/2018].

BNP Paribas, 2015. *CSR sector policy – Agriculture* [online]. Disponibile su: < https://group.bnpparibas/uploads/file/position_paper_soft_commodities_format_corporate_financial.pdf > [Data di accesso: 21/06/2018].

Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Carroll, A. B., 1994. *Social issues in management research: Expert's views, analysis and commentary* [online]. *Business & Society*, 33, pp. 5-29. Disponibile su: < <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000765039403300102> > [Data di accesso: 15/05/2018].

Carroll, A. B., 1999. *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct* [online]. *Business & Society*, Vol. 38 N.3, pp. 268-295. Disponibile su: < <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039903800303> > [Data di accesso: 15/05/2018].

Carroll, A. B., 2008. *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices* [online]. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (s.l.): Oxford University Press. Disponibile su: < DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002 > [Data di accesso: 15/05/2018].

Coca Cola European Partners, 2017. *Summary stakeholder progress report 2017* [online]. Disponibile su: < https://www.ccep.com/system/file_resources/3601/Stakeholder-report-2017-summary.pdf > [Data di accesso: 21/06/2018].

Commissione delle Comunità Europee, 2001. *LIBRO VERDE: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* [online]. Bruxelles. Disponibile su: < [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/devc/20020122/com(2001)366_it.pdf) > [Data di accesso: 18/05/2018].

Davis, K., 1960. *Can business afford to ignore social responsibilities?* [online]. California Management Review. Disponibile su: < DOI: 10.2307/41166246 > [Data di accesso: 15/05/2018].

Du, S., Bhattacharya, C. B., Sen, S., 2010. *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The role of CSR Communication* [online]. International Journal of Management Reviews, 12: 8-19. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x> > [Data di accesso: 28/05/2018].

Forsman-Hugg, S., et al., 2013. *Key CSR dimensions for the food chain* [online]. British Food Journal, Vol. 15 Issue: 1, pp. 30-47. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1108/00070701311289867> > [Data di accesso: 02/06/2018].

Garriga, E., Melé, D., 2004. *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory* [online]. Journal of Business Ethics. Disponibile su: < <https://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ABUSI.0000039399.90587.34> > [Data di accesso: 20/05/2018].

Hartmann, M., 2011. *Corporate social responsibility in the food sector* [online]. European Review of Agricultural Economics, Vol. 38 Issue: 3, pp. 297-324. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1093/erae/jbr031> > [Data di accesso: 02/06/2018].

Kellogg Company, 2017. *Corporate Social Responsibility* [online]. Disponibile su: < http://www.kelloggcompany.com/content/dam/kelloggcompanyus/corporate_responsibility/pdf/2017/KelloggCompanyCorporateResponsibility.pdf > [Data di accesso: 21/06/2018].

Maloni, M. J., Brown, M. E., 2006. *Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry* [online]. Journal of Business Ethics, Vol. 68 Issue: 1, pp. 35-52. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0> > [Data di accesso: 02/06/2018].

Molteni, M., 2004. *Responsabilità sociale e performance d'impresa, per una sintesi socio-competitiva*. Milano: Vita e Pensiero.

Murphy, P. E., 1978. *An Evolution: Corporate Social Responsiveness* [online]. University of Michigan Business Review, Vol. 30, No. 6. Disponibile su: < <http://www.citeulike.org/user/mking007/article/9385928> > [Data di accesso: 22/05/2018].

Tixier, M., 2003. *Soft vs. Hard approach in communicating on corporate social responsibility* [online]. Thunderbird Int'l Bus Rev, 45: 71-91. Disponibile su: < doi:10.1002/tie.10056 > [Data di accesso: 28/05/2018].

Ventura Foods, 2016. *Corporate Social Responsibility Report* [online]. Disponibile su: < http://www.venturafoods.com/wp-content/uploads/2014/05/VF_CSRReport_FINAL_email.pdf > [Data di accesso: 20/06/2018].

Weber, M., 2008. *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR* [online]. European Management Journal, Vol. 26, Issue 4, pp. 247-261. Disponibile su: < <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237308000182#bib10> > [Data di accesso: 30/05/2018].

Wiese, A., Toporowski, W., 2013. *CSR failures in food supply chain – an agency perspective* [online]. British Food Journal, Vol. 115 Issue: 1, pp. 92-107. Disponibile su: < <https://doi.org/10.1108/00070701311289894> > [Data di accesso: 4/06/2018].

Sitografia

<http://www.glossariomarketing.it>

<http://www.unioncamere.gov.it>

<https://marketingfornonprofit.wordpress.com>

<http://www.treccani.it>

<http://www.cittadeimestieri.it>

<https://www.csreurope.org>

<https://www.csqa.it>