



UNIVERSITA' DEL SALENTO
FACOLTA' DI ECONOMIA "A. DE VITI DE MARCO"
Corso di Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale – XXI Ciclo

Tesi di Dottorato
Settore Scientifico Disciplinare SECS P/07

LA RENDICONTAZIONE SOCIO-AMBIENTALE NEL PROCESSO DI
CREAZIONE DELL'IMMAGINE AZIENDALE.
IL CASO QUARTA CAFFÈ S.P.A.

Tutor:
Chiar.mo Prof. Alberto Dell'Atti

Coordinatore:
Chiar.mo Prof. Nicola Di Cagno

Dottoranda:
Emma Simona Pastorelli

2006 – 2009

INDICE

Introduzione	p. 1
--------------	------

CAPITOLO I LA RESPONSABILITA' AZIENDALE: ASPETTI INTRODUTTIVI E CRITICITA'

1.1 La visione sistemica dell'azienda ed il rapporto con l'ambiente	p. 4
1.2 L'internalizzazione della variabile socio-ambientale	p. 15
1.2.1 L'evoluzione del rapporto azienda-ambiente-stakeholders	p. 15
1.2.2 Variabile ambientale e responsabilità aziendale	p. 27
1.3 Responsabilità sociale e creazione di valore	p. 43
1.4 La comunicazione della responsabilità sociale	p. 52

CAPITOLO II GLI STRUMENTI PER COMUNICARE LA RESPONSABILITA' SOCIALE

2.1 Introduzione ai modelli di rendicontazione	p. 62
2.2 La rendicontazione sociale	p. 64
2.2.1 Il Bilancio sociale: definizione ed evoluzione storica	p. 64
2.2.2 Criticità del Bilancio sociale	p. 72
2.2.3 I modelli di redazione del Bilancio sociale	p. 75
2.2.3.1 Il modello GBS	p. 76
2.2.3.2 Il modello IBS	p. 86
2.2.3.3 Gli standard internazionali SA 8000 ed AA 1000	p. 88
2.3 La rendicontazione ambientale	p. 92
2.3.1 Il Bilancio ambientale	p. 93
2.3.2 Il Rapporto ambientale	p. 99
2.4 I modelli di rendicontazione della sostenibilità	p. 101
2.4.1 La Global Reporting Initiative (GRI)	p. 101

CAPITOLO III
LA RESPONSABILITA' NELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

3.1 Evidenze empiriche della responsabilità sociale in Italia	p. 108
3.2 L'impresa familiare: caratteristiche distintive e tendenze evolutive	p. 128
3.2.1 Lineamenti economico-aziendali delle imprese di matrice familiare	p. 128
3.2.2 Rilevanza e criticità delle imprese familiari	p. 138
3.3 La responsabilità sociale nelle imprese familiari italiane	p. 146
3.4 Il bilancio socio-ambientale nelle imprese familiari	p. 151

CAPITOLO IV
IL CASO QUARTA CAFFE' S.P.A.

4.1 Introduzione	p. 154
4.2 Il mercato del caffè: evidenze internazionali e domestiche	p. 155
4.3 La sostenibilità nel mercato del caffè	p. 164
4.4 Il caso Quarta Caffè S.p.A.	p. 168
4.4.1 L'azienda Quarta Caffè S.p.A.: cenni storici ed aspetti innovativi	p. 168
4.4.2 Analisi economico-finanziaria dell'azienda: evidenze nazionali e regionali	p. 177
4.4.3 La responsabilità sociale in Quarta Caffè S.p.A.: l'implementazione del bilancio sociale	p. 194

CAPITOLO V
QUARTA CAFFE' S.P.A.: BILANCIO SOCIALE 2008

p. 196

Considerazioni conclusive	p. 244
Bibliografia	p. 247

INTRODUZIONE

L'identificazione della finalità che orienta il funzionamento del sistema aziendale è ancora oggi oggetto di studio e di dibattito.

Non pochi sono gli studiosi che, nel corso degli anni, si sono interrogati in merito alla possibilità di declinare la stessa in termini di raggiungimento di risultati congrui, tali da remunerare tutti i fattori impiegati nei processi di trasformazione e da assicurare l'esistenza stessa del sistema d'azienda nel tempo. Ancor più numerosi sono coloro che hanno manifestato delle perplessità in merito alla possibilità di considerare come conseguita tale finalità, pur in presenza di risvolti sociali ed ambientali alquanto discutibili.

Invero, l'attenzione rivolta alle problematiche socio-ambientali, legate all'agire imprenditoriale, ha determinato il sorgere di una maggiore consapevolezza nei soggetti con cui le aziende quotidianamente entrano in contatto, i quali, attraverso i propri comportamenti, hanno progressivamente influenzato le stesse inducendole al rispetto di pur minime condizioni di sostenibilità.

Ciò, evidentemente, è stato reso possibile grazie anche alla rilevanza strategica delle relazioni che, oggi più che mai, legano le aziende ai propri stakeholders e ne condizionano il successo, oltre che la perdurabilità.

E' proprio con riferimento a questi aspetti che oggi alle aziende viene chiesto un atteggiamento differente rispetto al passato, ovvero, l'assunzione di comportamenti socialmente responsabili, sostenibili, ecocompatibili, pur nella consapevolezza di quelli che sono i vincoli e le difficoltà legate ad una logica di questo tipo.

Sebbene taluni intravedano in temi di tale portata dei contrasti insanabili rispetto a quella che è l'essenza delle aziende, tradizionalmente orientate al calcolo di convenienza economica ed alla logica della massimizzazione del profitto, si ritiene che tale inconciliabilità, in realtà, non debba essere considerata in maniera

drastica. Se è vero che l'azienda è volta alla tendenziale ricerca di equilibri di lungo periodo attraverso la creazione del valore, è opportuno evidenziare che il conseguimento del profitto rappresenta soltanto un mezzo e che la continuità del sistema aziendale è funzione del grado di consonanza con i sistemi esterni con i quali intrattiene rapporti di scambio.

Il presente lavoro parte dalla considerazione congiunta degli aspetti sopra menzionati per analizzare i comportamenti attuati dalle aziende al fine di ottenere una legittimazione sociale all'interno del sistema economico.

Esso si articola in quattro capitoli.

Il primo capitolo rappresenta un'introduzione al tema, ampio e complesso, delle relazioni che legano l'azienda all'ambiente e ai suoi interlocutori; invero, dopo una breve disamina delle teorie che nel tempo hanno portato ad individuare le differenti tipologie di stakeholders con cui l'azienda si relaziona ed il grado di attenzione e cura che essa deve riservare alla gestione delle stesse, si passa ad analizzare la variabile ambientale associata alla tematica della responsabilità sociale. Nel contempo, si delineano i collegamenti esistenti tra la responsabilità sociale, la creazione di una immagine aziendale forte e attrattiva ed il processo di creazione di valore, focalizzando l'attenzione sul ruolo della comunicazione all'interno delle aziende.

Nel secondo capitolo, dopo aver operato una classificazione degli strumenti in grado di rispondere alle aumentate esigenze di accountability degli interlocutori sociali in termini di rendicontazione sociale, ambientale e di sostenibilità, si procede alla trattazione del Bilancio sociale, con particolare attenzione al percorso di sviluppo e di diffusione a livello internazionale.

Analizzati alcuni tra i modelli più diffusi di Bilancio sociale, l'indagine si completa attraverso la trattazione dei modelli di rendicontazione ambientale e di sostenibilità maggiormente utilizzati dalle aziende.

Nel terzo capitolo sono evidenziati i risvolti empirici della responsabilità sociale assunta dalle aziende italiane, mediante la lettura congiunta dei risultati emersi da una pluralità di studi e ricerche condotti nel corso degli ultimi anni.

Nello specifico, la particolare caratterizzazione del tessuto economico-produttivo italiano, costituito in prevalenza da aziende di piccole e medie dimensioni a

conduzione familiare, ha fatto emergere l'esigenza di rivolgere loro una particolare attenzione e di analizzare il grado di interiorizzazione nelle strategie aziendali delle problematiche sociali ed ambientali.

Il tema della comunicazione dell'assunzione di comportamenti responsabili ricorre negli ultimi due capitoli, nei quali viene trattato il caso di un'impresa familiare alla seconda generazione, operante nel settore della lavorazione del caffè e precisamente la "Quarta Caffè S.p.A."

Dopo aver analizzato le caratteristiche del mercato del caffè a livello internazionale e nazionale ed averne evidenziato i possibili interventi atti a migliorarne la sostenibilità, si procede all'esposizione del caso aziendale, non mancando di analizzare le risultanze gestionali mediante la tecnica degli indici di bilancio.

Nell'ultimo capitolo, viene riportato il primo bilancio sociale dell'azienda, la cui redazione ed implementazione scaturisce dalla formalizzazione pratica del lavoro di tesi. Il bilancio, redatto secondo gli standard dettati dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (G.B.S.), è destinato a fornire le informazioni economiche, sociali, ambientali, quantitative e qualitative, al pubblico di interlocutori sociali interni ed esterni che con l'azienda sono, direttamente o meno, in relazione.

Si precisa che, sebbene la redazione materiale del Bilancio sociale della Quarta Caffè S.p.A. è opera di chi scrive, l'Amministratore Unico dell'azienda ed i suoi più stretti collaboratori hanno partecipato con entusiasmo al lavoro, dimostrando vivo interesse verso la tematica.

E' per tale ragione che intendo ringraziare, in particolare, il *Dott. Antonio Quarta*, per la pazienza, l'ospitalità e il tempo dedicatomi.

Un sentito ringraziamento intendo rivolgere al mio tutor, *Prof. Alberto Dell'Atti*, per gli interessanti spunti di riflessione ed i preziosi consigli sulle tematiche affrontate nel presente lavoro. Un ulteriore ringraziamento rivolgo a tutti i membri del Collegio dei Docenti ed, in particolar modo, ai Proff. *Nicola Di Cagno*, *Stefano Adamo* e *Francesco Giaccari*, per i continui stimoli allo studio e alla ricerca scientifica.

CAPITOLO I

LA RESPONSABILITÀ AZIENDALE: ASPETTI INTRODUTTIVI E CRITICITÀ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Esso può essere suddiviso in quattro sottosistemi³⁸:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

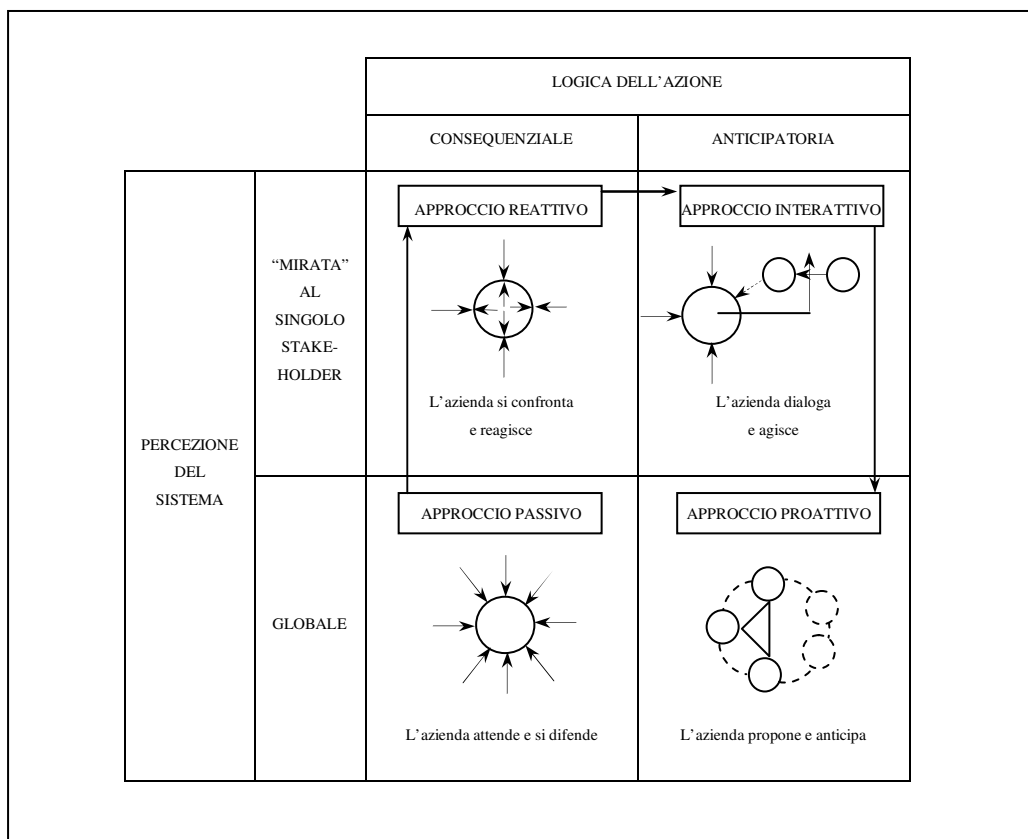
⁴¹ CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 16.

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

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

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

Fig. 1.1: *Matrice del comportamento aziendale*



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

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

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

1.2 L'internalizzazione della variabile socio-ambientale.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

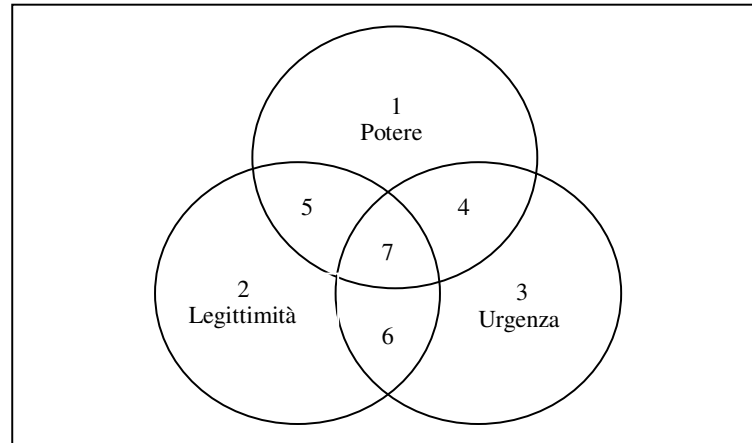
L'esistenza e l'intersezione degli attributi sopra menzionati consentono, invero, di distinguere sette classi di stakeholders, la cui rilevanza per l'azienda è positivamente correlata alla numerosità degli attributi presenti in ciascuna classe.

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

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

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

Fig. 1.2: Interrelazioni tra potere, legittimità e urgenza



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

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

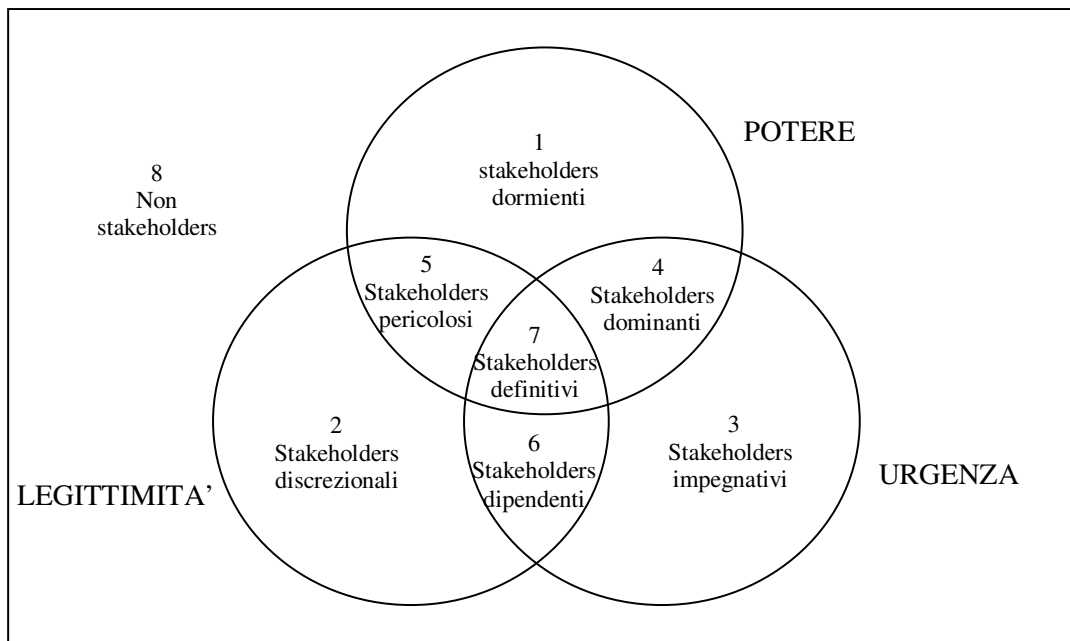
1. *stakeholders dormienti*, i quali, pur avendo il potere di imporre la propria volontà sui comportamenti aziendali, non lo utilizzano per la mancanza di un'aspettativa urgente o di una relazione legittima con questa;
2. *stakeholders discrezionali*, i quali posseggono l'attributo della legittimità,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

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

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

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

Fig. 1.3: *Classi qualitative di stakeholders*



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

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

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

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

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

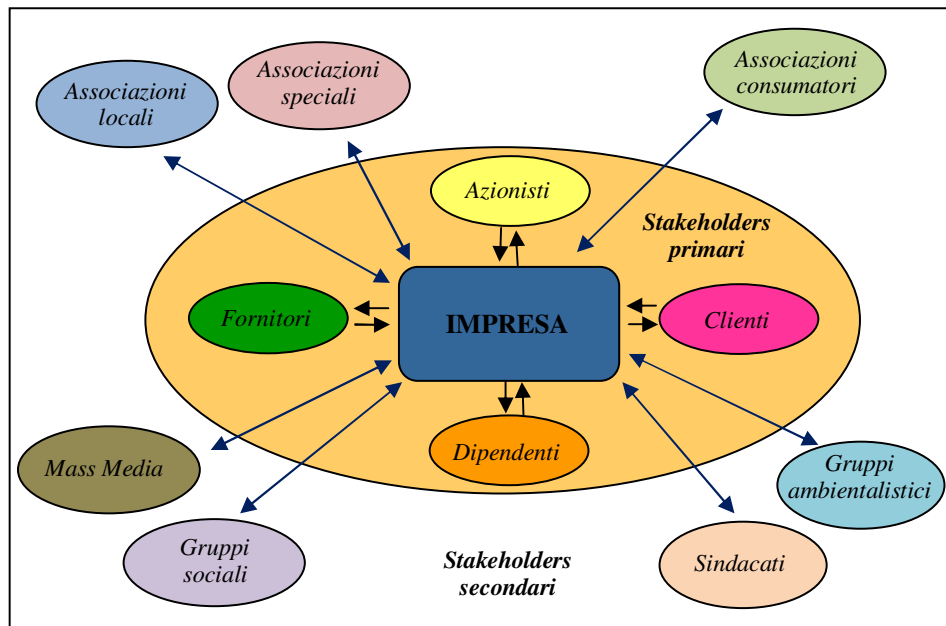
In particolare, mentre gli stakeholders primari esercitano una pressione diretta e di maggiore intensità sull'attività aziendale e la loro esistenza è

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2 Variabile ambientale e responsabilità sociale dell'azienda

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷⁵ *«Le imprese [...] in quanto producono e distribuiscono ricchezza ed offrono occupazione ai lavoratori, in quanto diffondono il benessere e contribuiscono al progresso economico e civile del paese, svolgono opera altamente sociale e tanto più concorrono alla crescita del bene comune, quanto meglio sono amministrate»* ONIDA P., *Economia d'azienda*, cit., p. 107.

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

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

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

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

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

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

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

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

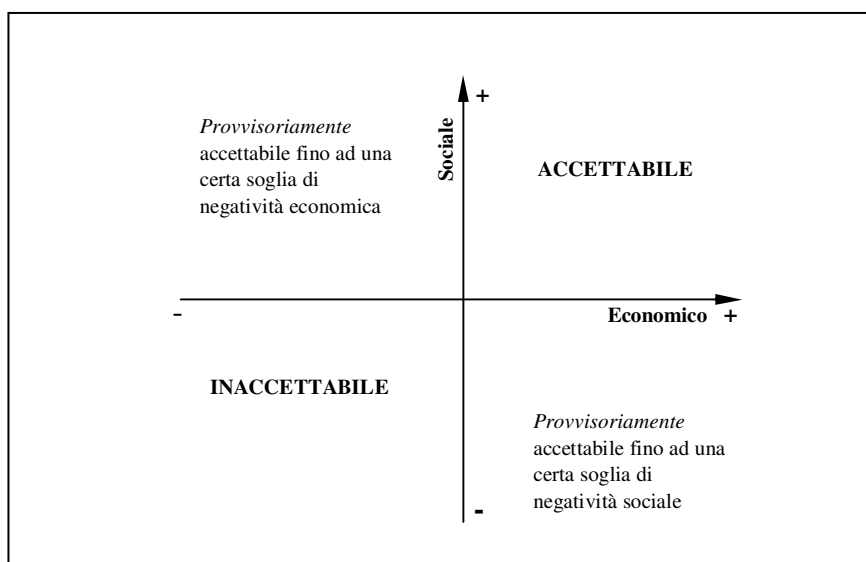
⁷⁹ Ferrero definisce l'azienda «*strumento del sistematico operare in campo economico*». FERRERO G., *Istituzioni*, cit., p. 6.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

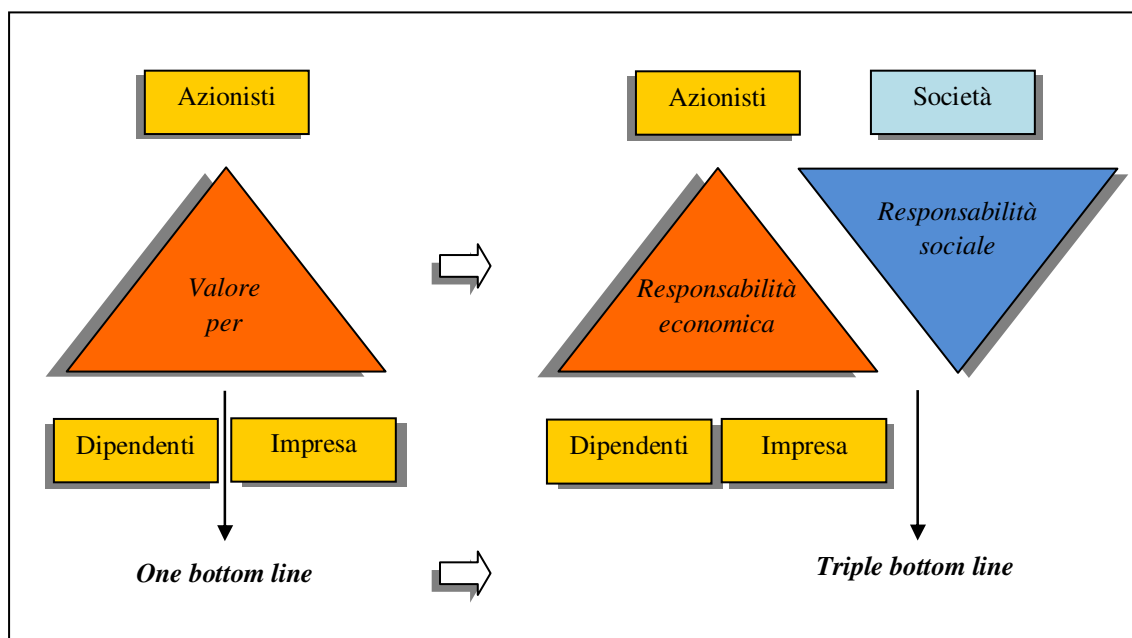
⁸⁹ MIO C., *Ambiente ed economicità: paradigma o vincolo da rispettare?*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. 6, novembre-dicembre 2001, pp. 955 e ss.

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

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

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

Fig. 1.6: La geometria del valore



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

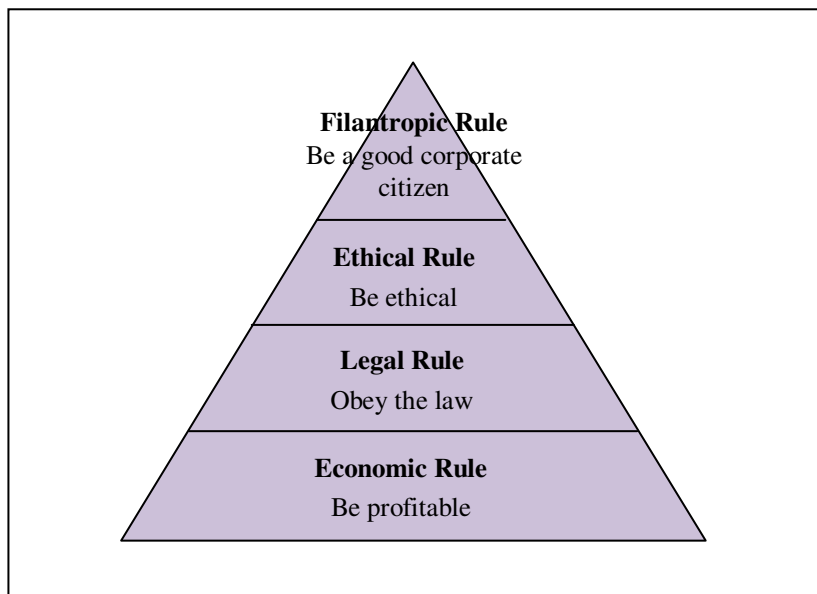
¹⁰¹ DAVIS K., *Social Responsibility is Inevitable*, in *California Management Review*, vol. 19, n. 1, 1976, pp. 14-20.

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

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

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

Fig. 1.7: La Piramide delle responsabilità

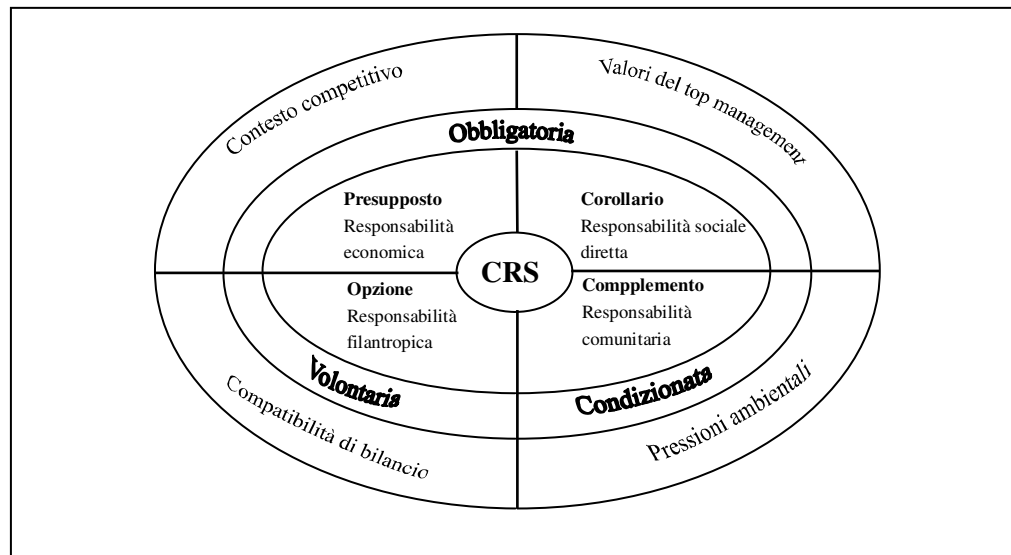


Fonte: CARROLL A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholders*, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, jun-aug, 1991, p. 42.

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

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

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



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

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

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

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

1. la completa libertà morale nell'attuarli;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

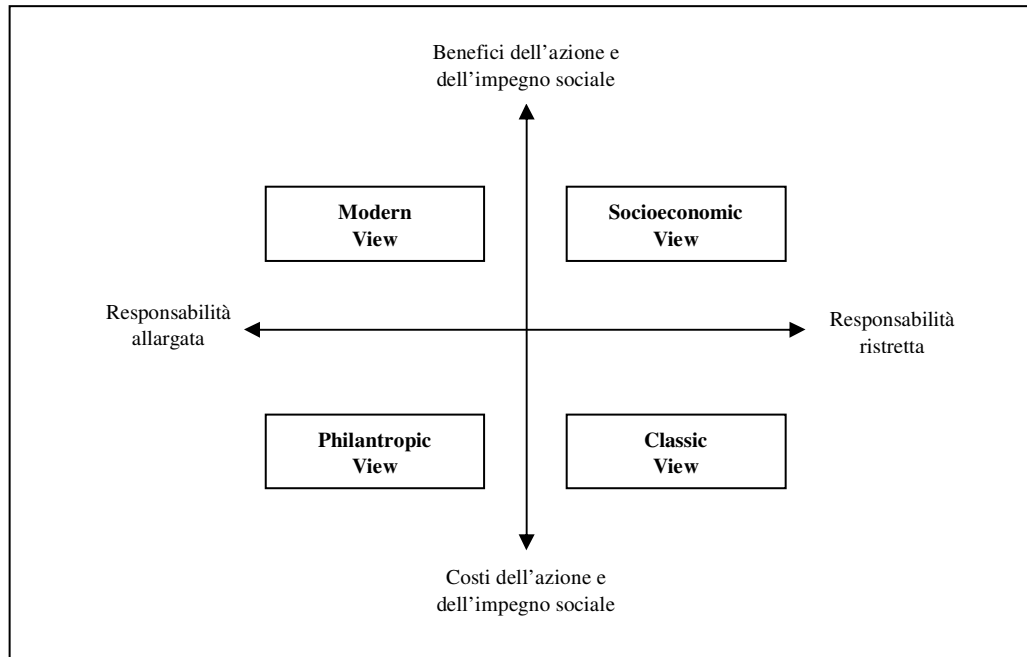
- la “classical view”, in cui l'attenzione è posta unicamente alla massimizzazione del profitto;
- la “socio-economic view”, in cui si concilia la massimizzazione del profitto con la soddisfazione delle istanze sociali e si sfruttano i benefici derivanti da una migliore immagine o da migliori rapporti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

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

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

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

Fig. 1.9: Il modello a due dimensioni della CSR



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

1.3 Responsabilità sociale e creazione di valore.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

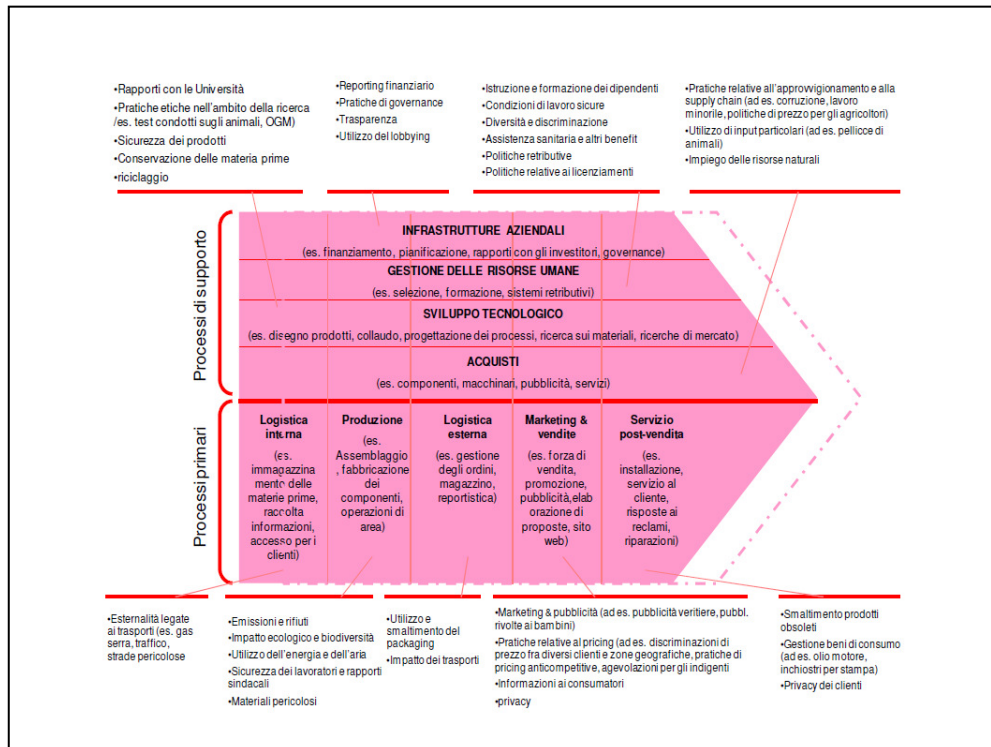
- le aziende, per svolgere la propria attività, prelevano dal sistema competitivo delle risorse di natura economica, sociale, ambientale;
- al termine del processo produttivo le aziende restituiscono valore (economico, sociale, ambientale) al sistema competitivo;
- il processo si reitera con un nuovo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

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

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

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

Fig. 1.10: La Catena del valore sociale



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

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

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

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

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

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

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

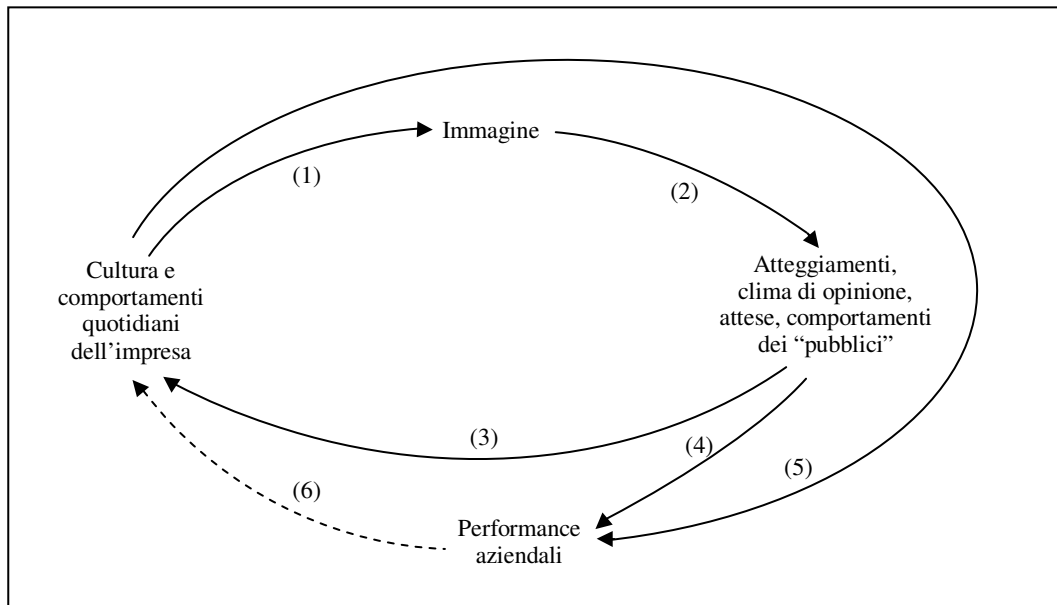
L'immagine è una variabile-stock che si alimenta di determinati flussi informativi e determinati vissuti personali ad essi associati ed influisce sui comportamenti dei soggetti presso cui si forma, secondo un circuito virtuoso (Fig. 1.11).

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

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

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

Fig. 1.11: Origine ed effetti dell'immagine aziendale



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 La comunicazione della responsabilità sociale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tab. 1.2: Stakeholder Matrix Engagement

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

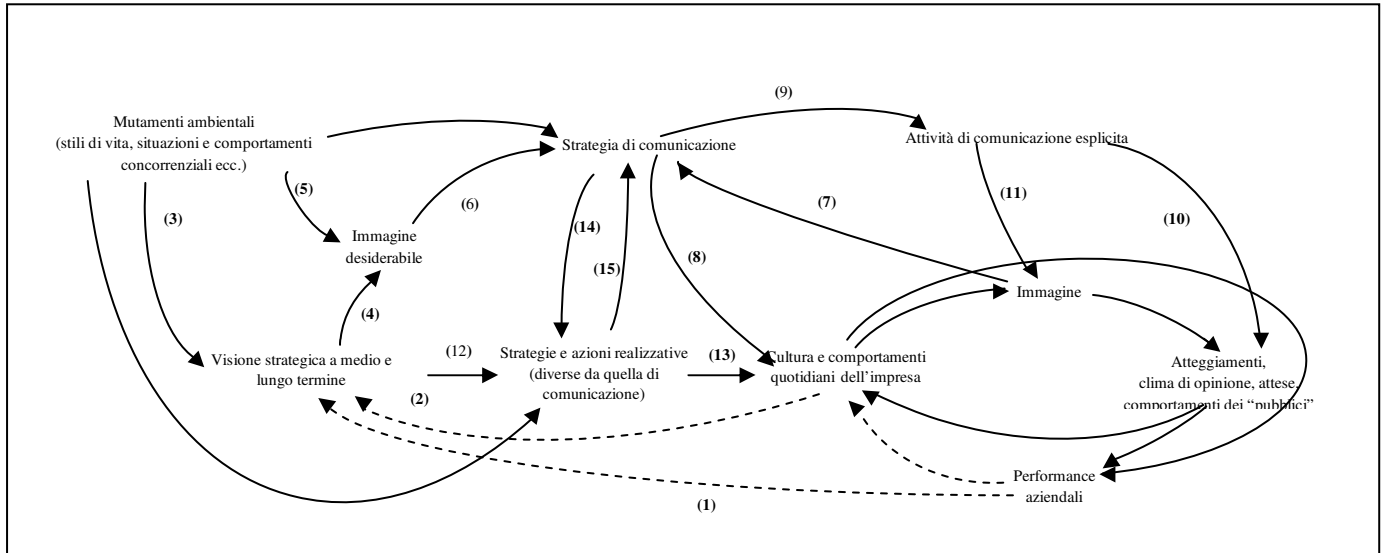
Quest'ultima può essere interpretata come «una visione del futuro a medio e lungo termine»¹⁶⁶ che scaturisce da una relativa insoddisfazione dell'azienda per le performance conseguite (Fig. 1.12 (1)) e per l'identità reale che trasmette all'esterno in seguito ai comportamenti variamente assunti (Fig.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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

CAPITOLO II

I MODELLI DI RENDICONTAZIONE SOCIO-AMBIENTALE

SOMMARIO: 2.1 Introduzione ai modelli di rendicontazione – 2.2 La rendicontazione sociale – 2.2.1 *Il Bilancio sociale: definizione ed evoluzione storica* – 2.2.2 *Criticità del Bilancio sociale* – 2.2.3 *I modelli di redazione del Bilancio sociale* – 2.2.3.1 *Il modello GBS* - 2.2.3.2 *Il modello IBS* - 2.2.3.3 *Gli standard internazionali SA8000 ed AA1000* - 2.3 La rendicontazione ambientale – 2.3.1 *Il Bilancio ambientale* – 2.3.2 *Il Rapporto ambientale* - 2.4 I modelli di rendicontazione della sostenibilità – 2.4.1 *La Global Reporting Initiative (GRI)*.

2.1 Introduzione ai modelli di rendicontazione.

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, si è assistito ad un processo di allargamento del dovere di *accountability*¹⁶⁷ delle aziende, che ha condotto allo sviluppo di documenti non strettamente connessi alla verifica degli equilibri economico-finanziari-patrimoniali, ma volti ad esprimere la dimensione sociale ed ambientale dell'azienda.

Il bilancio d'esercizio, documento fondamentale ed imprescindibile della comunicazione istituzionale delle aziende, nonostante le evoluzioni del suo contenuto informativo per effetto dei mutamenti storici avvenuti nel corso degli anni, ancora oggi è in grado di esprimere in maniera parziale l'assetto relazionale dell'azienda rispetto al proprio ambiente economico, atteso che, come già evidenziato, presenta diversi limiti tra i quali una sua "polarizzazione esclusiva" sulle esigenze informative dei proprietari dell'azienda, che conduce ad una

¹⁶⁷ Il termine inglese "accountability", traducibile con l'espressione "rendere conto di", può essere inteso «*come il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a che ne ha diritto che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale (per esempio verso gli investitori attuali o potenziali), sia da altri punti di vista*». RUSCONI G., *Impresa, accountability e bilancio sociale*, in HINNA L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, cit., p. 229.

“polarizzazione eccessiva” sulle valutazioni quantitativo-monetarie, disconoscendo, in tal modo, la valorizzazione di elementi qualitativi, che rappresentano la vera essenza delle coordinazioni economico-aziendali¹⁶⁸.

Al fine di superare tali limiti, se da un lato si è tentato di arricchire il contenuto del bilancio d’esercizio con l’ausilio della Nota Integrativa e della Relazione sulla gestione (il cui linguaggio qualitativo si fonde con quello quantitativo), dall’altro lato si è assistito, sia a livello nazionale che internazionale, allo sviluppo di nuovi strumenti di rendicontazione¹⁶⁹, con l’obiettivo di realizzare una comunicazione istituzionale allargata, in grado cioè di integrare la dimensione economica, sociale, ambientale e di sostenibilità dell’agire aziendale.

E’ in questo contesto che al Bilancio d’esercizio ed agli altri strumenti che tradizionalmente vengono utilizzati per monitorare la dimensione economica dell’azienda¹⁷⁰ si affiancano, in una logica *triple bottom line*, il Bilancio sociale ed il Bilancio ambientale, nonché gli ulteriori modelli di rappresentazione e misurazione delle performance aziendali (Fig. 2.1), destinati a soddisfare le esigenze informative e ad orientare sia le scelte dell’azienda sia quelle dei diversi interlocutori sociali.

¹⁶⁸ COLLETTI N., *Il numero in economia aziendale*, Abbaco, Palermo, 1954, p. 10.

¹⁶⁹ Taluni studiosi, tuttavia, considerano tali strumenti, tra i quali può farsi rientrare il bilancio sociale, degli antecedenti teorici del bilancio d’esercizio, poiché «*in via generica, la sostanza teorica di ogni quid trattato può anche preesistere alla teoresi che lo riguarda e che, per alcuni versi, è costituita da veri e propri processi storici della teoria, spesso verosimilmente interrelati con quelli della prassi. Di conseguenza, in via specifica, la sostanza teorica del bilancio, inteso come categoria astratta (di genere) può porsi in modo temporalmente molto differenziato, e talvolta in apparenza contraddittorio, rispetto alle sue forme storiche, intese come manifestazioni concrete di pensiero e/o d’azione (delle sue varie specie), fra le quali sono e il bilancio sociale e quello di esercizio; il che conferma la possibilità logica di un’antecedenza teorica del primo rispetto al secondo, malgrado l’effettività cronologica della sua susseguenza storica*». LIPARI C., *Tendenze complessive e bilancio sociale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 2001, p. 351.

¹⁷⁰ Si rinvia a: CODA V. – BRUNETTI G. – BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari: strumenti per l’analisi della gestione*, Etas, Milano, 1990; GUATRI L., *Misure di performance: tra dinamica del valore del capitale e dinamica del valore degli intangibles*, in GUATRI L. – ECCLES R.G. (a cura di), *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano, 2000; SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio: strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2000; FAVOTTO F., *Economia Aziendale: modelli, misure, casi*, McGraw-Hill, Milano, 2001; CARAMIELLO C. – DI LAZZARO F.- FIORI G., *Indici di bilancio: strumenti per l’analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 2003; FERRERO G., *Le analisi di bilancio: indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003; PODDIGHE F. (a cura di), *Analisi di bilancio per indici: aspetti operativi*, Cedam, Padova, 2004; FERRERO G., DEZZANI F., *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano, 2006.

Fig. 2.1: Strumenti per la misurazione e la valutazione delle performance aziendali.

	Dimensione economica	Dimensione sociale	Dimensione ambientale	Dimensione della sostenibilità
Prospettiva aziendale	Bilancio di esercizio ROI ROE Rapporto di indebitamento Quoziente di liquidità Misure periodiche di performance (REI, EVA) Indicatori di performance specifici (Marketing, Produzione, Logistica, R&S, Qualità) Valore del capitale economico Shareholder Value	Bilancio sociale Contabilità sociale BS 8800 e OHSAS 18001 SA 8000 AA 1000 Indici di borsa etici (Domini 400 Social Index, Citizens Index, Dow Jones Sustainability Indexes Ethical Index Euro, FTSE4Good Index Series) Rating sociale	Bilancio ambientale e LCA Contabilità ambientale Marchi di qualità ambientale Indicatori di eco-efficienza Indicatori di performance (ISO 14031) Norme sui sistemi di gestione ambientale (EMAS e ISO 14001)	GRI Balanced Scorecard Progetto SIGMA Sistema di bilancio e sistema informativo integrato nell'impostazione di SPACE

Fonte: TENCATI A., *Sostenibilità, impresa e performance. Un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano, 2002, p. 97.

2.2 La rendicontazione sociale

2.2.1 Il Bilancio sociale: definizione ed evoluzione storica

L'analisi finora condotta ha evidenziato l'esigenza di ricorrere al Bilancio sociale ad integrazione e complementarità del bilancio d'esercizio¹⁷¹, attesa la

¹⁷¹ A proposito di ciò, in un suo scritto, Cassandro afferma «Se l'impresa – come non è certo dubbio - svolge un'importante funzione sociale, se l'imprenditore ha responsabilità verso i suoi collaboratori e verso l'intera collettività [...] è necessario che si dimostri in termini di valore, se e in che modo quella funzione sociale e quelle responsabilità siano state assolte. Ciò significa che, accanto al bilancio che l'impresa compone annualmente che è rivolto al soggetto aziendale [...] è necessario comporre un bilancio che dimostri qual è stato il risultato economico per l'intera collettività». CASSANDRO P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 2, Milano, 1972, p. 463. «E', pertanto, necessario un altro documento che adempia questo specifico compito informativo, documento ovviamente collegato al bilancio di esercizio, ma che non può coincidere con questo, avendo una sua funzione specifica, la quale deve essere chiaramente posta in evidenza, sia attraverso la specie delle quantità fisiche e monetarie che quella funzione concretano, sia attraverso la corretta determinazione di quelle quantità» D'altro canto il Maestro evidenzia che il bilancio sociale (definito anche come obiettivo) «non è costituito da dati diversi da quelli contenuti nel bilancio normale, ma rielabora quei dati, presentandoli in modo che essi possano direttamente informare il lettore su quello che l'azienda ha realizzato nei riguardi della collettività». CASSANDRO P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale*

limitatezza del sistema informativo tradizionale ad esprimere la dimensione sociale dell'azienda¹⁷², da un lato, e l'ampliamento del dovere di accountability, dall'altro.

E' opportuno evidenziare che la dottrina aziendalistica italiana, con riferimento al ruolo rivestito dal bilancio sociale, ha assunto posizioni contrastanti, poiché mentre una parte di essa¹⁷³ ha riconosciuto allo strumento in questione contenuti e finalità peculiari, altra parte¹⁷⁴ ha sostenuto la possibilità di rinvenire nell'informazione di natura contabile gli aspetti sociali dell'attività aziendale svolta.

Inoltre, ancora oggi, essa non soltanto non ha una visione unitaria in merito alla definizione di bilancio sociale¹⁷⁵, ma diverge anche sull'utilizzo del termine "bilancio sociale", preferendo ad esso la denominazione di *resoconto sociale*, *rendiconto sociale*, *bilancio socio-economico*, *bilancio societale*, e via

dell'impresa, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, 1989, pp. 291-294.

¹⁷² Mediante il bilancio sociale, infatti, è possibile «far conoscere il livello di socialità che qualifica l'economicità dell'impresa». MANNI F., *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa. Problemi e prospettive del bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 126.

¹⁷³ Rientrano in tale corrente di pensiero Matacena, Vermiglio, Rusconi.

¹⁷⁴ In tal senso Bandettini, Cassandro, Terzani.

¹⁷⁵ Cavalieri considera il bilancio sociale come «un complesso organico di informazioni elaborate relative al confronto costi sociali – benefici sociali e agli altri aspetti aziendali che producono effetti nella sfera sociale (investimenti, occupazione, sicurezza sul lavoro, ecc.), ottenibili anche come prodotti di un'autonoma contabilità». CAVALIERI E., *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in *Opere in memoria di Egidio Giannessi*, Cursi, Pisa, 1987, p. 380; Cassandro afferma che il «"bilancio sociale" è un bilancio che vuol dimostrare – in termini monetari, come ogni bilancio – qual è stato il risultato dell'attività aziendale nei riguardi dell'intera collettività, nell'ambito della quale l'azienda svolge il suo specifico processo di produzione di beni o servizi». CASSANDRO P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale*, cit., p. 291; Vermiglio intravede nel bilancio sociale «un documento destinato ai terzi che serve per informare. In quanto tale, esso è, al tempo stesso, un mezzo di relazioni pubbliche, che tende a rendere esplicita la funzione sociale dell'impresa, al fine di migliorarne l'immagine e creare consenso attorno ad essa». VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editori, Messina, 1984, p. 179; Rusconi, in prima approssimazione, definisce lo stesso come «quell'insieme di valutazioni, indici ed osservazioni verbali che riguardano in qualche modo gli effetti dell'azione dell'impresa sui diversi componenti della società civile». RUSCONI G., *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo-aprile, 1987, p. 12; Terzani, invece, evidenzia la rilevanza del bilancio sociale quale «strumento che, confrontando quanto realizzato nel rispetto di esigenze sociali, fornisce informazioni circa gli obiettivi che le aziende hanno inteso raggiungere tramite i risultati di gestione». TERZANI S., *Introduzione al bilancio*, cit., p. 259. Taluni autori sono concordi nel considerare il bilancio sociale come «qualcosa di più di un semplice strumento di informazione [in grado di rappresentare] un momento di passaggio ad un più complesso "piano sociale" fondato su una serie di obiettivi, sui quali si è raggiunto [...] il consenso tra le parti». DESANTIS G. – VENTRELLA A.M., *Il bilancio sociale nell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1980, p. 16. Del medesimo avviso SUPERTI FURGA F., *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre, 1977, pp. 29 e ss.

dicendo, con significati talvolta non univoci¹⁷⁶. Ciò si riscontra anche nella letteratura internazionale ed, in particolare, in quella anglosassone nella quale si parla alternativamente di *corporate social reporting*, *ethical statements*, *social accounting*, *values report*, *social audit*, *ethical audits*, *social statement*, *social responsibility accounting*¹⁷⁷.

Controverso appare, inoltre, l'utilizzo del termine "bilancio", attesa l'assenza di una vera e propria tecnica di bilanciamento contabile¹⁷⁸.

La mancanza di una uniformità terminologica, conseguenza della relativa attualità delle tematiche in questione, ha determinato, in maniera speculare, una mancata condivisione della metodologia e dei contenuti¹⁷⁹, nonostante il diffuso riconoscimento di alcuni denominatori comuni¹⁸⁰.

In Italia, così come nella maggior parte di altri Paesi, la redazione del Bilancio sociale, non essendo obbligatoria, non è sottoposta a vincoli legislativi, né esistono principi o raccomandazioni emanati da organismi indipendenti che ne stabiliscono i contenuti minimi, sebbene, negli anni, diversi sono stati i tentativi in tal senso¹⁸¹. Perfino in Francia, dove la redazione del bilancio sociale è resa obbligatoria da precisi vincoli normativi, la dottrina spesso non è concorde con il

¹⁷⁶ Sull'argomento in questione si rinvia a: MANNI F., *Responsabilità sociale*, cit., pp. 128-129.

¹⁷⁷ GREY R.H. – DEY C. – OWEN D. – EVANS R. – ZADEK S., *Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n. 3, 1997, pp. 325-364.

¹⁷⁸ «A tale bilancio non sono adattabili i modi di compilazione previsti dalla precisione dei conti e dal rigore delle cifre, proprio perché, in alcuni casi, queste non possono essere formulate. Pertanto, si comprende come il documento in discorso, di bilancio abbia solo il nome e, stanti questi presupposti, non possa così essere neppure sottoposto ad alcuna verifica». TERZANI S., *Introduzione al bilancio*, cit., p. 269. Tra gli altri autori che considerano improprio l'utilizzo del termine "bilancio" si ricordano: MATA CENA A., *Impresa e ambiente*, cit., p. 100; VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo*, cit., p. 149; PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale*, cit., pp. 11-13.

¹⁷⁹ Il significato di tale documento, peraltro, è funzione del contesto spaziale e culturale di riferimento, nonché dell'interpretazione del concetto di responsabilità sociale. In tal senso: TRAVAGLINI C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà: caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, Bologna, 1997, p. 153. Per un'analisi dei diversi approcci al concetto di bilancio sociale nelle diverse realtà nazionali si rinvia a: DE SANTIS G. – VENTRELLA A.M., *Il bilancio sociale*, cit.

¹⁸⁰ ZAVANI M., *Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale*, Giappichelli, Torino, 2000, pp. 61-64.

¹⁸¹ Si pensi all'*American Accounting Association* negli Stati Uniti, all'*Institute of social and ethical accountability* di Londra, al gruppo *Praxis* in Germania ed al *Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del bilancio sociale* in Italia. Per un confronto tra i contenuti dei diversi modelli si rinvia a REBECCA G. – BORRIERO G., *Bilancio sociale*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 4, 2003, pp. 368-376.

legislatore nazionale, lamentando la mancanza di una compiuta codificazione di uno standard che possa definirsi soddisfacente.

Nonostante l'acceso dibattito dottrinale, la scelta di adottare nel prosieguo della trattazione il termine "bilancio sociale" scaturisce dalla periodicità del documento in questione, elaborato sulla base di regole prefissate¹⁸² e volto alla misurazione quali-quantitativa di un ben individuato oggetto di analisi, oltre che dall'uso ormai invalso in letteratura.

Una definizione generale di tale strumento di rendicontazione, largamente condivisa in dottrina, è quella che considera lo stesso quale «*complesso dei documenti contabili e non che, insieme ai bilanci "tradizionali", abbia come scopo di offrire informazioni quali-quantitative sulle operazioni svolte dall'impresa per effetto delle finalità sociali che si è assunta. In prima approssimazione potremmo dire che esso è un complesso di documenti volti a :*

- 1. definire gli ambiti di assunzione di responsabilità in termini di relazioni poste in essere con i diversi gruppi sociali e l'ambiente e di effetti dell'operare aziendale su tali ambiti;*
- 2. offrire dati quali-quantitativi sulle strategie sociali perseguite dall'azienda e sui risultati ottenuti dalla medesima»¹⁸³.*

Il bilancio sociale si presenta, pertanto, come un documento di sintesi, uno strumento informativo della situazione di equilibrio o squilibrio sociale in cui opera l'azienda, in grado di evidenziare i costi ed i risultati delle strategie e delle politiche poste in essere dalla stessa per fronteggiare i mutamenti ambientali¹⁸⁴.

Esso è destinato, come più volte affermato, ad esaltare le risultanze del bilancio d'esercizio e con quest'ultimo «*a favorire il cambiamento delle forme e*

¹⁸² PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale*, cit., pp. 12-13.

¹⁸³ MATA CENA A., *Impresa e ambiente*, cit., p. 99. Avi, invece, riprendendo la definizione di Bonal, contenuta nel testo AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 1981, p. 109, definisce il bilancio sociale come «*il mezzo di controllo, ad un determinato momento, dell'incidenza delle attività di un certo organismo sul livello di benessere degli individui che sono in rapporto con tale organismo*» AVI M.S., *Il bilancio come strumento di comunicazione*, cit., Cedam, Padova, 1990, p. 374.

¹⁸⁴ «*In sintesi il bilancio sociale si conferma come strumento di verifica delle assunzioni di responsabilità sociale dell'impresa e del clima sociale in cui essa vive per effetto dell'accettazione più o meno ampia di tale ruolo. In quest'ottica l'impresa in certo qual modo sottoscrive un nuovo "contratto sociale" col quale accetta di accogliere tra i suoi obiettivi, sostenendone i costi, alcune funzioni socialmente desiderabili ottenendone determinati benefici*». MARZIANTONIO R., *Comunicazione & processi di miglioramento. La cultura d'impresa come sistema di scambio*, G & M Strategia d'Immagine, Milano, 1997, pp. 111-112.

dei rapporti rappresentanti il tessuto socio-economico delle imprese e delle relazioni impresa-ambiente»¹⁸⁵.

La finalità del bilancio sociale, dunque, è rappresentata dalla rilevazione del risultato sociale conseguito dall'azienda in termini di effetti delle scelte e dei comportamenti che, anche se non direttamente correlati all'attività economica ed operativa caratteristica dell'azienda, costituiscono di fatto, per ragioni organizzative interne ed esterne, un aspetto centrale della gestione¹⁸⁶.

Il bilancio sociale, pertanto, contiene una serie di informazioni in grado di soddisfare le esigenze conoscitive di una pluralità di soggetti che, direttamente o indirettamente, partecipano alla vita dell'azienda; esso, ad esempio, espone informazioni inerenti l'andamento economico e la ripartizione del reddito prodotto, oggetto d'interesse da parte degli azionisti, informazioni relative alle condizioni di lavoro, alle quali possono essere interessati i dipendenti, informazioni sulla qualità dei beni prodotti destinate ai consumatori, informazioni inerenti l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente in cui la stessa opera destinate alle comunità locali, e così via¹⁸⁷.

Esso, di conseguenza, costituisce lo strumento¹⁸⁸ attraverso il quale rendere partecipi gli interlocutori sociali della vita aziendale e monitorare i comportamenti degli stessi¹⁸⁹, al fine di conservare il consenso e la reputazione necessari al successo di lungo periodo.

¹⁸⁵ MATA CENA A, *Impresa e ambiente*, cit., p. 101.

¹⁸⁶ L'attività di rendicontazione sociale, dunque, non è circoscritta ad una funzione prettamente informativa, avulsa dal governo aziendale, ma si «inserisce nell'ambito delle iniziative con le quali l'azienda implementa la propria strategia in termini di accountability». CAMPEDELLI B., *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2004, p. 21.

¹⁸⁷ Il tema della tipologia di informazioni da veicolare ai diversi interlocutori aziendali attraverso la rendicontazione sociale è ampiamente esaminato in TERZANI S., *Introduzione al bilancio*, cit., pp. 257-258.

¹⁸⁸ Peraltro, non l'unico utilizzabile per l'informazione sociale; si pensi, ad esempio alla crescente rilevanza dei codici etici. In tal senso SACCONI L. – SANTARONE P., *L'etica del servizio*, Fendac Servizi, Milano, 1993, p. 83. Per una disamina dei codici etici delle aziende si rinvia a ARROW K., *Codici etici ed efficienza economica*, in *Etica degli affari e delle professioni*, n. 2, 1999, suppl. a *L'Impresa*, n. 7.

¹⁸⁹ «Il bilancio sociale può essere correttamente inteso come uno strumento di monitoraggio periodico attraverso il quale le aziende provvedono a formalizzare il proprio assetto relazionale nei confronti degli stakeholder, andando conseguentemente a configurare i caratteri della propria responsabilità sociale». CAMPEDELLI B. – CANTELE S., *Bilancio sociale*, cit., pp. 514-515. In tal senso, può essere considerato quale strumento di realizzazione delle strategie di accountability di un'azienda. Per gli opportuni approfondimenti sull'argomento in questione si rinvia a:

In considerazione di ciò è possibile riconoscere, da un lato, le potenzialità della rendicontazione sociale quale strumento di immagine aziendale¹⁹⁰ e, dall'altro, la necessità di considerare il Bilancio sociale quale “strumento” e non il “fine” del processo di responsabilità sociale dell'azienda.

E' possibile, peraltro, evidenziare alcune sue caratteristiche precipue che consentono di contraddistinguere lo stesso dagli altri strumenti di accountability:

- viene redatto con cadenza periodica;
- consente di effettuare un'analisi dell'evoluzione temporale dell'oggetto di analisi;
- impone una riflessione non occasionale sulle tematiche sociali;
- fornisce lo stimolo a mantenere costantemente aperto il canale di dialogo con gli stakeholders;
- consente di confrontare gli obiettivi fissati ex ante con i risultati conseguiti ex post, attesa la sua natura *consuntiva*;
- valorizza l'immagine e il posizionamento, oltre che dell'azienda in sé, dei beni e servizi da essa forniti;
- possiede un elevato potenziale di veridicità ed obiettività;
- genera una reputazione di affidabilità e trasparenza, creando un clima di fiducia con gli interlocutori interni ed esterni;
- potenzia la motivazione ed il senso di appartenenza del personale con conseguente miglioramento del coordinamento organizzativo;
- raggiunge un numero molto elevato di interlocutori sociali essendo spesso allegato al bilancio d'esercizio.

Il bilancio sociale, pertanto, può essere considerato il principale strumento attraverso il quale l'azienda persegue l'obiettivo di migliorare la propria

CAMPEDELLI B., *Comunicazione d'impresa: in crescita il ruolo della disclosure sociale*, in *IR TOP*, Anno II, n. 4, Milano, ottobre-dicembre 2003, pp. 23-33.

¹⁹⁰ E' di tutta evidenza, peraltro, il rischio che si associa al mancato conseguimento degli obiettivi sociali in termini di immagine aziendale, di credibilità del management e di capacità di attrarre e mantenere vincolate all'azienda le risorse necessarie alla realizzazione della strategia complessiva. Sul rischio insito nella comunicazione di informazioni *future oriented* si rinvia, tra gli altri, a: GUATRI L.-MASSARI M., *La diffusione del valore*, Egea, Milano, 1992, pp. 141 e ss.

immagine, indirizzando il comportamento dei vari attori con cui interagisce verso traiettorie a conflittualità decrescenti¹⁹¹.

Con riferimento al processo evolutivo che ha caratterizzato lo sviluppo e la diffusione del bilancio sociale nel contesto internazionale è possibile individuare alcune tappe fondamentali¹⁹².

La prima, che possiamo definire *pionieristica*, è quella che convenzionalmente indica la nascita della rendicontazione sociale.

Nel 1938, in Germania, vi è il primo tentativo in tal senso da parte di un'azienda, la AEG, che redige un documento volto ad integrare i dati riportati nel bilancio d'esercizio, al quale è allegato, attraverso l'esposizione di informazioni riguardanti le prestazioni in favore del personale e le spese sostenute a beneficio della collettività.

Soltanto trent'anni dopo, le aziende statunitensi, in risposta ai movimenti ambientalisti e alle associazioni dei consumatori, hanno iniziato volontariamente ad includere tra le informazioni economico-finanziarie dei bilanci tradizionali, una serie di notizie verso le quali il pubblico rivolge sempre più il proprio interesse.

¹⁹¹ Secondo i risultati di un'indagine quantitativa sulla percezione della responsabilità delle aziende in Italia, condotta dal Gruppo Ipsos Explorer per conto di Sodalitas, la gestione responsabile possiede un elevato potenziale di impatto sui consumatori. E' emerso, infatti, che l'86% degli intervistati valuta positivamente l'opportunità di comunicare le iniziative sociali delle aziende; in particolare il 36% considera tale comunicazione un elemento distintivo rispetto alle aziende che non la adottano, il 37% afferma che contribuisce ad aumentare la visibilità dell'azienda e ne migliora la reputazione, http://www.sodalitas.it/files/172/Italiani_CRM_Ipsos_2002.pdf.

A livello europeo il 58% dei cittadini (ed il 64% degli italiani) ritiene che il mondo economico non sia abbastanza responsabile sul piano sociale, il 25% degli intervistati giudica molto importante, al momento dell'acquisto, l'impegno e la responsabilità sociale dell'azienda produttrice ed il 44% (ridotto al 16% in Italia) manifesta l'intenzione di essere disposto a pagare di più per acquistare prodotti socialmente ed ecologicamente connotati. DE LUCA P., *Il consumo etico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore*, in Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006, p. 5. Negli Stati Uniti il 66% dei consumatori dichiara di avere più fiducia nelle aziende che agiscono in favore di una causa sociale. La percentuale aumenta (83%) se nelle azioni intraprese i consumatori riconoscono valori di particolare importanza o sono personalmente coinvolti. Inoltre, la percentuale dei consumatori che si dichiarano pronti a non consumare più un determinato prodotto per motivazioni di carattere ambientale è cresciuta dal 67% del 1996 al 70% del 2000. PEPE C., *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, in *Symphonya*, 2003. Ulteriori recenti indagini sul tema della responsabilità sociale delle aziende italiane sono state condotte da Eurisko - Sodalitas, da ISVI - Altis (Alta Scuola Impresa e Società Università Cattolica del Sacro Cuore) e da Ferpi - Lorien Consulting - Ethos.

¹⁹² DI GIANDOMENICO M.E., *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè, Milano, 2008, pp. 279-291. Un'analisi analitica degli aspetti storici della rendicontazione sociale è contenuta in SIBONI B., *Gli standard di contabilità sociale*, in FARNETI G. – POZZOLI S., *Bilancio sociale di mandato*, IPSOA, 2005, pp. 77-79.

Intorno alla metà degli anni settanta, in conseguenza della diffusione del fenomeno di reporting sociale, tale sezione integrativa, denominata *narrative disclosure*, è divenuta un documento a sé stante, dotato di maggiore autonomia nella trattazione di tematiche quali, ad esempio la qualità e la sicurezza del prodotto, la tutela dell'ambiente, dei lavoratori, dei consumatori e della comunità in generale e tra i modelli maggiormente significativi si ricordano il modello *American Accounting Association*, il modello *Linowes* ed il modello *ABT*.

In Germania, un rilevante contributo alla modellizzazione del bilancio sociale è stato fornito, nel 1976, dal *Sozialbilanz-Praxis*¹⁹³. In particolare, poiché una sezione fondamentale del modello è dedicata alla determinazione del valore aggiunto ed alla indicazione di come quest'ultimo sia distribuito tra coloro che, direttamente o indirettamente, partecipano alla vita dell'azienda, appare evidente la capacità dello stesso di valutare la performance sociale.

Un discorso a parte meritano le iniziative sviluppate in Francia, dove un intervento legislativo del 1977 determina l'introduzione del *Bilan social*, il quale comporta un obbligo di rendicontazione¹⁹⁴ in merito a tematiche di vario tipo: dall'occupazione alla sicurezza, dalla salute alla formazione, dalle condizioni di lavoro ai livelli retributivi, da sottoporre ad una agenzia statale per la relativa revisione.

A partire dal decennio successivo, le tematiche inerenti le nuove forme di rendicontazione aziendale hanno subito una battuta d'arresto, per tornare ad una ulteriore fase di sviluppo negli anni novanta, in cui si sono manifestati interventi a livello internazionale¹⁹⁵ e lo sviluppo di modelli operativi e sistemi di gestione etica.

¹⁹³ Il *Sozialbilanz* viene elaborato da un gruppo di imprese di grandi dimensioni, tedesche e non, tra le quali si ricordano Saarbergwerke, Basf, Bayer, Ford, Shell, Rank Xerox, Volkswagen, Mannesmann, Sitaeg, Rehinbraun.

¹⁹⁴ In particolare, sono tenute alla presentazione del *Bilan social* le aziende con almeno trecento dipendenti, soggette all'obbligo di istituire un *Comité d'entreprise*, in base alle disposizioni del Code du Travail, ovvero di costituire un altro organismo di rappresentanza del personale; inoltre, nel caso in cui tali aziende siano in possesso di più di uno stabilimento, sono tenute alla redazione di un *Bilan social d'établissements* qualora ogni unità operativa presenti abitualmente almeno trecento dipendenti. Sono altresì assoggettati all'obbligo di redigere il *Bilan social* l'Amministrazione statale e gli istituti pubblici territoriali ed i servizi dello Stato le cui condizioni di funzionamento siano assimilabili a quelle aziendali.

¹⁹⁵ Si ricordano, a tal proposito, tra i documenti più autorevoli, il *Global Compact* delle Nazioni Unite, il *Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"* della Commissione Europea e le Comunicazioni del 2002 "*CSR: un contributo delle*

Tab. 2.1: *Evoluzione temporale del bilancio sociale.*

Anno	Stati Uniti	Germania	Gran Bretagna	Francia	Italia	Europa
1938		Primo bilancio sociale AEG				
1965	Movimento dei consumatori e degli ambientalisti					
1973	- modello American Accounting Association - modello di Linowes modello ABT	Bilancio sociale Siteag	White Paper			
1975			Corporate Report			
1976		Socialbilanz-Praxis				
1977				Legge Bilan Social		
1978	Survey Social Responsibility Disclosure				Pubblicazione bilancio sociale Merloni	
1981					Proposta di legge sul bilancio sociale	
1990-1998		Bilanci ambientali	- bilancio sociale Body Shop - SA8000 - AA1000		- Bilancio sociale FS - Bilancio sociale cooperativo	Regolamento EMAS
2000 oggi	GRI			- Nouvelle Regulations économique (2001) - legge di modernizzazione (2002)	- standard GBS - progetto CSR-SC - proposta di legge 8 marzo 2004	- Libro Verde sulla responsabilità sociale - Comunicazioni - Forum Multi-stakeholder

Fonte: Liberamente adattato da DI GIANDOMENICO M.E., *Il bilancio sociale*, cit., p. 280.

2.2.2 Criticità del Bilancio sociale

Nonostante la sua indubbia utilità quale veicolo comunicativo dell'attività sociale posta in atto dall'azienda, il bilancio sociale presenta una serie di criticità di natura interpretativa che ne riduce l'efficacia comunicativa e la comparabilità sia tra le diverse aziende, sia all'interno di una stessa azienda nel tempo.

imprese allo sviluppo sostenibile" e del 2006 "Fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa".

La prima è senza dubbio legata alla mancata regolamentazione normativa della struttura e del contenuto del documento che, esponendo le aziende alla conseguente discrezionalità nella redazione dello stesso, ne impedisce l'omogeneità spazio-temporale.

A ciò si aggiunga l'impossibilità di individuare in maniera definitiva l'insieme degli interlocutori ai quali tale strumento è destinato e ciò dipende, in generale, non soltanto dal fatto che esistono delle categorie di stakeholders che rivolgono istanze sociali in maniera discontinua rispetto ad altri, la cui presenza varia in funzione di diverse circostanze, ma soprattutto perché le pressioni che essi sono in grado di esercitare sono di intensità mutevole. Tale circostanza, pertanto, comporta un continuo ripensamento, da parte dell'azienda, della mappatura degli interlocutori ai quali la rendicontazione è rivolta.

Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dall'attitudine, invalsa nella prassi di talune realtà aziendali, di utilizzare il bilancio sociale esclusivamente come uno strumento in grado di proiettare all'esterno una immagine migliore, in grado di influenzare le opinioni ed i comportamenti degli interlocutori sociali e generare dei positivi ritorni in termini economico-finanziari. In circostanze di questo tipo è evidente che il riscontro, da parte degli stakeholders aziendali, dell'esistenza di comportamenti opportunistici volti all'utilizzo distorto del documento in esame determina il deterioramento dell'immagine aziendale indebitamente costruita, a causa del venir meno della credibilità riposta in tali strumenti in termini di autenticità e veridicità dell'informazione fornita.

Pertanto, si ritiene opportuno evidenziare come, in effetti, non esistendo alcun obbligo di distinguere i comportamenti aziendali socialmente orientati in virtù dell'applicazione di specifiche disposizioni legislative, da quelli derivanti dalla mera volontà dell'imprenditore o del management, il bilancio sociale rischia di divenire un documento privo di qualunque utilità per i destinatari cui esso è rivolto.

Notevoli perplessità vengono sollevate, inoltre, con riferimento ai contenuti informativi del bilancio sociale, attesa la frequente impossibilità di formulare dei giudizi comparativi sull'evoluzione della gestione responsabile dell'azienda; particolarmente difficoltoso risulta, ad esempio, il giudizio in merito

ad eventuali investimenti sociali operati dall'azienda, in mancanza di informazioni sulla situazione preesistente e sui miglioramenti conseguiti, la traduzione in termini monetari di eventuali azioni compiute in campo sociale, oppure la correlazione di costi sostenuti in un determinato periodo di tempo con i relativi benefici economici futuri attesi.

Altrettanto importante, inoltre, è il rischio che la redazione di tale documento, se effettuata secondo corretti criteri, possa risultare controproducente per l'azienda: si pensi al caso in cui la raccolta, l'elaborazione e l'esposizione delle informazioni, effettuate in maniera tale da attribuire alle stesse rilevanza ai fini della rendicontazione, esponano l'azienda al sostenimento di costi eccessivi, oppure alla evidenziazione di situazioni di tensione.

I limiti e le criticità sopra menzionate, tuttavia, non devono indurre a considerare il bilancio sociale come uno strumento inidoneo a fornire informazioni valide ed efficaci; scaturisce, invece, da tali considerazioni l'esortazione ad esporre informazioni significative, sebbene non sempre misurabili e dotate di assoluta certezza, che consentano agli stakeholders di operare valutazioni ponderate.

L'impossibilità di identificare tutti gli interessi manifestati dagli interlocutori sociali e, quindi, di soddisfare pienamente le istanze di cui ciascuno di stessi si fa portatore, rende inevitabile l'esistenza di categorie in disaccordo con le strategie e le politiche aziendali adottate e comunicate; ciò non toglie che l'azienda debba, comunque, procedere alla redazione del bilancio sociale prestando attenzione, in primis, alle proprie esigenze di rendicontazione che, coniugandosi alle considerazioni di coloro che dimostrano disaccordo, attribuiscono attendibilità al documento.

In conclusione, il bilancio sociale può qualificarsi come un “nuovo strumento di relazioni pubbliche” ed un “veicolo dell'immagine reale dell'impresa”¹⁹⁶ qualora, lungi dal costituire un mero strumento di marketing, sia proteso alla correttezza ed alla trasparenza nel processo di comunicazione dell'impatto sociale dell'agire aziendale.

¹⁹⁶ MARZIANTONIO R., *Bilancio: la lente dell'immagine*, Ipsoa, Milano, 1990, p. 170.

2.2.3 I modelli di redazione del Bilancio sociale

Negli ultimi anni, l'ampia diffusione del dibattito sul tema della responsabilità sociale delle aziende ha determinato una notevole crescita di interesse nei confronti degli strumenti attraverso i quali essa si concretizza ed, in particolare, verso il bilancio sociale.

L'assenza di una legislazione che regolamenti la forma ed il contenuto dello stesso ha determinato, peraltro, il sorgere di numerosi modelli di redazione¹⁹⁷; si è assistito, in tal modo, allo sviluppo di molteplici tipologie di output, ognuna delle quali differente dalle altre per le caratteristiche specifiche che presenta e per le variegate informazioni che intende fornire all'interno e all'esterno dell'azienda¹⁹⁸.

Nondimeno, numerosi sono stati i tentativi di favorire un processo di standardizzazione dei contenuti, delle procedure e delle modalità di rendicontazione, al fine di consentire l'intelligibilità e la comparabilità di tale strumento informativo.

In Italia l'importanza assegnata al processo di standardizzazione in questione ha comportato la nascita del *Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio sociale* (GBS)¹⁹⁹ il quale, dopo tre anni di

¹⁹⁷ Tale aspetto non va considerato assolutamente in senso negativo, poiché «l'imposizione dell'obbligo di redazione secondo modelli e schemi definiti [...] avrebbe certamente determinato la diffusione di questo strumento di comunicazione e di controllo dei risultati sociali trasformandolo, tuttavia, in un ulteriore adempimento burocratico a carico delle imprese. Di contro, la volontarietà di redazione, la possibilità di scegliere le informazioni da inserirvi e delle forme di rappresentazione impiegabili, ne consentono l'adattamento alle peculiarità strutturali ed operative di ciascun'azienda». NICOLO' D., *Il bilancio sociale come strumento di governo delle relazioni con gli stakeholder*, in *Atti del Seminario Internazionale sul tema: "Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale"* tenutosi a Taormina il 27-28 giugno 1997, Giappichelli, Torino, 2000, pp. 2-3.

¹⁹⁸ Alcuni dei modelli più diffusi che hanno contribuito a sviluppare l'attività di rendicontazione sociale sono stati oggetto di studio e di comparazione in: ZADEK S – RAYNARD P., *Accounting works: a comparative review of contemporary approaches to social and ethical accounting*, in *Accounting Forum*, vol. 19, nn. 2-3, 1995, pp. 164-175. Si leggano, inoltre, a tal proposito: HINNA L., *Il bilancio sociale*, cit.; VERMIGLIO F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione sociale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000.

¹⁹⁹ Tale gruppo di studio, sorto nel 1998 su iniziativa di un gruppo di accademici, professionisti e di operatori aziendali, nell'ottobre 2001 si è costituito formalmente come associazione di ricerca non profit, il cui scopo consiste, tra l'altro, nello *sviluppo e promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti ai processi di gestione responsabile di imprese al fine di favorire la diffusione della responsabilità sociale aziendale e la sua applicazione nei contesti nazionale ed internazionale*. La compagine sociale è composta da cinque categorie di

ricerche ed approfondimenti sul tema, nel 2001 ha emanato un documento nel quale vengono definiti finalità, principi e procedure di formazione.

Di particolare rilievo, peraltro, è il modello proposto dal *Gruppo Comunità e Impresa*, mentre a livello internazionale si segnalano il modello dell'*Istituto Europeo per il Bilancio Sociale* (IBS), il *Copenaghen Charter* e gli standard SA8000 ed AA1000²⁰⁰.

Nonostante i differenti orientamenti metodologici e contenutistici, nella maggior parte dei modelli elaborati, è possibile riscontrare una sezione descrittiva che accoglie informazioni meramente qualitative, quali l'identità aziendale, il disegno strategico, la mappatura degli stakeholders e le attività sociali svolte, alla quale segue una sezione che riporta i dati di natura quantitativa.

Di seguito si ripropongono la struttura ed il contenuto di alcuni dei modelli di redazione e degli standard sopra citati, evidenziandone analogie e differenze.

2.2.3.1 Il modello GBS

Il modello di Bilancio sociale proposto dal Gruppo di Studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio sociale, pone in evidenza gli effetti sociali, economici ed ambientali della gestione aziendale ed è diretto a favorire il dialogo con tutti i portatori d'interessi. Esso, pertanto, è un documento *consuntivo* da cui emerge la volontà, per chi lo adotta, di privilegiare la trasparenza del procedimento di redazione dello stesso e l'affidabilità delle informazioni fornite nei confronti di tutti gli stakeholders²⁰¹.

soggetti, tra cui Università italiane ed altri Enti di Ricerca, Ordini e Associazioni Professionali, Docenti universitari, Dottori commercialisti e Società di revisione. <http://www.gruppbilanciosociale.org>.

²⁰⁰ Si ritiene opportuno evidenziare come, nell'ambito dei modelli di rendicontazione sociale si suole distinguere tra documenti orientati al contenuto, volti a fornire una fedele rappresentazione degli impatti sociali dell'attività svolta e documenti orientati al processo, che realizzano il monitoraggio dei risultati conseguiti e permettono il miglioramento delle performance economico-sociali.

²⁰¹ «La comunicazione aziendale, quand'è svolta in modo corretto e sistematico, avvicina gli stakeholder all'azienda, crea consenso, e si rivela utile sia agli uni che all'altra. Agli stakeholder offre elementi di valutazione sul comportamento dell'azienda e consente loro di formarsi giudizi moti sulla sua affidabilità; all'azienda dà reputazione e immagine, cioè sviluppa quell'insieme di condizioni immateriali che ne rafforzano la legittimazione, promuovono consenso e favoriscono la cooperazione». VERMIGLIO F., *Il modello GBS*, in HINNA L. (a cura di), *Il Bilancio sociale*, cit., p. 462.

I principi che presiedono la redazione del GBS sono ravvisabili nei seguenti:

- *Responsabilità.* Consiste nella preventiva identificazione degli stakeholders nei confronti dei quali l'azienda ha il dovere di rendicontare in merito agli effetti prodotti dall'esercizio della propria attività;
- *Identificazione.* Attiene all'esplicitazione dell'identità aziendale al fine di fornire ai terzi informazioni inerenti l'assetto proprietario dell'azienda, i valori ed i principi che ne caratterizzano l'agire quotidiano;
- *Trasparenza.* Il procedimento di redazione del documento in questione deve consentire, a tutti i destinatari, di conoscere le modalità di rilevazione, riclassificazione ed esposizione delle informazioni in esso contenute. Tali informazioni devono soddisfare le aspettative degli interlocutori in termini di attendibilità, chiarezza e completezza, e devono consentire una rappresentazione veritiera della realtà aziendale;
- *Inclusione.* Gli stakeholder, una volta identificati, devono essere posti nelle condizioni di esprimere le proprie valutazioni. Ciò attraverso la esplicitazione della metodologia d'indagine e di reporting adottata nel documento;
- *Coerenza.* Nel documento deve essere fornita una chiara ed esauriente descrizione della congruenza esistente tra le politiche e le scelte operate dal management ed i valori etici e sociali dichiarati dall'azienda;
- *Neutralità.* Le informazioni contenute nel bilancio sociale, in quanto destinate da una pluralità di soggetti non devono soddisfare le esigenze conoscitive di taluni portatori di interessi, bensì devono essere imparziali ed indirizzate ad una molteplicità di soggetti;
- *Competenza di periodo.* Le operazioni sociali da prendere in considerazione sono quelle che producono effetti sociali nell'esercizio;

- *Prudenza.* Si sostanzia nella rappresentazione degli effetti sociali della gestione aziendale in maniera tale da non sopravvalutare il quadro della realtà aziendale. Gli effetti che trovano riferimento in valori contabili devono essere indicati al valore di costo;
- *Comparabilità.* Deve essere consentito il confronto nel tempo tra i bilanci redatti da una stessa azienda o tra più bilanci di aziende operanti nel medesimo settore;
- *Comprensibilità, chiarezza ed intelligibilità.* Le informazioni contenute nel bilancio devono essere rappresentate in maniera chiara e comprensibile. La struttura ed il contenuto dello stesso devono favorire l'intelligibilità delle scelte operate e del procedimento seguito;
- *Periodicità e ricorrenza.* Il bilancio sociale deve essere redatto annualmente e deve corrispondere al periodo amministrativo del bilancio d'esercizio, essendo complementare a quest'ultimo.
- *Omogeneità.* Gli effetti sociali esprimibili in termini quantitativo-monetari devono essere espressi in un'unica moneta di conto;
- *Utilità.* Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono essere tali da soddisfare le esigenze conoscitive degli stakeholder in termini di completezza ed attendibilità;
- *Significatività e rilevanza.* E' necessario tener conto, esclusivamente, dell'impatto effettivo prodotto dagli accadimenti, economici e non, nella realtà circostante. Eventuali stime o valutazioni soggettive devono essere supportate da ipotesi esplicite e congruenti;
- *Verificabilità dell'informazione.* Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono poter essere, in ogni momento, verificate attraverso la ricostruzione del procedimento di raccolta e di elaborazione delle stesse;
- *Attendibilità e fedele rappresentazione.* Le informazioni contenute nel bilancio sociale devono rappresentare, in modo veritiero e corretto, l'oggetto cui si riferiscono e fornire un quadro fedele.

Occorre, pertanto, privilegiare l'aspetto sostanziale rispetto a quello formale;

- *Autonomia delle terze parti.* Nel caso in cui terzi dovessero realizzare specifiche parti del bilancio ovvero formulare valutazioni e commenti sullo stesso, deve essere garantita la più completa autonomia ed indipendenza di giudizio.

Attesa la capacità del modello in questione di rendicontare, con particolare ampiezza, gli effetti connessi al comportamento dell'azienda, il bilancio sociale si caratterizza per l'esposizione di un contenuto "minimo" di informazioni, valido per ogni tipologia aziendale, con riferimento al quale, ai redattori, non è consentito disattendere; al contrario, è lasciata alla discrezionalità degli stessi la possibilità di fornire informazioni facoltative.

Il contenuto minimo definisce lo schema di bilancio, il quale si articola in tre parti distinte, sebbene intimamente collegate²⁰², nelle quali «*il flusso di informazioni [...] da diffondere all'esterno, se da un lato aumenta le possibilità di scelta da parte degli attori economici, dall'altro favorisce il consenso e il coinvolgimento della collettività, consentendo alle aziende di rafforzare la propria reputazione*»²⁰³. Le tre parti riguardano:

1. *l'identità aziendale;*
2. *il calcolo e la distribuzione del valore aggiunto;*
3. *la relazione sociale.*

Nella prima sezione del bilancio sociale, quella relativa all'identità, devono essere indicate tutte le condizioni che si riflettono sul modo di essere dell'azienda e del suo operare.

Invero, essa accoglie tutte le informazioni inerenti l'evoluzione della corporate governante, la composizione dell'azionariato, le caratteristiche del management, la rilevanza e la rappresentanza dell'organo esecutivo, che definiscono l'*assetto istituzionale* dell'azienda. Di particolare interesse, inoltre, è l'esplicitazione dei *valori e dei principi di riferimento* a cui le scelte strategiche, le

²⁰² In tal senso: MANCINI D. - QUAGLI M. – MARCHI L. (a cura di), *Gli intangibles*, cit., p. 255; VERMIGLIO F., *Il modello GBS*, in HINNA L. (a cura di), *Bilancio sociale*, cit., p. 466.

²⁰³ GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE. Associazione Nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 9-10.

politiche ed i comportamenti dell'azienda sono ispirati, nonché l'esplicitazione della *mission* e l'identificazione delle *scelte strategiche* di fondo operate dal soggetto economico.

La seconda sezione del modello in esame, riguardante la determinazione del valore aggiunto²⁰⁴ e la distribuzione dello stesso tra gli stakeholders aziendali, assume una non trascurabile rilevanza, poiché consente di verificare l'efficacia del sistema aziendale a prescindere da coloro che ne costituiscono l'assetto proprietario e consente di ancorare il bilancio sociale ai dati contabili.

Invero, particolarmente significativo, in tal senso, è il Conto Economico dal quale, per effetto di opportune riclassificazioni, scaturisce il valore aggiunto; ciò in virtù della redazione di due prospetti quantitativi e bilancianti²⁰⁵, i quali

²⁰⁴ I modelli di calcolo e di distribuzione del valore aggiunto sono stati oggetto di approfondimento e di analisi da parte di numerosi studiosi. Tra gli altri, si ricordano: GABROVEC MEI O., *Il valore aggiunto nell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste, 1984; CAMPEDELLI B., *Il valore aggiunto quale espressione e misura dell'economicità aziendale*, in *Il Risparmio*, n. 1, 1987; CATTURI G., *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989; POST J.E. (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, 1991; MURPHY P.E., *Corporate Ethics Statement: Current Status and Future Prospects*, University of Notre Dame, Indiana, 1992; TERZANI S., *Il sistema dei bilanci*, Cedam, Padova, 2002; RIAHI BELKAOUI A., *Performance results in Value Added Reporting*, Quorum Books, Westport, 1996; BENNETT M.-JAMES P. (a cura di), *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 1999; MONTRONE, *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000.

²⁰⁵ E' possibile, invero, dimostrare l'equivalenza tra i due prospetti attraverso la soluzione dell'equazione di determinazione del reddito (1) e del suo riparto (2):

$$(1) \quad R_{car} - (C_i + R_p + R_{PA} + R_{cc}) + (+/-) CO_{acc \ e \ str} - A = U$$

$$(2) \quad U = D + R + L + I$$

In cui:

R_{car} = Ricavi caratteristici

C_i = Costi intermedi

R_p = Remunerazioni del personale

R_{PA} = Remunerazioni della Pubblica Amministrazione

R_{cc} = Remunerazione capitale credito

$CO_{acc \ e \ str}$ = Componenti accessori e straordinari

A = Ammortamenti

D = Dividendi

R = Accantonamento a Riserve

L = Distribuzioni liberali

I = Imposte sul reddito

Risolvendo il sistema attraverso il metodo di sostituzione di (2) in (1) ed operando le opportune trasposizioni, si ottiene l'equivalenza numerica tra il valore aggiunto determinato nei due prospetti, ovvero:

$$\underbrace{(R_{car} - C_i) + (+/-) CO_{acc \ e \ str} - A}_{\text{Sezione di determinazione}} = \underbrace{R_p + R_{PA} + R_{cc} + R + D + L}_{\text{Sezione di riparto}}$$

evidenziano, da un lato, la formazione di tale valore, inteso come differenza tra il valore della produzione ed i costi esterni (Tab. 2.2), ed il prospetto di ripartizione dello stesso, ricomposto quale sommatoria delle remunerazioni percepite dagli interlocutori dell'azienda e delle liberalità concesse²⁰⁶ (Tab. 2.3).

Il prospetto di determinazione del Valore Aggiunto assume una configurazione scalare che consente di analizzare, mediante l'esposizione di una serie di risultati intermedi, il processo di formazione dello stesso. Il primo di tali risultati, dato dalla differenza tra il valore della produzione ed i consumi intermedi, è il *Valore Aggiunto Caratteristico Lordo* (VACL).

In particolare, il valore della produzione, espressione monetaria della quantità globale di produzione ottenuta, viene ulteriormente scomposto a seconda che la produzione caratteristica sia *tipica*, e quindi diretta prevalentemente al mercato, ovvero *atipica*, rappresentata dalle produzioni in economia, destinate all'utilizzo all'interno dell'azienda stessa.

L'analisi per destinazione dell'output caratteristico prodotto consente, inoltre, di distinguere la produzione in *venduta*, *immagazzinata*, *distribuita*, *reimpiegata*.

La quantificazione dei consumi intermedi, rappresentati dai costi sostenuti nel periodo amministrativo, e di competenza dello stesso, viene effettuata mediante l'individuazione di tutti i consumi che non costituiscono remunerazione per gli interlocutori interni. Nella traslazione dalla categoria di costo d'esercizio a quella di costo intermedio, dunque, è necessario non comprendere i costi-remunerazione, tra i quali la categoria più evidente è quella relativa alla

²⁰⁶ «La ricchezza nuova creata dall'impresa è in questa differenza tra valore dei beni e servizi ceduti all'ambiente e valore dei beni e servizi acquisiti dall'ambiente. Questa nuova ricchezza è frutto dell'azione combinata di varie categorie di partecipanti, dal soggetto aziendale che conferisce all'impresa il cosiddetto capitale di rischio ed eventualmente l'opera imprenditoriale, a tutti i protagonisti della vicenda aziendale, che prestano, ai vari livelli, direttivi ed esecutivi, il loro lavoro, a coloro infine che forniscono i capitali nelle forme di prestito. Alla vicenda produttiva partecipa, però, sia pure in guisa indiretta, lo Stato che, col suo ordinamento giuridico, pone una condizione indispensabile allo svolgimento dell'attività produttiva. Il risultato dell'attività di impresa, quando dell'impresa si abbia questa considerazione obiettiva, non è più il cosiddetto reddito d'impresa, che è il risultato riferito al soggetto e non già a tutti i partecipanti alla vicenda produttiva dell'impresa, così come l'abbiamo brevemente tratteggiato. Il risultato oggettivo dell'impresa ha importanza fondamentale per la collettività nella quale essa svolge la sua attività: esso è in sostanza il contributo che l'impresa dà alla collettività stessa in termini di reddito. Esso potrebbe, perciò, denominarsi il reddito sociale dell'impresa». CASSANDRO P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, cit., p. 462.

remunerazione del personale, poiché soltanto la parte residuale costituisce il costo intermedio.

Il secondo risultato intermedio, costituito dal *Valore Aggiunto Globale Lordo* (VAGL), deriva dalla somma algebrica del primo risultato intermedio (VACL) e del saldo della gestione accessoria e straordinaria.

I componenti accessori di reddito, tipici della gestione patrimoniale e finanziaria, sono riconducibili alla gestione immobiliare, mobiliare, partecipativa, di finanziamento, nonché ad altre gestioni speciali. I componenti straordinari di reddito, al contrario, derivano da eventi casuali, occasionali o da rettifiche di componenti positivi e negativi derivanti dagli esercizi precedenti. I saldi delle due categorie sopra indicate sono esposti in maniera separata al fine di non ledere la comparabilità nel tempo del risultato della gestione ordinaria, in quanto i componenti straordinari sono ad essa estranei.

Infine, è possibile pervenire alla determinazione del *Valore Aggiunto Globale Netto* (VAGN), decurtando dal Valore Aggiunto Globale Lordo il valore degli ammortamenti operati in sede di chiusura dell'esercizio.

Una volta quantificato il valore generato dalle vicende aziendali, segue l'analisi del processo di distribuzione dello stesso tra tutti gli attori sociali: coloro che hanno offerto le proprie prestazioni lavorative, i conferenti il capitale di rischio e di credito, le Amministrazioni Pubbliche, la collettività e la stessa azienda.

Appare utile evidenziare che nella rappresentazione del risultato sociale conseguito, espresso in termini di distribuzione del valore aggiunto sotto forma di remunerazioni, tributi, interessi e dividendi, occorre tenere in debita considerazione la parte trattenuta all'interno dell'azienda sotto forma di ammortamenti e di riserve, in quanto segnaletica della incrementata capacità del sistema di perdurare nel tempo e, conseguentemente, di generare remunerazioni sociali future²⁰⁷.

²⁰⁷ In tal senso PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale*, cit., p. 25.

Tab. 2.2: Prospetto di determinazione del valore aggiunto

VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	n	n-1	n-2
A) Valore della produzione			
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni			
- Rettifiche di ricavo			
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci)			
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
4. Altri ricavi e proventi			
Ricavi della produzione tipica			
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B) Costi intermedi della produzione			
6. Consumi di materie prime,			
Consumi di materie sussidiarie			
Consumi di materie di consumo			
Costi di acquisto di merci (o costo delle merci vendute)			
7. Costi per servizi			
8. Costi per godimento di beni di terzi			
9. Accantonamenti per rischi			
10. Altri accantonamenti			
11. Oneri diversi di gestione			
(A-B) VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO			
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/- Saldo gestione accessoria			
Ricavi accessori			
- Costi accessori			
13. +/- Saldo componenti straordinari			
Ricavi straordinari			
- Costi straordinari			
(A-B+/-C) VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO			
- D) Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni			
(A-B+/-C-D) VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Fonte: GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Il bilancio sociale*, cit., p. 30.

Tab. 2.3: Prospetto di ripartizione del valore aggiunto

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./%)		
	n	n-1	n-2
A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE			
Personale non dipendente			
Personale dipendente			
- Remunerazioni dirette			
- Remunerazioni indirette			
- Quote di riparto degli utili			
B) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE			
Imposte dirette			
Imposte indirette			
Meno eventuali contributi in conto esercizio			
C) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO			
Oneri finanziari per capitali a breve termine			
Oneri finanziari per capitali a lungo termine			
D) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO			
Dividendi distribuiti			
E) REMUNERAZIONE DELL' AZIENDA			
Ammortamenti²⁰⁸			
Accantonamenti			
+/- Variazioni delle riserve			
F) LIBERALITA' ESTERNE			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO (A+B+C+D+E+F)			

Fonte: GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Il bilancio sociale*, cit., p. 34.

La terza sezione del modello GBS, denominata Relazione sociale, assume natura quali-quantitativa ed espone i risultati che l'azienda ha conseguito con riferimento alle diverse categorie di stakeholders.

Le linee guida emanate dal GBS stabiliscono che, della relazione in oggetto, gli elementi essenziali riguardino²⁰⁹:

²⁰⁸ Da inserire solo nel caso in cui si consideri il Valore Aggiunto Lordo.

²⁰⁹ GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE, *Il Bilancio Sociale*, cit., pp. 35 e ss.

- ❖ la formalizzazione e l’esplicitazione degli obiettivi e delle norme di comportamento assunti, che conseguono dalla identità aziendale dichiarata nella prima sezione del documento;
- ❖ l’identificazione degli stakeholder e delle politiche adottate per ciascuna categoria, nonché l’opinione ed i giudizi degli stessi;
- ❖ la descrizione del procedimento di formazione del bilancio sociale, al fine di evidenziare le relazioni tra obiettivi ed esiti dell’attività svolta;
- ❖ l’esposizione ordinata e completa dei fatti, delle informazioni, delle comparazioni e dei giudizi necessari per descrivere le relazioni tra assunti ed esiti e le eventuali comparazioni, in maniera tale da agevolare la valutazione delle performance dell’azienda;
- ❖ gli obiettivi di miglioramento per il futuro esercizio.

E’ lasciata, invece, alla libera iniziativa del redattore la possibilità di ampliare il contenuto della relazione, mediante l’esposizione di ulteriori informazioni, commenti, giudizi e proposte, la cui rilevanza può risultare tale da far divenire la sezione integrativa in questione una ulteriore sezione del bilancio sociale.

Correttamente inteso quale strumento al servizio dell’azienda per migliorare il dialogo con i portatori d’interesse interni ed esterni, il bilancio sociale deve essere, dunque, in grado di realizzare il graduale coinvolgimento degli stessi, anche mediante l’impiego di tecniche di consultazione in merito a qualunque aspetto evidenziato dall’azienda, dagli assunti valoriali di partenza ai risultati gestionali conseguiti, alle performance sociali.

Tab. 2.4: *Struttura del Bilancio sociale secondo i principi del GBS*

<i>Identità aziendale</i>		<i>Relazione sociale</i>	
		Sezioni fondamentali	Sezioni integrative
I. Assetto istituzionale	<i>Produzione e distribuzione del valore aggiunto</i>	a) Risultati ottenuti b) Analisi degli impegni assunti c) Analisi dei programmi	Giudizi degli stakeholders Commenti e dichiarazione dell’azienda Miglioramento del bilancio sociale Eventuale attestazione di conformità procedurale
II. Mission			
III. Valori etici di riferimento			
IV. Disegno strategico			
V. Politiche			

Fonte: GARELLI R., *L’informativa socio/ambientale*, cit., p. 255.

2.2.3.2 Il modello IBS

Il modello di rendicontazione proposto dall'*Istituto Europeo per il Bilancio Sociale* (IBS) (ad oggi lo standard maggiormente diffuso tra le aziende europee) ha contribuito alla espansione, sul territorio italiano, della cultura del bilancio sociale, inteso quale strumento in grado di evidenziare, accanto alle valenze di natura prettamente economica dell'azienda, gli aspetti socio-relazionali della stessa.

La struttura proposta dal modello IBS per la redazione del bilancio sociale consta di cinque sezioni fondamentali precedute da una premessa metodologica, nella quale sono riportati i postulati ed i principi alla base del processo di rendicontazione²¹⁰, e seguite da una attestazione di conformità procedurale.

Invero, è possibile distinguere:

- l'*identità aziendale*;
- il *rendiconto*;
- la *relazione di scambio sociale*;
- il *sistema di rilevazione*;
- le *proposte di miglioramento* per il futuro.

La sezione dedicata all'identità aziendale prevede l'esposizione di una serie di informazioni che consentono di evidenziare le relazioni sviluppate dall'organismo aziendale nel contesto nel quale esso opera, nonché le possibili tendenze future. I relativi contenuti informativi annoverano, invero, una breve trattazione storica dell'azienda, la descrizione del contesto esterno che la caratterizza, la definizione dei principi e dei valori, interiorizzati da coloro che partecipano all'attività d'impresa e necessari, insieme alla identificazione della mission, ad orientare il disegno strategico e le linee di indirizzo aziendali, la

²¹⁰ Esiste un evidente parallelismo tra i postulati suggeriti per la redazione del bilancio sociale IBS e quelli esaminati con riferimento al modello GBS, di cui rappresentano un ulteriore sviluppo. Rispetto a questi ultimi, invero, IBS ha introdotto due ulteriori principi:

- La *misurabilità del grado di soddisfazione/consenso*, secondo cui deve essere possibile misurare il grado di soddisfazione dei soggetti interni ed esterni all'organizzazione rispetto all'informativa contenuta in bilancio;
- La *continuità aziendale* (Going Concern), nel senso che la valutazione degli effetti sociali deve avvenire nell'ottica della continuità dell'azienda e sotto il profilo dinamico dello stato di funzionamento.

descrizione dell'assetto organizzativo ed istituzionale, l'analisi del piano strategico, indispensabile per il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo, e dei programmi attraverso cui attuare le strategie.

Sviluppata la descrizione dell'identità aziendale, si procede alla redazione del rendiconto che rappresenta il nucleo centrale di tale modello di bilancio; questo, collegandosi direttamente alle informazioni riportate nel bilancio d'esercizio, fornisce i dati di natura quantitativa e quantitativo-monetaria in cui si traduce la politica sociale dell'azienda, mediante l'elaborazione di sei prospetti fondamentali:

- ❖ il Financial highlights;
- ❖ il Conto economico riclassificato a valore aggiunto;
- ❖ lo Stato patrimoniale riclassificato;
- ❖ il prospetto di determinazione del Valore aggiunto;
- ❖ il prospetto di distribuzione del Valore aggiunto;
- ❖ gli indicatori gestionali.

Nella sezione successiva, denominata relazione di scambio, si analizzano le aree fondamentali in cui hanno luogo le relazioni sociali che l'azienda intrattiene con i propri interlocutori. In generale si possono individuare tante aree di scambio per quanti sono gli stakeholders di riferimento e, per ciascuna di esse, fornire le informazioni comuni destinate a delineare i contenuti dei processi di miglioramento gestionale e relazionale in corso, e quelle tese a descrivere analiticamente i rapporti instaurati con gli stakeholders singolarmente considerati.

La verifica del comportamento dell'azienda nei confronti delle aspettative e delle esigenze manifestate dagli stakeholders ed, in generale, dalla collettività, è assegnata alla sezione dedicata al sistema di valutazione. Esso rappresenta un processo bidirezionale il cui obiettivo consiste, da un lato, nella progressiva stratificazione delle esigenze manifestate dagli interlocutori sociali e, dall'altro, nel verificare il grado di soddisfacimento delle conseguenti aspettative, in termini di consenso sociale; è evidente, dunque, la natura tutt'altro che statica, bensì in continuo divenire, tipica di tale fase che, pertanto, è protesa verso il raggiungimento di obiettivi di miglioramento continuo.

Invero, il modello si chiude con una sorta di auditing socio-ambientale, in quanto l'organo volitivo, in funzione degli scostamenti ed delle criticità eventualmente emerse nel momento del confronto diretto con gli interlocutori sociali, procede alla formulazione di una proposta di miglioramento delle relazioni instaurate con gli stessi. La rilevanza di tale momento si lega, evidentemente, alla forte interdipendenza esistente tra il contenuto informativo dei documenti del bilancio sociale e le informazioni evidenziate dal sistema di rilevazione.

2.2.3.3 Gli standard internazionali SA8000 ed AA1000

Il Social Accountability 8000 è uno standard di certificazione sociale emanato nel 1997 dal *Council of Economical Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), il cui contenuto fa riferimento ad alcuni documenti internazionali, quali la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, la convenzione delle Nazioni Unite sui diritti del bambino e alcune convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO).

La finalità di tale standard è quella di verificare l'osservanza di alcuni requisiti minimi nello svolgimento di qualsiasi attività aziendale; il riferimento è al rispetto delle condizioni di responsabilità sociale di seguito elencate²¹¹:

- *salute e sicurezza sul lavoro*. I luoghi di svolgimento dell'attività lavorativa devono essere sicuri e salubri e, a garanzia di ciò, deve essere individuata una figura per le relative attività di controllo;
- *orario di lavoro*. L'orario di lavoro non deve superare le 48 ore settimanali, mentre il lavoro straordinario, che deve essere necessariamente prestato in maniera volontaria, non deve superare le 12 ore;
- *criteri retributivi*. Il livello retributivo deve consentire di soddisfare i bisogni primari oltre che ottenere, di tanto in tanto, un extra-reddito indipendentemente dal ricorso ad ore di lavoro straordinario;

²¹¹ SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *Social Accountability 8000*, par. IV Social Accountability Requirements, New York, 2008, pp. 5-8.

- *discriminazione dei lavoratori.* Le differenze etniche, religiose, culturali, razziali, e così via, non devono determinare comportamenti discriminatori a danno dei lavoratori all'interno dell'azienda;
- *libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva.* L'azienda non soltanto deve tenere un comportamento non ostativo nei confronti di coloro che volessero associarsi ad organizzazioni sindacali, o che volessero contrattare migliori condizioni lavorative, ma deve rendere fruibili le relazioni tra le categorie in oggetto;
- *procedure disciplinari.* I procedimenti disciplinari previsti a carico dei lavoratori inadempienti devono risultare da avvisi redatti in forma scritta e diffusi al fine di aumentare la trasparenza in azienda;
- *lavoro obbligato.* Il lavoro prestato all'azienda non deve scaturire da imposizioni cogenti o dalla minaccia dell'irrogazione di sanzioni;
- *lavoro minorile.* L'attività lavorativa non può essere prestata da coloro che non hanno compiuto almeno il quattordicesimo anno d'età, non deve essere di ostacolo all'assolvimento degli obblighi scolastici e non deve risultare dannosa per la salute psico-fisica del minore;
- *sistemi di gestione per la responsabilità sociale.* L'azienda deve tenere una serie di ulteriori comportamenti volti alla condivisione ed alla diffusione di principi etici, ciò mediante la formazione ed il coinvolgimento del personale, la selezione di fornitori socialmente orientati, l'implementazione di sistemi tesi alla verifica costante del rispetto degli standard, l'utilizzo di strumenti di rendicontazione mediante i quali comunicare a tutti i soggetti interessati le performance conseguite in relazioni agli obiettivi prefissati.

Nel caso in cui, a seguito della verifica da parte di un ente indipendente a ciò preposto²¹², l'azienda dimostri che le proprie politiche gestionali, le procedure

²¹² Si tratta del SAI, ovvero un organismo di emanazione del Council of Economic Priorities, costituito nel 1969 allo scopo di fornire agli investitori ed ai consumatori gli strumenti informativi necessari per analizzare le performance sociali delle aziende.

In Italia esistono soltanto tre organismi indipendenti, accreditati dal SAI, abilitati al rilascio delle certificazioni SA8000: l'SGS International Certification Services, il Centro per l'Innovazione

operative e le prassi seguite soddisfano i requisiti di responsabilità sociale, la conformità alle condizioni richieste viene “attestata” dal rilascio di una certificazione²¹³, avente validità triennale.

In Italia, il numero delle certificazioni SA8000 è piuttosto elevato rispetto alla media europea ed internazionale, sebbene tale tipologia di certificazione risulti ancora poco diffusa²¹⁴.

Sviluppato nel 1999 dall'*Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA)²¹⁵, l'Accountability 1000 (AA1000) è uno standard di processo che si pone l'obiettivo di costruire un solido rapporto tra l'azienda ed i suoi interlocutori sociali.

La struttura del framework proposta dall'Exposure Draft nel 1999 presenta tre sezioni: la prima dedicata ai principi fondanti ed agli standard di processo necessari per analizzare il sistema di contabilità e di rendicontazione della responsabilità sociale dell'azienda, la seconda contenente una serie di linee guida per le fasi di audit sociale e di costruzione del cosiddetto *stakeholder engagement*, ed infine una serie di requisiti professionali e competenze che i redattori e gli auditors devono possedere.

Nello specifico, lo standard si presenta piuttosto complesso con riferimento ai principi ed alle fasi che caratterizzano il processo di gestione della responsabilità sociale e si articola nelle fasi di seguito riportate:

e lo Sviluppo Economico e l'Azienda speciale della CCIAA di Forlì-Cesena e Registro Italiano Navale S.p.A.

²¹³ Il processo di certificazione si articola nelle fasi di:

- analisi e valutazione dell'adeguatezza della documentazione ai requisiti dello standard;
- pianificazione dell'attività di certificazione;
- audit del sistema di gestione della responsabilità sociale;
- stesura della relazione di certificazione ed emissione del certificato;
- sorveglianza e miglioramento continuo nell'arco del triennio successivo al rilascio della certificazione.

²¹⁴ Secondo una indagine del 2003, la nazione con il maggior numero di certificazioni è la Cina (38), seguita dall'Italia (32) e da India e Brasile (22 ciascuno). DEIANA A., *Il ruolo dell'impresa tra equilibrio economico e corporate social responsibility*, in AA.VV., *La RSI e il bilancio sociale nelle banche e nelle altre imprese*, Bancaria Editrice, 2004, p. 188.

²¹⁵ <http://www.accountability.org/uploadedFiles/publications/AA1000%20Framework%201999.pdf>.

- *Planning*, in cui si individuano i valori etici, sociali e ambientali condivisi all'interno dell'azienda, nonché i comportamenti adottati al fine di valorizzare l'impegno assunto per garantirne il rispetto. La pianificazione di ogni attività, inoltre, richiede il coinvolgimento degli stakeholders di riferimento nell'intento di massimizzarne la soddisfazione;
- *Accounting*, in cui si procede alla raccolta e all'analisi delle informazioni, all'identificazione degli indicatori ed, infine, allo sviluppo del piano di miglioramento;
- *Reporting and Auditing*, in cui si costruisce il report da sottoporre agli interlocutori sociali al fine di ottenere il consenso e la fiducia degli stessi ed evitare l'insorgere di situazioni di conflitto;
- *Embedding*, attraverso cui si procede all'integrazione dei principi etici nel sistema di gestione aziendale attraverso la definizione di procedure in grado di orientare la struttura aziendale verso l'attuazione delle strategie etiche;
- *Stakeholder Engagement*, che attiene il coinvolgimento degli interlocutori sociali.

E' il caso di evidenziare che, al pari di ogni standard di processo, l'AA1000 non regola il contenuto e la struttura del bilancio sociale, lasciando ampia discrezionalità, al redattore, di rendicontare gli impatti sociali dell'attività aziendale ritenuti rilevanti; circostanza questa che, se da un lato può rappresentare un'opportunità per esprimere, nel miglior modo possibile, le azioni intraprese ed i risultati conseguiti, dall'altro rischia di condurre ad una sottovalutazione e, dunque, ad una mancata rendicontazione, più o meno volontaria, di taluni aspetti, pur rilevanti, ovvero ad una disomogeneità dei bilanci sociali nel tempo, impedendone, in tal modo, la comparazione.

Il modello AA1000, inoltre, a differenza dell'SA8000, non propone il rispetto di standard minimi, ma si affida ad un sistema di gestione della responsabilità sociale volto al miglioramento continuo del processo di rendicontazione sociale e non è uno standard certificabile, per cui difficilmente può essere utilizzato per promuovere una immagine socialmente corretta.

Ciononostante, può essere ugualmente considerato un efficace strumento in grado di incoraggiare la diffusione di comportamenti rispettosi delle implicazioni socio-ambientali, oltre che di carattere etico, dell'agire aziendale.

2.3 La rendicontazione ambientale

Com'è noto, l'azienda, a seconda del proprio grado di sensibilità nei confronti delle tematiche ambientali ed in conformità alle politiche perseguite, può redigere documenti ambientali aventi diversi contenuti.

Evidentemente, l'internalizzazione della variabile ambientale e la predisposizione di appropriati strumenti di rendicontazione presuppone l'implementazione di un sistema informativo²¹⁶ atto a reperire, analizzare, elaborare e condividere le informazioni inerenti la tematica della tutela ambientale.

Premesso che è possibile distinguere tra strumenti informativi ambientali interni ed esterni, ai fini della presente trattazione è utile evidenziare che mentre quelli a valenza informativa interna, variabili nella forma e nel contenuto, vengono utilizzati principalmente nell'ambito dei processi di verifica e di controllo all'interno dell'azienda, quelli esterni, utilizzati per finalità di comunicazione nei confronti degli stakeholders interessati, possono essere caratterizzati o meno dalla presenza di vincoli formali o sostanziali di redazione.

²¹⁶ Rugiadini e Bruni definiscono il sistema informativo aziendale come l'insieme interrelato di informazioni che l'azienda produce per soddisfare esigenze sia interne, sia esterne. RUGIADINI A., *I sistemi informativi*, Giuffrè, Milano, 1970, pp. 93-94; BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano, 1990, pp. 102-105. Camussone lo definisce quale «insieme ordinato di elementi, anche molto diversi tra loro, che raccolgono, elaborano, scambiano e archiviano dati con lo scopo di produrre e distribuire le informazioni nel momento e nel luogo adatto alle persone che in azienda ne hanno bisogno». CAMUSSONE P.F., *Il sistema informativo: finalità, ruolo e metodologia di realizzazione*, Etas, Milano, 1977, p. 13; Marchi lo considera «composto da un insieme più ampio di elementi interrelati ed interagenti: i dati, le informazioni, le risorse tecniche e umane, le metodologie e gli strumenti per la trasformazione dei dati in informazioni». MARCHI L. (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998, p. 79. Sul sistema informativo aziendale si vedano, tra gli altri: AMADUZZI A., *Il sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio, 1973, vol. 1, pp. 3-10; PISONI P., *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979; MARCHI L., *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993.

Nello specifico, rientrano tra gli strumenti informativi interni il *Bilancio ambientale* ed i correlati *indicatori ambientali*, tra gli strumenti esterni aventi natura facoltativa il *Rendiconto ambientale*, mentre tra quelli obbligatori la *Dichiarazione ambientale*.

2.3.1 Il Bilancio ambientale

Il Bilancio ambientale, detto anche *eco-bilancio*, costituisce un ulteriore strumento volontario²¹⁷ di comunicazione mediante il quale l'azienda, in ciascun periodo amministrativo, fornisce una rappresentazione essenzialmente quantitativa dei dati e delle informazioni relative alle operazioni che coinvolgono la variabile ambientale dell'azienda.

Da un punto di vista terminologico, sebbene le denominazioni “bilancio ambientale”, o “eco-bilancio”, e “rapporto ambientale” siano spesso impiegate come sinonimi, in realtà connotano due differenti tipologie di contenuto, attesa la possibile compresenza, esclusivamente nell'ambito dei report ambientali, di dati quantitativo-monetari e di notazioni qualitativo-descrittive²¹⁸.

Al contrario, il bilancio ambientale, da un lato, esprime in termini quantitativi la tipologia e l'entità dell'impatto che scaturisce dallo svolgimento dell'attività economica dell'azienda sul territorio, con riferimento al consumo e depauperamento delle risorse naturali ed alle emissioni inquinanti rilasciate

²¹⁷ Esistono, tuttavia, Paesi in cui il legislatore ha reso obbligatorie alcune forme di reporting ambientale. Il riferimento, nello specifico, è al *Toxic Release Inventory* (TRI) negli Stati Uniti, ai *mandatory scheme* adottati in Norvegia, Svezia, Olanda, Danimarca e Spagna, al *Programme for pollution control, evaluation and rating* (Proper), introdotto nel 1995 in Indonesia e punto di riferimento per altri Paesi in via di sviluppo, quali Filippine, Thailandia, India, Messico e Colombia. Nell'Unione Europea la Direttiva 96/61/CE sull'*Integrated Pollution Prevention and Control* (Direttiva IPPC) ha istituito il Registro Europeo delle emissioni inquinanti, denominato EPER (*European Pollutant Emission Register*), nel quale confluiscono, ogni anno, i dati sulle emissioni di specifici inquinanti provenienti da complessi produttivi di grossa capacità, appartenenti ai settori che rientrano nel campo di applicazione della Direttiva. In Italia, il D.M. 23 novembre 2001, stabilisce dati, formato e modalità per la dichiarazione delle emissioni. I complessi produttivi IPPC, le cui emissioni in aria ed acqua superano determinati valori soglia, devono inviare annualmente una dichiarazione sulle emissioni all'autorità competente e all'Agenzia Nazionale per la Protezione dell'Ambiente (ANPA). Un esame delle esperienze internazionali di rendicontazione ambientale obbligatoria è condotto in EEA (European Environment Agency), *Business and the environment: current trends and developments in corporate reporting and ranking*, technical report n. 54, EEA, Copenhagen, 2001. http://www.eea.europa.eu/publications/Technical_report_No_54.

²¹⁸ MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale*, cit., p. 146.

nell'ambiente, dall'altro, fornisce una rappresentazione monetaria dell'impegno "ecologico" che l'azienda assume al fine di ridurre gli effetti negativi provocati dallo svolgimento dei processi di trasformazione economico-tecnica²¹⁹.

Esso, invero, si sostanzia nella rappresentazione dei flussi fisici delle risorse naturali impiegate nelle diverse fasi dei cicli produttivi, dei prodotti finiti e dei risultati inquinanti prodotti, nonché nella quantificazione dei costi ambientali sostenuti e degli investimenti effettuati per gestire l'impatto ambientale.

A differenza del bilancio d'esercizio, che è destinato a rilevare lo *stock* di elementi in rimanenza in un determinato periodo amministrativo, a disposizione del periodo successivo, il bilancio ambientale raccoglie le grandezze *flusso* riguardanti gli effetti ambientali della gestione aziendale, non rileva direttamente un risultato in termini differenziali tra gli elementi positivi e negativi della gestione e non evidenzia in modo esplicito il bilanciamento in termini quantitativi tra gli elementi rappresentati.

In particolare, come sopra affermato, il bilancio ambientale è rivolto esclusivamente alla rappresentazione di determinate categorie di dati e deve permettere di indagare tre differenti aspetti delle relazioni tra l'azienda e l'ambiente ecologico²²⁰:

1. i flussi fisici delle risorse naturali impiegate dall'azienda come input nei processi produttivi, al fine di valutare la compatibilità ambientale dell'attività di produzione. Invero l'azienda, da un lato, valuta l'insieme delle risorse sottratte all'ambiente ecologico, dall'altro, l'intrinseca pericolosità derivante dall'utilizzo delle stesse in termini di impatto ambientale.
2. i flussi fisici dei prodotti inquinanti che scaturiscono dallo svolgimento del processo produttivo. Sono output inquinanti le emissioni in atmosfera, i rifiuti, l'inquinamento del suolo e del sottosuolo, l'inquinamento delle acque superficiali e sotterranee,

²¹⁹ Di particolare interesse, in tal senso, la metodologia elaborata dalla Fondazione Enrico Mattei ed analizzata in BARTOLOMEO M. – MALAMAN R. – PAVAN M. – SAMMARCO G., *Il bilancio ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A., Milano, 1995.

²²⁰ DONATO F., *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 127; CISI M., *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 60.

l'inquinamento acustico. E' utile evidenziare come, con riferimento agli stessi, devono essere identificati sia gli aspetti quantitativi, ovvero le quantità prodotte, sia gli aspetti qualitativi, in relazione alle caratteristiche di ciascuna tipologia considerata²²¹.

3. l'impegno economico-finanziario assunto dall'azienda in termini di costi sostenuti nel corso dell'esercizio e di competenza dello stesso, ovvero relativi ad investimenti aventi utilità pluriennale²²², e relative uscite monetarie, al fine di proteggere il patrimonio ambientale, ovvero di controllare e ridurre il proprio impatto ambientale.

Per l'azienda, dunque, il bilancio ambientale rappresenta uno strumento di particolare rilevanza, atteso che non soltanto è il mezzo attraverso il quale monitorare e valutare, in maniera sistematica e continuativa, l'impatto della propria attività sull'ambiente circostante, ma consente anche di controllare i riflessi di tale impatto sull'equilibrio economico-finanziario.

L'implementazione di un sistema di contabilità ambientale e la redazione dell'eco-bilancio consentono all'azienda di conseguire una serie di vantaggi di non poco conto, quali l'individuazione dei costi ambientali e degli sprechi, la valutazione dell'opportunità di effettuare investimenti in tecnologie aventi un minore impatto ambientale, la valutazione del livello di tutela e di valorizzazione del territorio circostante, l'individuazione degli elementi di criticità legati all'attività svolta e delle azioni volte al miglioramento ambientale, la costruzione di una rete di monitoraggio che consenta lo sviluppo del sistema di gestione ambientale, lo sviluppo di efficaci strumenti di comunicazione esterna, nonché ulteriori benefici in termini di immagine derivanti dal migliore soddisfacimento

²²¹ «In relazione alle emissioni nell'aria [l'azienda ha il dovere di indicare] la tipologia di sostanza inquinante contenuta nei fumi, la quantità totale emessa di ognuna delle sostanze inquinanti e le modalità e l'efficienza dei sistemi di abbattimento. In merito all'inquinamento dei corpi idrici superficiali o sotterranei ed all'inquinamento del suolo e del sottosuolo viene posto in evidenza il recettore, il tipo di scarico e gli inquinanti contenuti. Infine, per quanto riguarda l'inquinamento acustico, è rilevata la tipologia delle zone in cui è inserito l'insediamento produttivo ed il livello di emissione comparato con i valori-limite di legge». DONATO F., *La variabile ambientale*, cit., pp. 127-128.

²²² Il tema degli investimenti ambientali è analizzato in maniera approfondita in MIO C., *Gli investimenti ambientali: profili aziendali, legislazione italiana ed europea*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. I, n. 2, marzo-aprile, 2007, pp. 219-251.

delle esigenze conoscitive degli stakeholders e dalla concreta dimostrazione di un maggior impegno profuso nella gestione delle problematiche ambientali.

Appare utile, tuttavia, evidenziare che, ancora oggi, la maggior parte delle aziende che redigono tale documento tendono a valorizzare, in particolar modo, gli aspetti ecologici della gestione aziendale, attraverso la misurazione degli input impiegati e degli inquinanti prodotti ed emessi²²³, mentre la misurazione e la valutazione degli sforzi economici e finanziari ed i riflessi degli stessi sulle condizioni di equilibrio trovano scarsa attenzione.

In effetti, le analisi di tipo economico-finanziario, laddove presenti, riguardano le spese ambientali correnti e quelle per gli investimenti derivanti dalla realizzazione di misure per la protezione ambientale prescritte dal legislatore; le stesse, pertanto, sono strettamente legate all'esigenza di evitare sanzioni derivanti dalla inosservanza di disposizioni legislative, ovvero di rispondere in maniera adeguata alle attese manifestate dagli stakeholders²²⁴.

Gli obiettivi perseguiti dall'azienda mediante l'implementazione di un sistema di gestione ambientale riguardano, dunque, due differenti aspetti²²⁵:

²²³ In tal senso FREY M., *Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano, 1995, p. 160.

²²⁴ Come già evidenziato, l'attività di comunicazione verso l'esterno degli aspetti ambientali della gestione, all'aumentare delle dimensioni aziendali e del recepimento della responsabilità sociale in termini di internalizzazione della variabile ecologica nelle strategie d'impresa, si sposta, da una logica puramente "adattiva" rispetto agli obblighi dettati dal legislatore nazionale o comunitario, alla considerazione di questi ultimi quali requisiti minimi da soddisfare e, di conseguenza, allo sviluppo di parametri e standard in grado di comunicare l'atteggiamento proattivo dell'azienda. In merito ai comportamenti aziendali di fronte alla questione ecologica si rinvia a: DONATO F., *La variabile ambientale*, cit., pp. 55-60; DEVECCHI C., *Modelli manageriali emergenti per la gestione dell'impatto ambientale nelle piccole e medie imprese*, in AA.VV., *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18- 19 Settembre 1997.

²²⁵ GILARDONI A. – POGUTZ S. – TENCATI A., *Variabile ambientale e innovazione: alcune considerazioni sulla realtà italiana*, in MALAMAN R. – BARTOLOMEO M. (a cura di), *La strategia ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A., Milano, 1996, p. 38.

«Si rileva, comunque, che [...] la redazione di un bilancio ambientale d'impresa [...] dovrebbe consentire:

- la verifica periodica dell'impatto ambientale generato dalle attività operative di impresa;
- l'individuazione di eventuali aree critiche;
- la pianificazione e la programmazione di azioni volte a contenere le criticità osservate;
- l'evidenziazione delle spese ambientali, al fine di utilizzarle nell'indirizzare i processi decisionali;
- la rappresentazione di un quadro completo contenente lo scostamento tra i dati di impatto ambientale osservati e quelli in precedenza programmati». MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale*, cit., p. 147.

- quello ecologico, riferito ai flussi fisici delle risorse naturali in entrata e dei risultati inquinanti in uscita, volto al miglioramento continuo dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali e dei processi economico-tecnici attraverso la riduzione degli sprechi. Tale obiettivo si riconduce all'assunzione di responsabilità sociali da parte dell'azienda e all'esigenza di creare una più solida coesione sociale con i propri interlocutori;
- quello economico-finanziario, che analizza gli aspetti ambientali nell'ambito del contesto competitivo e considera la compatibilità ecologica del prodotto durante l'intero ciclo di vita come un fattore di differenziazione nell'arena competitiva, volto al conseguimento di obiettivi di mercato.

Analogamente agli altri strumenti di rendicontazione sociale, la redazione dei bilanci ambientali, nei vari Paesi, ha registrato differenti livelli di diffusione in funzione delle maggiori o minori pressioni esercitate dall'opinione pubblica e dai gruppi d'interesse sulle tematiche oggetto di analisi e della maggiore o minore consapevolezza delle responsabilità tipiche dell'agire imprenditoriale²²⁶.

Tale forma di rendicontazione, che ha conosciuto un notevole incremento soprattutto negli ultimi anni²²⁷, in relazione alle esigenze informative precedentemente evidenziate, può prevedere la redazione di una serie di prospetti.

E' possibile, invero, distinguere:

- il *conto delle risorse impiegate* nei cicli produttivi, mediante il quale l'azienda evidenzia le risorse acquisite dall'ambiente naturale, da terze economie o mediante l'esecuzione dei processi di trasformazione

²²⁶ AZZONE G. – BERTELE' U. – NOCI G., *L'ambiente come vantaggio competitivo*, Etas, Milano, 1997, p. 113. A seconda del grado di internalizzazione della variabile ambientale è possibile distinguere tre tipologie di informazioni: *dovute*, per il *controllo*, per la *comunicazione*. Le informazioni dovute rappresentano il livello informativo minimale necessario affinché l'azienda possa conformarsi a quanto imposto dal legislatore, le informazioni per il controllo sono quelle mediante le quali realizzare un'attività interna di auditing e di controllo dei risultati ottenuti in campo ambientale, le informazioni per la comunicazione, infine, comprendono tutti i dati che l'azienda comunica all'esterno al fine di migliorare la propria immagine ed il proprio rapporto con gli interlocutori aziendali e sottendono un elevato grado di internalizzazione della variabile ambientale. CISI M., *Il bilancio ambientale*, cit., pp. 52-53.

²²⁷ ROFFIA P., *Il sistema relazionale dell'impresa. Nei principi di governo, analisi e rappresentazione*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 176. Giornetti, peraltro, rileva il forte impatto che tali informazioni sono in grado di generare nella *disclosure* del valore consumato e distrutto. MIO C. – GIORNETTI A., *Bilancio e ambiente*, Egea, Milano, 2002, p. 4.

interna e valuta l'efficienza delle produzioni economico-tecniche e la compatibilità ambientale delle stesse;

- il *conto dei risultati inquinanti prodotti*, contenente l'indicazione delle quantità fisiche e monetarie dei rifiuti prodotti, dei rumori generati, delle emissioni e degli scarichi rilasciati e le caratteristiche degli stessi²²⁸;
- il *conto delle spese ambientali sostenute*, ovvero di tutti i dati monetari relativi alle spese di investimento ed ai costi sostenuti per proteggere il patrimonio ambientale e per prevenire, ridurre o eliminare gli impatti negativi dei cicli produttivi attuati;
- il *quadro riepilogativo dei dati fisici e monetari di natura ambientale*, dal quale evincere la politica ambientale adottata dall'azienda.

In conclusione, laddove l'azienda ponga particolare attenzione alle tematiche della sostenibilità, il bilancio ambientale può essere considerato uno strumento in grado di fornire una dettagliata rappresentazione del rapporto instaurato con l'ambiente, ciò sia con riferimento all'impatto fisico-ambientale dei processi di trasformazione attuati, sia in termini di miglioramento efficace ed efficiente della gestione economico-ambientale.

²²⁸ In particolare, con riferimento ai rifiuti, le quantità prodotte vengono distinte a seconda che si trovino allo stato solido, liquido o gassoso, anche al fine di verificarne il relativo trattamento e la compatibilità di quest'ultimo con la normativa specifica; per i rumori, si descrivono quantitativamente i dati di inquinamento acustico delle attività produttive, evidenziando l'emissione di rumore e le vibrazioni generate durante lo svolgimento dei cicli produttivi, si valuta la dinamica delle fonti di rumore e si confronta il livello del rumore generato con l'ammontare dei livelli produttivi, nonché le pratiche di riduzione o di contenimento dello stesso; per ciò che concerne le emissioni in atmosfera, si riportano i flussi fisici delle quantità inquinanti immesse in atmosfera, al fine di verificare il rispetto dei valori limite imposti dalla normativa di settore, nonché per valutare il grado di efficienza e di efficacia della gestione ambientale e, quindi, dei processi avviati al fine di abbattere o contenere i relativi danni ambientali; in relazione agli scarichi, si riporta la correlazione tra la quantità di acqua impiegata e la quantità di sostanze inquinanti rilasciate dai reflui industriali dei processi produttivi, evidenziando quanta parte di essi possa essere recuperata con specifici trattamenti, nonché i costi ambientali sostenuti per l'installazione di impianti di depurazione o per il monitoraggio delle sostanze immesse.

2.3.2 Il Rapporto ambientale

Il Rapporto ambientale, come già evidenziato, è uno strumento di rendicontazione volontaria mediante il quale l'azienda, assumendo un atteggiamento proattivo nei confronti delle tematiche ambientali, comunica ai propri interlocutori le informazioni di natura qualitativa e quantitativa inerenti la gestione della variabile in esame²²⁹, al fine di soddisfare le relative istanze sociali ed ecologiche, conseguire un miglioramento della propria immagine e soddisfare le esigenze conoscitive di:

- *lavoratori*, in merito ai livelli di rischio associati alle condizioni di lavoro;
- *clienti e consumatori*, con riferimento alle caratteristiche di eco-compatibilità dei prodotti dell'azienda;
- *azionisti e finanziatori*, che monitorano l'adozione, da parte delle aziende, di adeguati strumenti di controllo dei possibili rischi ambientali;
- *fornitori*, relativamente alle vicende che possono influire sull'affidabilità dell'azienda;
- *comunità locali*, impegnate a limitare gli impatti delle diseconomie esterne provocate dai processi produttivi;
- *enti governativi*, interessati a conoscere i sistemi di gestione ambientale adottati dalle aziende;
- *associazioni di categoria*, che raccolgono informazioni sulle misure di tutela ambientale adottate dalle aziende;
- *ambientalisti*, attenti a cogliere la compatibilità ambientale delle scelte effettuate dalle aziende.

La redazione di tali rapporti, non essendo sottoposta a vincoli legislativi e, pertanto, non trovando una specifica codificazione nell'ordinamento nazionale e comunitario²³⁰, ha comportato l'utilizzo di strumenti di reporting con

²²⁹ In termini sia di impatto ambientale delle politiche adottate dall'azienda, sia di efficienza ed efficacia delle stesse.

²³⁰ A livello comunitario, invero, un intervento iniziale in ambito ambientale è stato operato nel 1993, con l'emanazione del Regolamento EMAS, successivamente modificato dal Regolamento

caratteristiche differenti, attesa la mancanza di uniformità in termini di forma, struttura e contenuto.

Le prime esperienze di rendicontazione ambientale risalgono alla seconda metà degli anni ottanta, laddove, in corrispondenza del diffondersi della sensibilità alle tematiche ecologiche, alcuni centri di ricerca ed alcune aziende tedesche, scandinave e anglosassoni sperimentano e realizzano i primi rapporti sugli impatti provocati dalla gestione aziendale²³¹.

Al fine di evitare di produrre informazioni scarsamente utili, in quanto non comparabili nel tempo e nello spazio, alcuni organismi, successivamente, hanno tentato di promuovere la definizione di modelli aventi schemi contenutistici omogenei e che, per tali motivi, possono fungere da supporto per i redattori nell'implementazione di un sistema di rendicontazione eco-ambientale; tra quelle maggiormente significative si ricordano le seguenti iniziative:

- ❖ U.N.E.P. (*United Nations Environmental Programme*);
- ❖ E.M.A.S. (*Environmental Management and Audit Scheme*);
- ❖ F.E.E.M. (*Fondazione Eni Enrico Mattei*);
- ❖ C.E.R.E.S. (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*);
- ❖ W.I.C.E. (*World Industry Council for the Environment*);
- ❖ P.E.R.I. (*Public Environmental Reporting Initiative - USA*);
- ❖ C.E.F.I.C. (*Council of European Chemical Industry*).

Fermo restando il contenuto discrezionale e la natura volontaria del report in questione, le informazioni da ricomprendervi possono essere distinte in tre macrocategorie:

1. Informazioni aventi contenuto *qualitativo-descrittivo*, che dovrebbero accogliere indicazioni dettagliate inerenti l'azienda in generale, le strategie adottate a salvaguardia dell'ambiente, i tempi di realizzazione ed i risultati attesi, la descrizione del sistema di management ambientale, la mappatura

CEE 761/2001, che ha definito il contenuto della cosiddetta "Dichiarazione ambientale", ovvero l'adesione ad un sistema di ecogestione ed audit da parte dell'azienda.

²³¹ In Germania, tra il 1987 ed il 1988, l'Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) realizza un modello di ecobilancio che viene testato presso la società Bischof & Klein, in Norvegia il primo rapporto ambientale viene pubblicato nel 1989 dalla Norsk Hydro, mentre negli Stati Uniti Monsanto pubblica l'Annual Environmental Report nel 1991.

delle probabili situazioni di rischio e gli interventi per fronteggiarle, le eventuali azioni intraprese in applicazione della normativa ambientale, l'analisi del ciclo di vita del prodotto e del relativo impatto, l'adozione di comportamenti volti alla razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse naturali, l'esistenza di relazioni con gli interlocutori esterni, il riconoscimento di certificazioni da parte di soggetti terzi;

2. Informazioni aventi contenuto *quantitativo-non monetario*, relative agli obiettivi ecologici con riferimento all'utilizzo di materie prime, energia, scarichi, emissioni, alla costruzione di indicatori di performance aziendale ed alla comparazione di questi nel tempo;
3. Informazioni aventi contenuto *quantitativo-monetario*, inerenti gli investimenti realizzati in funzione della politica ambientale perseguita, i costi d'esercizio sostenuti al fine di misurare, controllare, ridurre e gestire l'impatto sull'ambiente esterno, le performance di mercato di eventuali prodotti ecologici.

Nel report ambientale, inoltre, possono trovare specifica esposizione ulteriori informazioni riguardanti i sistemi utilizzati per la rilevazione dei dati, l'esistenza di meccanismi di monitoraggio continuo delle quantità, i criteri e le metodologie impiegate per la quantificazione degli effetti ambientali ed, in generale, qualunque notizia che possa aumentarne l'intelligibilità.

2.4 I modelli di rendicontazione della sostenibilità

2.4.1 La Global Reporting Initiative (GRI)

Il modello Global Reporting Initiative, di emanazione internazionale, rappresenta uno strumento di rendicontazione e rappresentazione delle performance di sostenibilità conseguite dall'azienda.

E' il risultato di un progetto avviato nel 1997 dalla *Coalition for Environmentally Responsible Economics*, in collaborazione con il Programma Ambientale delle Nazioni Unite, che si pone l'obiettivo di definire delle linee

guida per il *sustainability reporting*²³², ovvero una tipologia di rendicontazione in grado di integrare pienamente le componenti sociali, ambientali ed economiche delle dinamiche aziendali.

I rapporti di sostenibilità, invero, rappresentano uno strumento complesso mediante il quale le aziende:

- evidenziano le proprie responsabilità nei confronti della collettività;
- comunicano con gli interlocutori sociali;
- quantificano e monitorano le prestazioni sociali, economiche ed ambientali.

Le linee guida, o *Sustainability Reporting Guidelines*, emanate in via definitiva nel 2002 dopo anni di sperimentazioni e di revisioni su un numero sempre crescente di aziende²³³, consentono una valutazione rigorosa della coerenza tra le politiche adottate dalle aziende e gli obiettivi conseguiti nei diversi ambiti in cui si esplica l'attività delle stesse; ciò anche mediante l'adozione di tecniche di confronto con altre realtà che operano nello stesso settore, finalizzate alla individuazione delle aree critiche su cui è necessario intervenire per sostenere il processo di miglioramento continuo delle performance nel tempo.

Le Guidelines espongono i Principi²³⁴ e la guida per la redazione dei report di sostenibilità, nonché l'*Informativa standard* che gli stessi devono fornire in

²³² La concezione di “sviluppo sostenibile” adottata dal GRI è quella che il World Commission on Environment and Development definisce quale capacità di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere quella delle generazioni future di fare altrettanto.

²³³ Tra le aziende operanti nei più disparati settori di attività che, ad oggi, seguono le Guidelines, si menzionano: Adecco, Aéroports de Paris, Autogrill, Autostrade per l'Italia, Barclays, Bayer, BMW Group, Canon, Coca Cola Enterprises, Colacem, Colgate-Palmolive, Continental, Costa Crociere, Daikin Industries, Daimler, Danone Group, De Beers, Dell, Deutsche Bank, DuPont, Edison, Electrolux, Enel, Eni, Erg, Ericsson, Fiat Group, Ford Motor Company, Fujitsu, Geberit, Gruppo Falk, IBM, Imperial Tobacco, INA, Indesit, Intesa SanPaolo, Johnson & Johnson, Kellogg, LEGO, L'Oréal, Nissan, Novartis International, Novozymes, NTT, OSRAM, Panasonic, Penoles, PepsiCo, Pfizer, Pirelli, Portugal Telecom, Procter & Gamble Global, PSA Peugeot Citröen, Puma, Realia, Red Electrica, Royal Dutch Shell, SABAF, Saipem, Samsung SDI, Sanitas, Sanofi-Aventis Group, Sanyo Electric, Sharp, Siemens, Solvay, Starbucks Coffee Company, STP Brindisi, Strauss Group, Suez Environment, Suncor Energy, Tata Motors, Telecom Italia, Terna, Unicredit, Unilever, Vodafone Group, Volkswagen, Zwack Unicum. <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList>.

²³⁴ Si distinguono i principi di:

- *Materialità*. Le informazioni contenute in un report devono riferirsi agli argomenti e agli indicatori che riflettono gli impatti significativi economici, ambientali e sociali, o che possono influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder;

termini di indicatori di performance e di altra natura; esse, pertanto, influiscono direttamente sulla struttura e sul contenuto della rendicontazione, garantendo la qualità delle informazioni riportate e la definizione del *perimetro di rendicontazione*²³⁵. Per ciascun indicatore di performance, inoltre, sono previsti dei Protocolli che forniscono indicazioni di dettaglio in merito alla costruzione degli stessi.

L'informativa standard, il cui contenuto minimo viene definito dal GRI, si compone di tre tipologie di informazioni²³⁶:

1. *Strategia e profilo*, in cui viene descritto il contesto generale in cui l'azienda opera al fine di comprendere le performance conseguite dalla stessa;
2. *Modalità di gestione*, in cui vengono analizzati determinati aspetti dell'agire aziendale, necessari per comprendere le performance di aree specifiche;
3. *Indicatori di performance*.

-
- *Inclusività degli stakeholder*. L'organizzazione dovrà identificare i propri stakeholder e spiegare nel report in che modo ha risposto alle loro ragionevoli aspettative e ai loro interessi;
 - *Contesto di sostenibilità*. Il report dovrà illustrare la performance dell'azienda con riferimento al più ampio tema della sostenibilità;
 - *Completezza*. La trattazione degli argomenti e degli indicatori, così come la definizione del perimetro del report, devono essere sufficienti a riflettere gli impatti economici, ambientali e sociali significativi e a permettere agli stakeholder di valutare la performance dell'azienda nel periodo di rendicontazione;
 - *Equilibrio*. Devono essere evidenziati gli aspetti positivi e negativi della performance aziendale, in modo da fornire un'immagine imparziale della stessa;
 - *Comparabilità*. Le informazioni contenute nel documento devono consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti delle performance intervenuti nel corso del tempo e compararli con quelli evidenziati da altre aziende;
 - *Accuratezza*. Le informazioni devono presentare un adeguato grado di dettaglio e di accuratezza;
 - *Tempestività*. Il documento, presentato con cadenza regolare ed in maniera strutturata, deve essere in grado di fornire informazioni tempestive agli stakeholder;
 - *Chiarezza*. Le informazioni devono essere presentate in maniera comprensibile ed accessibile;
 - *Affidabilità*. Le informazioni ed i dati contenuti nel documento devono poter essere sottoposti a controlli interni o da parte di terzi.

²³⁵ Tale perimetro si compone di tutte le entità che generano impatti significativi, effettivi e potenziali, sulla sostenibilità, ovvero tutte le entità sulle quali l'azienda esercita un controllo o un'influenza significativa sulle politiche finanziarie e gestionali.

²³⁶ GRI, *Sustainability Reporting Guidelines 2000-2006*, version 3.0, p. 5.

Come previsto dalle Guidelines, le tre tipologie di informativa standard sopra indicate si articolano in cinque sezioni (Fig. 2.5) il cui contenuto viene, di seguito, brevemente illustrato²³⁷:

- ❖ *Strategia e analisi* – è la sezione in cui viene fornita una descrizione strategica dell’atteggiamento assunto dall’azienda nei riguardi del tema della sostenibilità; ciò mediante la pubblicazione di una dichiarazione in cui il top management presenta la visione e le strategie relative agli obiettivi di breve, medio e lungo periodo e la descrizione dei principali impatti, rischi ed opportunità.
- ❖ *Profilo* – contiene una serie di informazioni inerenti il profilo organizzativo ed operativo dell’azienda, tra le quali si menzionano la denominazione adottata, i prodotti ed i servizi offerti, i mercati serviti, la localizzazione prescelta, l’assetto proprietario, le tipologie di stakeholders, la struttura organizzativa, le dimensioni, compresi i cambiamenti intervenuti negli stessi;
- ❖ *Parametri del report* – si tratta di una sezione destinata a fornire ulteriori informazioni inerenti il periodo di rendicontazione, la periodicità, il processo di definizione dei contenuti del report, le tecniche di misurazione dei dati ed i cambiamenti apportati in ciascuna delle voci precedenti, con le relative motivazioni ed i conseguenti effetti, nonché le politiche e le pratiche adottate per ottenere l’assurance esterna;
- ❖ *Governance, impegni e coinvolgimento degli stakeholder* – rappresenta una sezione complessa in cui trovano evidenziazione una serie di notizie, tra le quali la struttura di governo dell’azienda, la mission, i valori, i codici di condotta, i principi rilevanti per le performance sociali, economiche, ambientali sviluppati internamente, l’adozione di codici di condotta sviluppati da enti esterni, i criteri di individuazione degli stakeholders chiave, l’attività di coinvolgimento degli stessi, le criticità eventualmente emerse le relative azioni correttive attivate dall’azienda;

²³⁷ Per gli approfondimenti in merito si rinvia a GRI, *Sustainability Reporting Guidelines*, cit., pp. 20 e ss.

- ❖ *Modalità di gestione ed indicatori di performance* – tale ultima sezione, dedicata agli indicatori di performance, evidenzia la dimensione sociale, economica ed ambientale della sostenibilità. La dimensione sociale riflette gli impatti dell'azienda sui sistemi sociali nei quali la stessa opera ed evidenzia una serie di aspetti specifici con riferimento alle pratiche di lavoro, ai diritti umani, alla collettività ed alla responsabilità di prodotto. La dimensione ambientale indaga l'impatto dell'attività aziendale sui sistemi naturali, compresi l'ecosistema, la terra, l'acqua e l'aria, e fornisce informazioni inerenti le materie prime, i trasporti, l'energia, l'acqua, le biodiversità, le emissioni, gli scarichi ed i rifiuti. Infine la dimensione economica, mediante la quale l'azienda valuta e comunica l'entità del proprio impatto sulle condizioni economiche degli stakeholders e sui sistemi economici locali, nazionali e globali.

Un'ultima notazione si ritiene doveroso operare con riferimento agli indicatori di performance economica, sociale ed ambientale, impiegati nel report di sostenibilità al fine di valutare gli impatti diretti e indiretti derivanti dallo svolgimento dell'attività aziendale. Invero, con riferimento ad ogni tipologia di indicatore risulta possibile distinguere i *core indicators*, o indicatori principali, validi per tutte le tipologie di aziende nelle quali vengono implementati, e gli *additional indicators*, o supplementari, che trovano specifica applicazione in determinate realtà aziendali.

Di particolare rilevanza, inoltre, è la possibilità, auspicata dal GRI, di procedere alla costruzione di *indicatori integrati di performance*, mediante i quali considerare, in maniera congiunta, le tre dimensioni dell'agire aziendale²³⁸.

²³⁸ Tali indicatori integrati possono essere ricondotti a due categorie principali:

- I *systemic indicators*, dai quali emerge la correlazione esistente tra il sistema aziendale e l'ambiente economico, ambientale e sociale in cui lo stesso opera;
- I *cross-cutting indicators*, che correlano due o più dimensioni della sostenibilità.

Si rinvia, a tal proposito, a CARNEVALE C., *L'informazione*, cit., p. 75.

Tab. 2.5: Il Bilancio di sostenibilità secondo i principi del GRI

Sezione	Parti	Dettaglio
PROFILO	Strategia e Analisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dichiarazione del top management in merito all'importanza della sostenibilità per l'azienda e strategia adottata; 2. Descrizione dei principali impatti, rischi ed opportunità.
	Profilo dell'organizzazione	Nome, marchi, prodotti, struttura operativa, sede sociale, mercato geografico, assetto proprietario e forma giuridica, dimensione
	Parametri del report	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profilo (periodicità, contatti utili) 2. Obiettivo, perimetro, tecniche di calcolo 3. GRI Content Index 4. Politiche e pratiche di assurance
	Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder	<ol style="list-style-type: none"> 1. Governance (struttura di governo), meccanismi di inclusione degli azionisti e dei livelli più bassi nei processi decisionali, legame tra i compensi degli organi di governo e le performance dell'azienda, mission, valori, codici di condotta riguardanti la performance di sostenibilità, processi per la valutazione dell'organo di governo sulle performance economiche, sociali ed ambientali) 2. Impegni in iniziative esterne 3. Coinvolgimento degli stakeholder (elenco, principi di identificazione dei gruppi, tecniche di engagement, criticità emerse dal coinvolgimento)
MODALITA' DI GESTIONE	Modalità di gestione	Breve presentazione delle tecniche di gestione di tutti gli aspetti affrontati dagli indicatori di performance
INDICATORI DI PERFORMANCE	<p><u>ECONOMICI:</u> descrivono il flusso di capitali tra l'azienda e gli stakeholder ed i principali impatti economici sulla comunità</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Performance economica 2. Presenza sul mercato 3. Impatti economici indiretti
	<p><u>SOCIALI:</u> descrivono gli impatti sulle società in cui si opera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Condizioni di lavoro (occupazione, relazioni industriali, salute e sicurezza, formazione) 2. Diritti umani (pratiche di investimento e di approvvigionamento, non discriminazione, libertà di associazione e contrattazione collettiva, lavoro minorile, lavoro forzato, pratiche di sicurezza, diritti delle popolazioni indigene) 3. Società (collettività, corruzione, contributi politici, comportamenti anticollusivi, conformità a leggi e regolamenti) 4. Prodotto (salute e sicurezza dei consumatori, labeling, social marketing, rispetto della privacy, conformità a leggi e regolamenti)
	<p><u>AMBIENTALI:</u> descrivono l'impatto di un'azienda sui sistemi naturali viventi e non, compresi ecosistemi, terra, aria e acqua. Si deve indicare, inoltre: la posizione più elevata a livello organizzativo dotata di responsabilità operativa per il governo degli aspetti ambientali (c.d. responsabilità organizzativa); le procedure relative alla formazione sugli aspetti ambientali (cd. formazione e consapevolezza); le procedure relative al monitoraggio e alla prevenzione/correzione (c.d. monitoraggio e follow-up)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. materie prime 2. energia 3. acqua 4. biodiversità 5. emissioni, scarichi, rifiuti 6. prodotti e servizi 7. conformità 8. trasporti 9. generale

Fonte: Linee guida per il reporting di sostenibilità, 2000-2006 GRI, pp. 19-36.

In definitiva, è possibile affermare che il modello sviluppato dal GRI, in quanto fondato su principi specifici, aventi la finalità di indirizzare l'attività di rendicontazione, consente di ottenere una maggiore precisione nella definizione dei contenuti, sebbene la numerosità dei fabbisogni informativi da soddisfare possa, d'altro canto, rappresentare un limite del modello e, dunque, un elemento di criticità nel processo di coinvolgimento dei portatori di interessi aziendali.

CAPITOLO III

LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

NELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

SOMMARIO: 3.1 Evidenze empiriche della responsabilità sociale in Italia – 3.2 L’impresa familiare: caratteristiche distintive e tendenze evolutive – 3.2.1 *Lineamenti economico - aziendali delle imprese familiari* – 3.2.2 *Rilevanza e criticità delle imprese familiari* – 3.3 La responsabilità sociale nelle imprese familiari italiane – 3.4 Il bilancio socio - ambientale nelle imprese familiari.

3.1 Evidenze empiriche della responsabilità sociale in Italia

In Italia l’interesse nei confronti della responsabilità sociale delle aziende e degli strumenti da queste ultime impiegati per comunicare l’adozione di comportamenti responsabili ha determinato il susseguirsi, nel corso dell’ultimo decennio, di innumerevoli indagini quantitative, volte a comprendere e ad esprimere in termini quantitativi la percezione di tali comportamenti da parte degli interlocutori con cui l’azienda entra, direttamente o meno, in relazione²³⁹.

La mole di dati disponibili consente, peraltro, di monitorare l’andamento del fenomeno nel tempo alla luce delle evoluzioni di contesto verificatesi e, dunque, di elaborare dei trend in grado di spiegare l’importanza e la sempre maggiore sensibilità nei confronti della tematica in esame.

²³⁹ Tra le ricerche effettuate si ricordano le seguenti: MOLTENI M. – PEDRINI M., *I consumatori responsabili in Italia*, EDUCatt, Milano, 2009; ISVI – ALTIS, *Il CSR Manager nelle imprese italiane*, 2006; ISVI – ALTIS, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*; UNIONCAMERE – ISVI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, 2003; CENSIS, *La produzione di capitale sociale*, 2003; ISVI – DOXA, *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia*, 2002; AVANZI, *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, 2002; DOXA, *Imprese, consumatori e solidarietà*, 2002; EURISKO, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, 2002; IPSOS EXPLORER, *Gli italiani e il cause related marketing*, 2002; PITTERI D. - PICUCCI S. - VILLANI R.M., *Cause Related Marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2002; EXPERIAN RESEARCH, *L’impegno sociale delle aziende in Italia*, 2001; MORI, *Sondaggio sulla percezione dei problemi relativi alla popolazione del mondo*, 2000.

Le aziende italiane, secondo una ricerca pubblicata dal Censis nel giugno 2003, a prescindere dall'effetto indotto dall'evoluzione della normativa sia in materia ambientale, sia di sicurezza sul lavoro, negli ultimi anni si sono fatte sempre più cariche del risvolto sociale ed ecologico derivante dallo svolgimento della propria attività.

Invero, nel corso del 2002, è stata valutata nel 71% la quota di aziende con più di 20 addetti che hanno adottato programmi per ridurre gli impatti sull'ambiente; ciò mediante interventi finalizzati al trattamento ed allo smaltimento dei rifiuti (53,4%), al risparmio energetico (39,9%), alla riduzione delle emissioni inquinanti (31,9%) ed alla riciclabilità dei prodotti (33,8%).

Tab. 3.1: *La sensibilità ambientale delle imprese italiane tra 20 e 500 addetti*

	Val. %
% di imprese che hanno avviato programmi per ridurre gli impatti sull'ambiente	71,0
- 20-50 dipendenti	63,7
- 51-250 dipendenti	76,0
- 251-500 dipendenti	88,3
<i>Tipo di intervento effettuato</i>	
Trattamento e smaltimento rifiuti	53,4
Riduzione consumo energetico	39,9
Riciclabilità	33,8
Riduzione emissioni inquinanti	31,9
Riduzione consumi materie prime	18,8
Riduzione consumi di acqua	17,4
Sviluppo energia alternativa	8,5
Riduzione trasporti	8,4

Fonte: Stime Censis su dati Isvi-Unioncamere.

Per ciò che concerne la sicurezza all'interno dell'azienda, l'elevato livello di rispondenza alla normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro ha testimoniato non soltanto lo sforzo in termini di adeguamento strutturale degli spazi produttivi (dove, peraltro, si registravano dei ritardi, dal momento che il 54% delle aziende aveva già realizzato investimenti e progettazioni nell'ambiente di lavoro e solo il 51,3% si era occupato della cura dell'ambiente esterno), ma soprattutto l'acquisizione, a livello manageriale, di un modello per il controllo e la

gestione dei rischi interni, circostanza quest'ultima che ha portato ad estendere i confini dell'affidabilità delle aziende. (Tab. 3.2)

Tab. 3.2: *Livelli di adeguamento delle aziende italiane alla normativa sulla salute e sicurezza sul lavoro in base alla classe di addetti (val. %).*

	Classe di addetti				Totale
	1-15 addetti	16-30 addetti	31-100 addetti	101-249 addetti	
<i>Livello di adeguamento al D.Lgs. 626/94</i>					
Alto	31,2	35,4	45,5	45,3	40,1
Medio	67,5	60,8	53,9	54,1	58,7
Basso	1,3	3,8	0,6	0,6	1,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Adempimenti già applicati (*)</i>					
Identificazione e valutazione dei rischi	81,0	90,9	85,6	87,5	85,7
Documentazione aziendale sul sistema di salute e sicurezza	61,3	78,7	83,0	79,5	75,5
Stesura del documento di valutazione dei rischi	55,3	85,9	82,6	83,2	76,1
Cura dell'ambiente esterno	37,2	42,8	59,6	59,9	51,3
Investimenti e progettazione dell'ambiente di lavoro	44,6	49,9	54,0	64,8	54,0
Aggiornamento del documento	35,8	56,7	64,7	65,4	56,1
Distribuzione dei dispositivi di protezione individuale	76,8	87,2	86,0	93,7	85,9

(*) il valore medio indica la percentuale di imprese che hanno applicato completamente la normativa.

Fonte: Indagine Censis 2001.

L'indagine, inoltre, ha evidenziato una crescente sensibilizzazione nei confronti delle tematiche socio – ambientali da parte delle aziende di piccole dimensioni, atteso che circa i due terzi delle stesse (63,7%) risultavano impegnate in direzione del contenimento dei costi ambientali.

In maniera sempre più evidente, le aziende italiane hanno tentato di recuperare e rafforzare i legami fiduciari con gli interlocutori, interni ed esterni, con cui si relazionavano. In particolare, secondo i dati del 2002, su 100 aziende con più di 20 addetti (Tab. 3.3):

- ❖ almeno 65 di esse hanno investito per finanziare iniziative di carattere sociale, destinate soprattutto ad Onlus ed associazioni di promozione sociale (60%), alla ricerca scientifica (40,9%), a promuovere interventi di assistenza sociale e sanitaria (39,8%), ma anche a sostegno dello sport dilettantistico, di spettacoli, restauri,

- mostre, di interventi nel campo dell'educazione ed istruzione oppure a favore delle università;
- ❖ circa un quarto ha sostenuto attivamente forme di volontariato mediante la devoluzione di beni ovvero il coinvolgimento del proprio personale in tale tipologia di attività;
 - ❖ il 45,8% ha sponsorizzato manifestazioni culturali o sportive, mentre il 7,8% ha effettuato investimenti in comunicazioni aventi finalità sociali;
 - ❖ infine, circa il 22,4% ha acquistato prodotti o servizi da soggetti che svolgevano attività di interesse sociale quali, ad esempio, cooperative o enti di portatori di handicap o ex carcerati e strutture che praticavano il commercio equo-solidale.

Tutto ciò, evidentemente, ha comportato per l'immagine aziendale un indiscusso vantaggio in termini di reputazione ed ha consentito la diffusione, tra un numero sempre più elevato di aziende, di tali forme di attenzione al sociale.

Altrettanto indubbio è che, indipendentemente dalla intenzionalità o meno delle strategie attivate dalle aziende a livello volitivo, il crescente investimento nel sociale ha determinato un evidente impatto sulla definizione dei rapporti tra le stesse e gli interlocutori di riferimento, i quali hanno riconosciuto una sostanziale convergenza d'interessi.

Se la portata economica delle iniziative intraprese dalle aziende italiane sul versante sociale è risultata scarsamente quantificabile (il volume delle donazioni è circoscritto a meno del 5% del fatturato aziendale nella maggioranza dei casi (84,9%), mentre solo nel 15,1% ha superato tale soglia), maggiormente interessante è il dato relativo alla ricaduta di tali attività sulla collettività, atteso che il 36,9% della popolazione è venuta a conoscenza di iniziative promosse da aziende in campo sociale (donazioni, volontariato, raccolta fondi); un dato non trascurabile, quest'ultimo, se si considera che, nel 2002, il fenomeno era relativamente recente ed interessava prevalentemente il segmento medio-alto del tessuto imprenditoriale (Tab. 3.4).

Tab. 3.3: L'impegno sociale delle imprese italiane tra 20 e 500 addetti (val. %).

Verso la comunità esterna		Val. %
<i>Donazione etica</i>	% di imprese che hanno effettuato donazioni:	65,5
	• a Onlus e associazioni di promozione sociale	60,0
	• per ricerca scientifica	40,9
	• per assistenza sociale e sanitaria	39,8
	• per sport dilettantistico	27,4
	• per spettacoli, restauri, mostre	20,3
	• per educazione e istruzione	16,1
	• ad università	3,9
	% di imprese che ha destinato per le donazioni più del 5% del proprio fatturato	15,1
<i>Volontariato d'impresa</i>	% di imprese che hanno ceduto beni per attività di volontariato	25,7
	% di imprese che hanno favorito il coinvolgimento del personale in attività di volontariato	16,4
<i>Marketing sociale</i>	% di imprese che hanno sponsorizzato manifestazioni culturali e sportive	45,8
	% di imprese che hanno fatto advertising sociale	7,8
<i>Acquisto solidale</i>	% di imprese che hanno acquistato beni e servizi da soggetti che svolgono attività di interesse sociale	22,4
<i>Verso la comunità interna</i>		
<i>Qualità del lavoro</i>	% di imprese che concedono aspettativa	58,5
	% di imprese che adottano orario flessibile	56,4
	% di imprese che adottano incentivi legati ai risultati economici per tutti i dipendenti	47,4
<i>Protezione sociale</i>	% di imprese attive nell'integrazione dei dipendenti immigrati per cui hanno svolto attività di supporto	21,2
	% di imprese che offrono assistenza sanitaria integrativa ai propri dipendenti	19,9

Fonte: Elaborazione Censis su dati Isvi-Unioncamere.

Di non poco conto la circostanza per la quale circa il 9,5% della popolazione ha usufruito, nell'anno considerato, direttamente o tramite familiari, del sostegno delle aziende in termini di donazioni, volontariato, ed iniziative simili; ciò a conferma della sempre maggiore emergente dimensione sociale dell'azienda. (Tab. 3.5)

Ovviamente, gli interlocutori che hanno beneficiato direttamente degli interventi operati in ambito sociale, si sono dimostrati maggiormente attenti a cogliere iniziative in tal senso; non desta stupore, dunque, il dato secondo cui gli studenti sono stati coloro i quali hanno dimostrato maggiore attenzione nei

confronti delle iniziative sociali poste in essere dalle aziende (il 46,9% degli stessi conosceva almeno un'azienda attiva sul fronte sociale) atteso che la percentuale di quelli che hanno usufruito di interventi sociali da parte di aziende si attesta attorno al 14,3%. (Tab. 3.4)

Invero, anche gli adulti, sia che lavorassero, sia che fossero in cerca di occupazione, sono risultati mediamente più informati rispetto a chi era considerato fuori dal mercato del lavoro (pensionati e casalinghe).

I dati raccolti, inoltre, hanno evidenziato che gli interventi sociali operati dalle aziende e di cui ha beneficiato, pressoché nella stessa misura, sia la popolazione occupata, sia quella disoccupata (rispettivamente 12% per la prima e 11,6% per la seconda), hanno favorito maggiormente gli stakeholder più prossimi all'azienda: quelli attuali (gli occupati) e quelli potenziali (disoccupati e studenti).

Particolarmente interessante è risultato il dato relativo alle iniziative in favore della componente personale in azienda, atteso che il 19,9% delle aziende ha offerto assistenza sanitaria integrativa ed il 21,2%, che ha assunto lavoratori extra comunitari, ha attivato servizi di supporto specifici. (Tab. 3.4).

Tab. 3.4: L'impatto dell'impegno sociale delle imprese, per area geografica e condizione professionale (val. %).

	Area geografica				Condizione professionale					Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Occupati	Disoccupati o in cerca di occupazione	Casalinghe	Studenti	Pensionati	
<i>% di italiani che sono venuti a conoscenza di aziende che hanno promosso iniziative in campo sociale (fatto donazioni, interventi a favore di soggetti disagiati, volontariato d'impresa, raccolto fondi per progetti di valore sociale, ecc.)</i>	41,2	37,4	36,4	33,8	43,8	46,4	27,9	46,9	26,0	36,9
<i>% di italiani che hanno beneficiato direttamente o indirettamente (tramite familiari), di iniziative sociali promosse da aziende (volontariato, donazioni, iniziative culturali o ambientali, ecc.)</i>	8,5	12,3	7,2	10,1	12,0	11,6	7,8	14,3	4,5	9,5

Tab. 3.5: L'impatto dell'impegno sociale delle imprese, per classe d'età e titolo di studio (val. %).

	Classe d'età				Titolo di studio				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media Superiore	Laurea	
<i>% di italiani che sono venuti a conoscenza di aziende che hanno promosso iniziative in campo sociale (fatto donazioni, interventi a favore di soggetti disagiati, volontariato d'impresa, raccolto fondi per progetti di valore sociale, ecc.)</i>	44,1	38,8	41,2	22,1	27,0	33,7	44,5	59,0	36,9
<i>% di italiani che hanno beneficiato direttamente o indirettamente (tramite familiari), di iniziative sociali promosse da aziende</i>	11,2	11,6	10,0	4,6	5,3	12,1	11,3	9,6	9,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

Per quel che concerne il ricorso alle certificazioni di tipo socio-ambientale, nell'anno oggetto di rilevazione si è riscontrato un numero molto esiguo di aziende italiane che hanno adottato degli standard internazionali. Quelle, ad esempio, che hanno adottato lo standard SA8000 rappresentavano il 16,5% del totale delle aziende certificate nel mondo (Tab. 3.6). Il dato è rimasto piuttosto modesto anche sul versante delle certificazioni ambientali con 1.932 aziende certificate secondo le procedure ISO 14001 e 152 secondo quelle Emas.

Anche la rendicontazione socio-ambientale è risultata scarsamente adottata: i bilanci sociali, ad esempio, sono risultati essere un fenomeno in buona parte ancora confinato a specifici settori: su 100 bilanci redatti nel corso del 2002, il 44% proveniva dal settore creditizio ed il 36% da quello no profit.

Incoraggiante, al contrario, è stata la statistica inerente le certificazioni di qualità, particolarmente diffuse anche presso le aziende di più piccole dimensioni ed in sensibile crescita; ciò a conferma della maggiore consapevolezza, da parte del vertice aziendale, della rilevanza dell'affidabilità dell'immagine aziendale nell'influenzare i comportamenti, anche di acquisto, degli stakeholders.

Tab. 3.6: *Strumenti di trasparenza per le imprese (v.a. e val. %).*

La certificazione sociale	<ul style="list-style-type: none">• 12 standard di riferimento per la misurazione/certificazione responsabilità sociale delle imprese• 40 aziende italiane certificate SA8000
La certificazione ambientale	<ul style="list-style-type: none">• 1.932 aziende certificate ISO 14001• 152 aziende certificate EMAS
La certificazione di qualità	<ul style="list-style-type: none">• 54.196 aziende italiane certificate secondo le diverse procedure esistenti• dal giugno 2002 al marzo 2003 le aziende certificate sono cresciute del 14,4%
Bilanci sociali	<ul style="list-style-type: none">• Articolazione settoriale:<ul style="list-style-type: none">❖ 44,6% banche❖ 36,0% organizzazioni no profit❖ 19,4% aziende dell'industria e servizi

Fonte: Elaborazione Censis su dati Apat, Cepaa, Sincert, Sodalitas.

Una parte dell'analisi condotta ha riguardato le motivazioni che hanno indotto le imprese a rivedere le proprie strategie in termini di correttezza e trasparenza di comportamento nei confronti della collettività ed ha messo in evidenza che la metà della popolazione (50,5%), nell'anno oggetto di indagine, ha effettuato degli acquisti solo dopo aver verificato che si trattava di prodotti non inquinanti, ovvero che per la produzione degli stessi non venissero impiegati minori e fossero rispettati i diritti dei lavoratori, il 40,5% ha evitato di effettuare degli acquisti dopo aver verificato la provenienza da parte di aziende che reputava avessero comportamenti non etici ed il 14,2% ha partecipato a campagne di boicottaggio nei confronti di aziende che si riteneva non avessero comportamenti etici. (Tab. 3.7).

Tab. 3.7: *L'orientamento al consumo responsabile per titolo di studio (val. %).*

	Titolo di studio				Totale
	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media superiore	Laurea	
<i>Comportamento di consumo</i>					
• Ha acquistato prodotti dopo aver verificato che non inquinino e/o che per la loro produzione non siano stati impiegati minori e/o siano stati rispettati i diritti dei lavoratori	40,2	44,7	53	60,7	50,5
• Ha evitato di acquistare prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	37,3	37,4	43,9	51,8	40,5
• Ha partecipato a campagne di boicottaggio di prodotti di aziende che si ritiene abbiano comportamenti non etici	2,9	7,8	14,6	32,1	14,2
<i>% di italiani che pagherebbe di più per acquistare i prodotti di un'azienda che:</i>					
• Adotta sistemi di produzione che non nuocciono all'ambiente e alla salute dei consumatori	64,3	73,1	74,4	79,5	71,2
• Si è distinta per il suo impegno in campo sociale	56,1	65,3	65,1	63,9	62,2
• Si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti	56,4	62,6	62,8	63,9	60,8

Fonte: Indagine Censis 2003.

Dall'elaborazione dei dati raccolti, dunque, è emerso che il consumatore, mediante i comportamenti d'acquisto, ha privilegiato non tanto ciò che l'azienda ha rappresentato, comunicato, promesso, quanto piuttosto il modo in cui si è comportata. I fattori di convenienza economica, di piacere personale o di

esperienza pregressa hanno assunto, al contrario, uno scarso peso. Già nel 1999 il 36% della popolazione considerava importante la responsabilità sociale come elemento di valutazione di un'azienda e, due anni dopo, la percentuale aumentava al 62%.

La stratificazione del campione ha consentito di evidenziare come i segmenti di popolazione più attenti a tali aspetti sono stati quelli più istruiti: tra i laureati il 60,7% ha verificato i comportamenti aziendali prima di procedere all'acquisto, il 51,8% ha punito l'irresponsabilità imprenditoriale nelle scelte di acquisto e il 32,1% ha partecipato a campagne di boicottaggio, anche se la crescita di consapevolezza da parte dei consumatori rispetto alla non-neutralità delle proprie scelte di acquisto, è ormai divenuto un fenomeno del tutto trasversale, che interessa i giovani, gli anziani, le casalinghe, gli studenti.

A conferma di ciò, i dati riportati nella Tab. 3.8 secondo cui quasi la metà degli abitanti del nord ovest (45% della popolazione) ha dichiarato di aver evitato, nell'ultimo anno, di acquistare prodotti di aziende che riteneva non avessero comportamenti etici; evidente l'importanza di tale atteggiamento tra la popolazione di età compresa tra i 30 ed i 45 anni (45,6%) ed in particolare tra la popolazione femminile (43,8% contro il 36,8% degli uomini).

Tab. 3.8: *Italiani che hanno evitato di acquistare da aziende non etiche (val. %).*

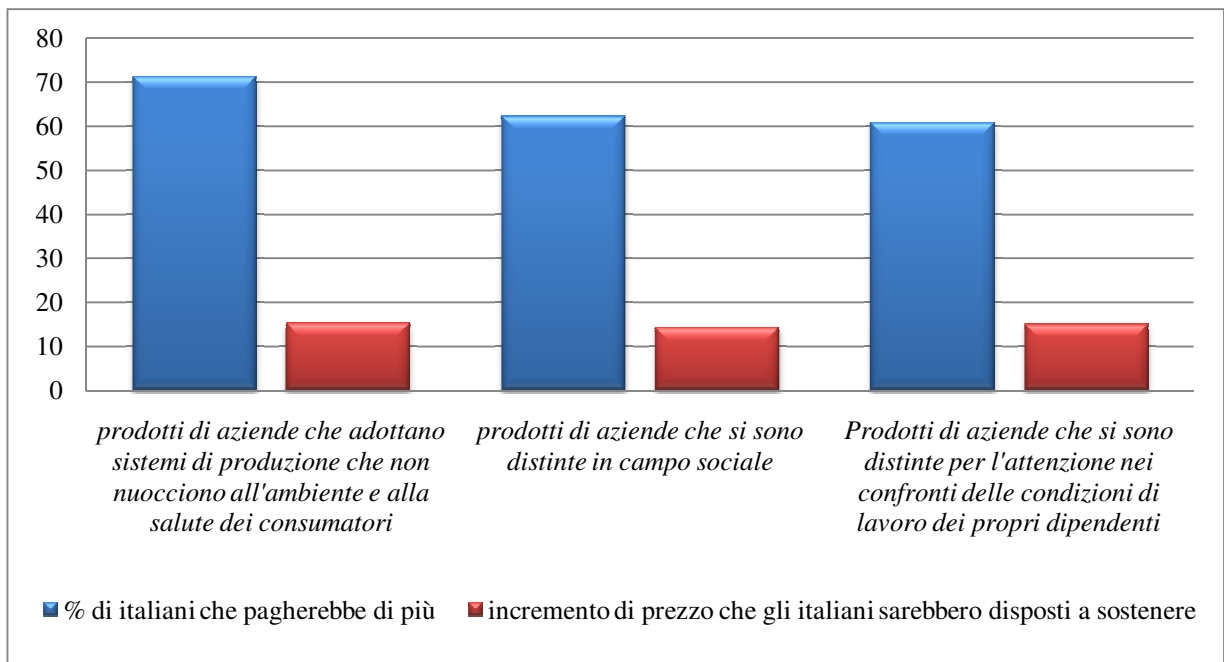
Uomini	36,8
Donne	43,8
18-29	37,2
30-44	45,6
45-64	40,9
Oltre 65	35,9
Nord ovest	45,0
Nord est	39,6
Centro	36,4
Sud	39,9
Totale	40,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

In relazione ai comportamenti di consumo, è stato evidenziato che la popolazione, in generale, era disposta a sostenere i maggiori costi derivanti dall'assunzione, da parte delle aziende, di comportamenti responsabili e socialmente orientati: il 71,2% era disposto a sostenere almeno il 15,2% in più del costo per acquistare beni da aziende che adottavano sistemi di produzione non impattanti sull'ambiente e sulla salute dei consumatori (Fig. 3.1), il 60% era disposto a sostenere costi più elevati pur di acquistare prodotti o servizi di aziende che si erano distinte per l'impegno dimostrato in campo sociale ovvero per l'attenzione rivolta nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti.

Dal punto di vista delle classi d'età, i più attenti e disponibili a "premiare" i comportamenti aziendali responsabili sono risultati essere i più giovani: il 58,1% degli ultrasessantacinquenni, invero, era disposto a sostenere un maggior sacrificio economico per l'acquisto di prodotti di aziende attente alle problematiche di impatto ambientale, il 67,1% nella fascia compresa tra i 45 ed i 64 anni, il 78,6% nella classe dai 30 ai 44 anni, fino ad arrivare ad oltre l'80% tra coloro che avevano meno di 30 anni. (Tab. 3.9).

Fig. 3.1: *Disponibilità a pagare di più per prodotti di aziende responsabili (val. %)*



Fonte: Indagine Censis 2003.

Tab. 3.9: L'orientamento al consumo responsabile degli italiani per classe d'età e area geografica (val. %).

	Classe d'età				Area geografica				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
<i>% di italiani che pagherebbero di più per acquistare i prodotti di un'azienda che:</i>									
• Adotta sistemi di produzione che non nuocciono all'ambiente e alla salute dei consumatori	81,4	78,6	67,1	58,1	68,1	66,3	77,4	72,6	71,2
• Si è distinta per il suo impegno in campo sociale	71,3	70,1	59,5	47,5	58,1	59,9	65,6	64,5	62,2
• Si è distinta per l'attenzione nei confronti delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti	69,7	66,0	57,5	50,7	56,5	59,4	63,6	63,1	60,8

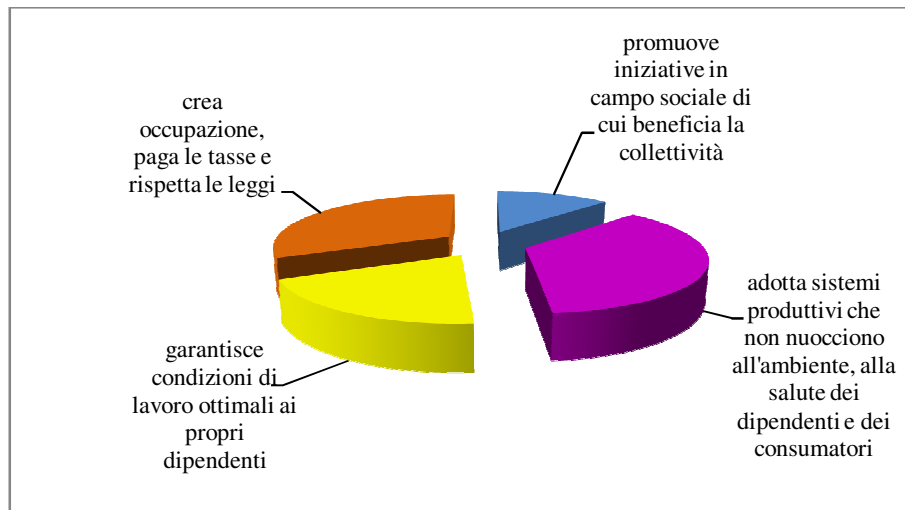
Tab. 3.10: L'idea di azienda responsabile per gli italiani per classe d'età e titolo di studio (val. %).

	Classe d'età				Titolo di studio				Totale
	18-29 anni	30-44 anni	45-64 anni	Oltre 65 anni	Nessuno o elementare	Media inferiore	Media superiore	Laurea	
<i>Un'azienda responsabile:</i>									
- Crea occupazione, paga le tasse e rispetta le leggi	26,1	32,0	34,6	31,8	33,5	34,0	26,6	33,7	31,6
- Garantisce condizioni di lavoro ottimali ai propri dipendenti									
- Adotta sistemi produttivi che non nuocciono all'ambiente e alla salute di dipendenti e dei consumatori	22,9	22,4	18,3	15,2	16,9	19,2	22,6	21,7	19,7
- Promuove iniziative in campo sociale di cui beneficia la collettività	39,9	33,7	34,9	38,2	37,6	31,3	38,5	39,8	36,2
	11,2	11,9	12,3	14,7	11,9	15,5	12,3	4,8	12,5

Fonte: Indagine Censis 2003.

Da tempo, dunque, si assiste ad una crescita della consapevolezza, da parte della collettività, dei possibili effetti, positivi o negativi, derivanti dallo svolgimento dell'attività economica aziendale. Nel 2003, appena il 31,6% della popolazione considerava responsabile un'azienda che creava occupazione, pagava le tasse e rispettava le leggi; la maggioranza, infatti, non si accontentava di ciò e, di conseguenza, si attendeva un livello di impegno più importante con riferimento alle tematiche ambientali (36,2%), ovvero alle condizioni lavorative delle risorse umane (19,7%), ovvero alla promozione di iniziative di vario tipo in campo sociale (Fig. 3.2).

Fig. 3.2: L'idea di azienda responsabile nelle percezioni degli italiani (%)



Fonte: Indagine Censis 2003.

Nel 2006 l'ISVI, in collaborazione con ALTIS, ha presentato il terzo rapporto sulla responsabilità sociale d'impresa in Italia, dal quale è emerso che la maggior parte delle aziende censite attribuisce una valenza strategica alla gestione dei temi connessi con la responsabilità sociale, tanto da farne espresso riferimento nella esplicitazione della mission o nel Piano strategico, e che l'interesse nei confronti di tali tematiche è destinato ad aumentare sensibilmente in futuro.

In linea generale, si evidenzia il maggiore coinvolgimento delle aziende di grandi dimensioni, rispetto alle PMI²⁴⁰, nella realizzazione di attività di responsabilità sociale; ciò con riferimento a diverse forme di coinvolgimento, tra le quali lo sviluppo di un maggior dialogo con gli stakeholder, l'adozione di politiche verso la comunità ed il territorio, il miglioramento della comunicazione interna, l'avvio di sponsorizzazioni. Il dato non viene confermato con riferimento alla redazione del Bilancio sociale, laddove tra aziende in tal senso coinvolte (87,8%), la percentuale più elevata riguarda il segmento delle PMI (90,9%). (Figg. 3.3 e 3.4).

Un'indagine sul consumo responsabile, condotta da Lorien Consulting per conto dell'Osservatorio Operandi, ha evidenziato come sia costantemente aumentata la percentuale di popolazione che effettua acquisti "etici" passando dal 31,4% nel 2003 al 32,8% nel 2004, al 59,1% nel 2005, fino ad assestarsi nell'anno successivo al 57,5% ed aumentare nuovamente nei due anni successivi (63,9% nel 2007 e 69,2% nel 2008).

Ulteriori analisi, riguardanti l'evoluzione del profilo del consumatore socialmente responsabile hanno confermato, sostanzialmente, il trend evidenziato dall'indagine Censis del 2003, attesa la maggiore attenzione alle problematiche sociali da parte della popolazione femminile, della fascia d'età compresa tra i 35 ed i 54 anni e di coloro i quali possiedono un titolo di studio elevato.

²⁴⁰ «La suddivisione delle aziende in piccole, medie e grandi, [...] rimanda, almeno in apparenza, ad una classificazione basata su criteri di misurazione della dimensione ampiamente condivisi. [...] Il concetto di dimensione d'impresa, in realtà, è complesso ed indeterminato. Complesso in quanto carattere dell'azienda dipendente dagli assetti operativi ed organizzativi entro i quali si svolge la gestione, nonché dalle strutture dei mercati con i quali l'azienda opera; indeterminato, perché è difficoltoso individuare soddisfacenti parametri di misurazione. [...] La relatività del concetto di dimensione d'impresa deriva anche dal riferimento posto alla base dell'analisi. Un'azienda, cioè, definita piccola, media o grande in una realtà economica, se rapportata ad un contesto diverso, può assumere una connotazione dimensionale diversa. [...] Per cui, un'azienda grande in ambito territoriale può divenire di piccola dimensione se confrontata con una realtà economica diversa». GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003, pp. 20-21. Ai fini del presente lavoro si è fatto riferimento ai criteri dettati dall'Unione Europea, secondo i quali si definiscono imprese di piccole dimensioni quelle con numero di addetti compreso tra le 20 e le 50 unità, imprese di medie dimensioni quelle con numero di addetti compreso tra le 51 e le 250 unità, grandi imprese quelle con oltre 250 addetti.

Fig. 3.3: Le dieci principali attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate

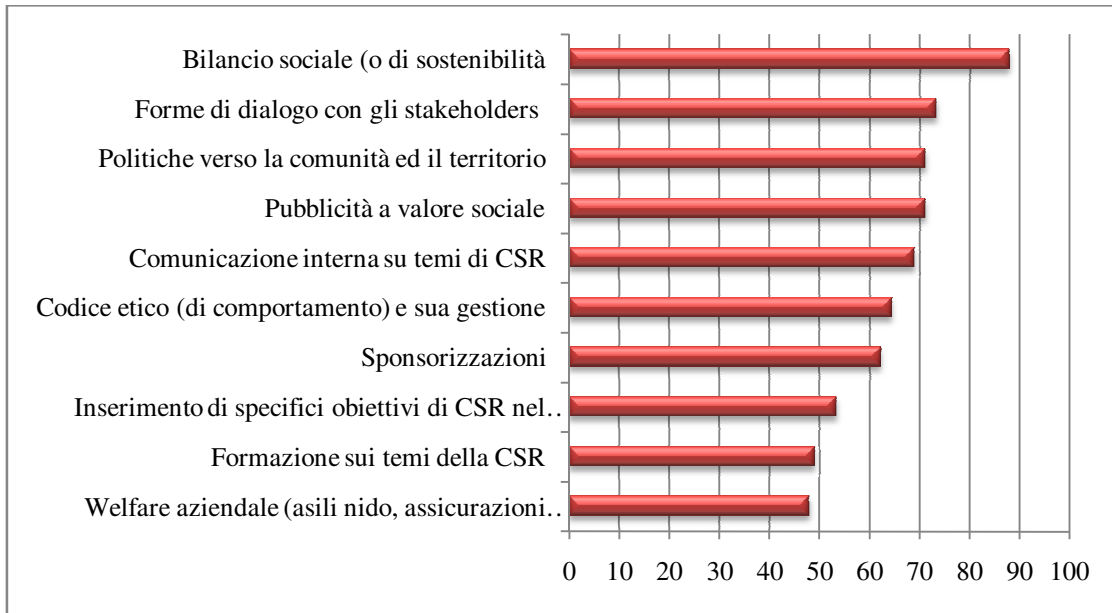
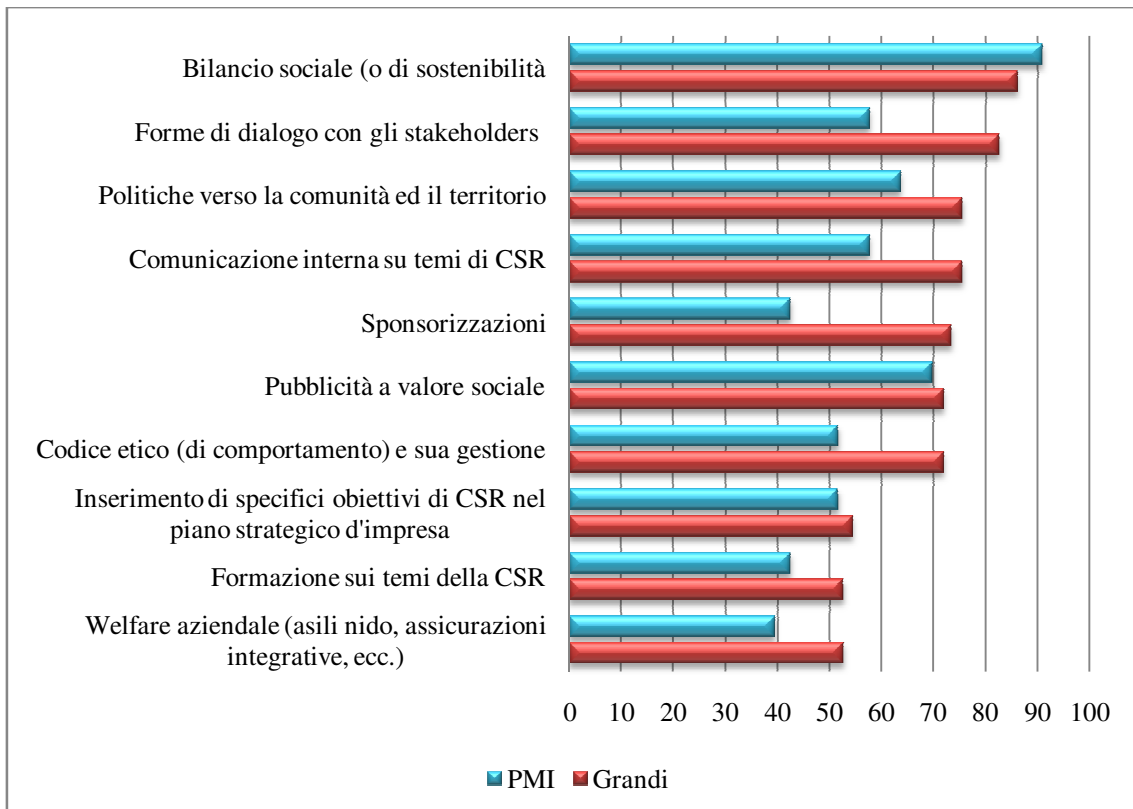


Fig. 3.4: Le attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate per dimensione

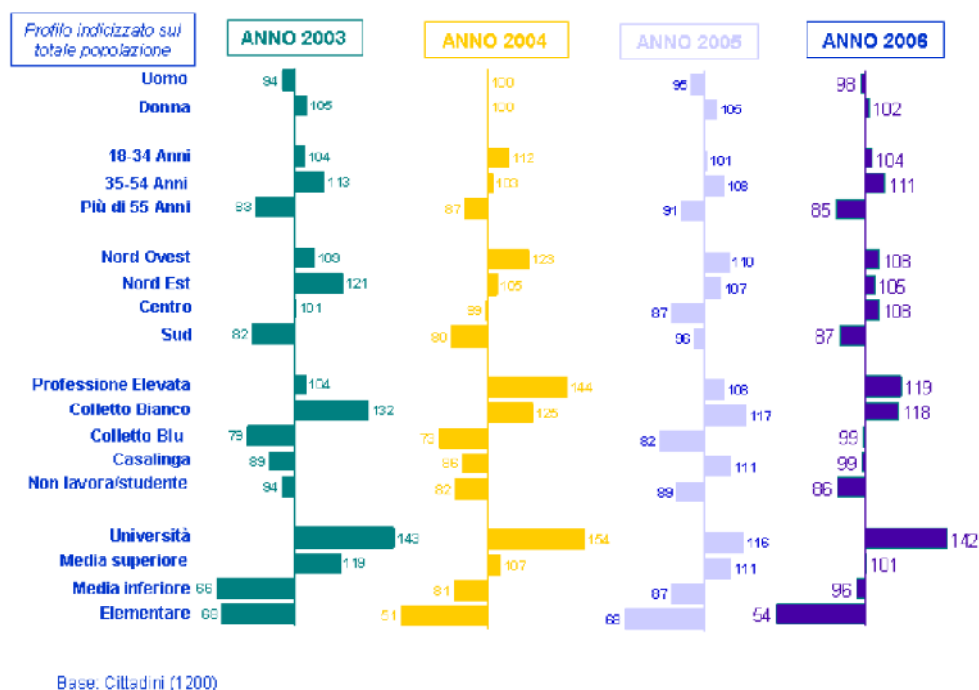


Fonte: Elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI 2006.

L'analisi, inoltre, è stata caratterizzata da un maggior grado di dettaglio per effetto dell'adozione della cluster analysis con riferimento agli atteggiamenti ed ai comportamenti sociali adottati dalla popolazione. Tale tecnica ha consentito di individuare tre gruppi di soggetti che, in relazione al comportamento responsabile, si sono dichiarati sostenitori (36,3%), pragmatici (42,7%) ed indifferenti (21%).

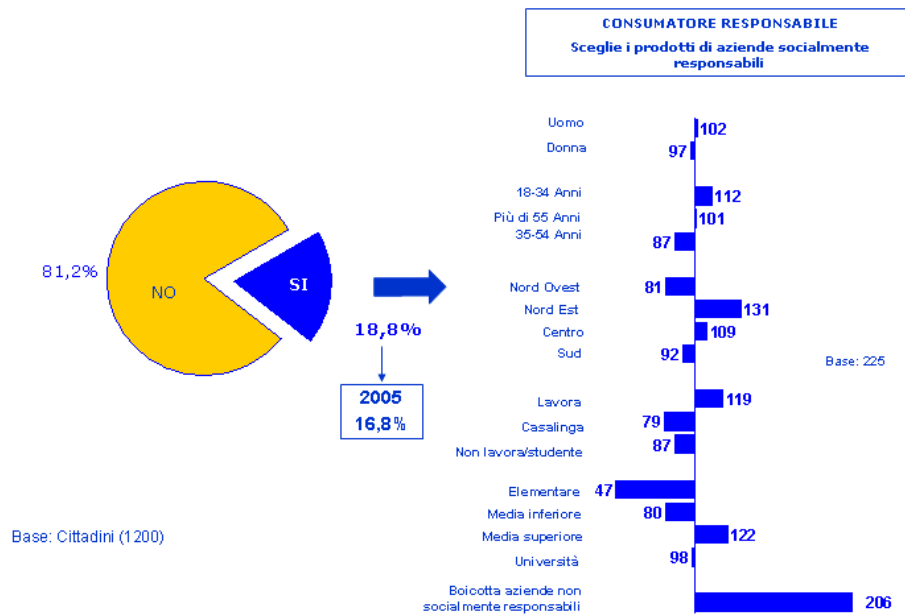
Per quanto concerne il profilo socio-demografico, è interessante notare alcune differenze, vale a dire che mentre i sostenitori sono in prevalenza uomini, giovani, dell'Italia centro-settentrionale, con elevato titolo di studio, i pragmatici sono costituiti in lieve prevalenza da donne, di età medio-alta, dell'Italia meridionale, casalinghe o studenti, con basso titolo di studio. Gli indifferenti sono in lieve prevalenza uomini, giovani, del Nord Est, con elevato titolo di studio.

Fig. 3.5: *Profilo del consumatore socialmente responsabile*



Nel 2006, la scelta di beni provenienti da aziende responsabili da parte dei consumatori italiani registra un netto aumento (18,8%) rispetto al dato dell'anno precedente (+10,6%); anche in questo caso si conferma il dato generale con riferimento alle caratteristiche di sesso, età, residenza e livello di scolarizzazione.

Fig. 3.6: Scelta dei prodotti di un'azienda per il suo comportamento socialmente responsabile



Inoltre, secondo quanto affermato dagli interlocutori sociali nel 2006, un'azienda per essere considerata socialmente responsabile doveva, innanzitutto, rispettare e tutelare l'ambiente (74,5%) ed i diritti della componente personale impiegata (66,8%).

Una indagine condotta nel 2009 da Nielsen ha evidenziato un notevole incremento nella rilevanza delle problematiche ambientali: l'inquinamento, ad esempio, desta forti preoccupazioni sia che si sostanzii in catastrofi (29,3%), in inquinamento idrico (27,9%), atmosferico (39,8%), sia che determini cambiamenti climatici (37,8%). Gli interlocutori sociali, pertanto, a distanza di tre anni, hanno declinato la responsabilità aziendale essenzialmente in termini di rispetto dell'ambiente ed utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, attribuendo una importanza secondaria alle problematiche inerenti la filiera produttiva, i fornitori ed il personale; le informazioni inerenti la responsabilità sociale dell'azienda, ad ogni modo, interessano più della metà della popolazione (54,9%), sebbene solo il 7,4% degli stessi ricerche attivamente le stesse.

Taluni autori, attesa la crescente rilevanza delle tematiche inerenti la responsabilità sociale d'impresa, hanno costruito un modello in grado di indagare l'atteggiamento assunto, a tal riguardo, dalle aziende di piccole e medie dimensioni²⁴¹. Sono state, pertanto, identificate due variabili esplicative dell'atteggiamento di tali aziende: l'*orientamento culturale alla responsabilità sociale*, ovvero la propensione della cultura d'impresa verso i valori tipici della responsabilità sociale, e la *valorizzazione* di quest'ultima *in chiave competitiva*, ovvero il livello di integrazione, nella formula imprenditoriale e nelle strategie competitive adottate, delle iniziative della responsabilità sociale.

L'incrocio delle variabili in parola su una matrice quadrata ha consentito di ottenere quattro quadranti, nell'ambito dei quali è stato possibile identificare altrettanti atteggiamenti nei confronti del comportamento aziendale responsabile (Fig. 3.7).

Le aziende che possono farsi rientrare nel primo quadrante (basso orientamento – bassa valorizzazione), attribuiscono una ridotta o pressoché inesistente attenzione alle attese degli stakeholders. Si tratta di aziende che, nella maggior parte dei casi, non conoscono i temi della responsabilità sociale ovvero presentano scarsa propensione alla diffusione degli stessi.

Nel secondo quadrante (basso orientamento – alta valorizzazione) trovano collocazione le aziende nelle quali l'assunzione di un atteggiamento responsabile non nasce spontaneamente all'interno delle stesse, ma è il frutto di imposizioni esterne. Ne fanno parte, ad esempio, le aziende che richiedono (o rilasciano) attestati o certificazioni ai propri fornitori (o clienti) con la mera finalità di conquistare maggiori quote di mercato, di creare delle barriere all'entrata, di intrattenere relazioni commerciali con partners strategici, caratterizzati da un elevato potere contrattuale e così via.

Le aziende che ricadono nel terzo quadrante (alto orientamento – bassa valorizzazione) si dimostrano fortemente sensibili alle esigenze degli interlocutori sociali interni ed esterni al punto da interiorizzare la responsabilità sociale nella propria cultura. L'insieme dei comportamenti messi in atto da tali tipologie di

²⁴¹ MOLTENI M. – TODISCO A. (a cura di), *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca promosso da CSR Manager Network Italia in collaborazione con Altis ed ISVI.

aziende alimenta il patrimonio di risorse intangibili delle stesse generando, ad esempio, elevati livelli di motivazione nelle risorse umane, una migliore reputazione presso il pubblico di riferimento, una maggiore fiducia dei fornitori e della clientela, e conduce verso prospettive di crescita e di sviluppo duraturo.

Le maggiori ricadute positive in termini di benefici legati all'orientamento dell'azienda verso l'assunzione di comportamenti responsabili si riscontrano, invero, nel quarto quadrante, poiché le manifestazioni della sensibilità socio-ambientale, oltre a divenire parte integrante della cultura d'impresa, rappresentano la fonte di un vantaggio competitivo di differenziazione²⁴² con riferimento a quattro specifici elementi:

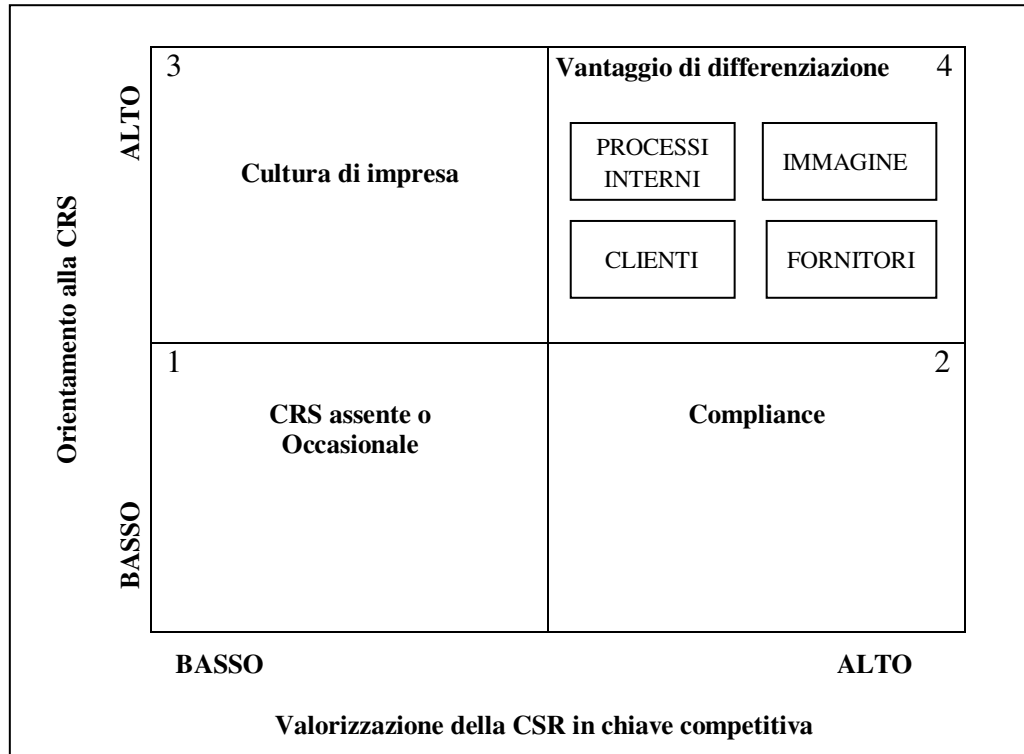
- a. la *clientela* – è il caso delle aziende che producono beni in grado di rispondere alle esigenze socio-ambientali di particolari categorie di stakeholders;
- b. i *fornitori* – molte aziende, come peraltro già evidenziato, risultano impegnate sul fronte del controllo etico della *supply chain* e promuovono iniziative volte a tutelare gli anelli a monte della filiera produttiva in cui esercitano la propria attività;
- c. l'*immagine* – le iniziative di responsabilità sociale promosse ed adottate dalle aziende alimentano l'immagine e la reputazione delle stesse consentendo loro di differenziarsi dagli altri competitors, effettivi e potenziali, presenti sul mercato;
- d. i *processi interni* – tipici delle aziende che considerano la responsabilità sociale una filosofia gestionale e che, in virtù di ciò,

²⁴² L'efficacia di una strategia competitiva di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale dipende da una serie di fattori:

- La *valenza ecologica e/o sociale intrinseca del bene offerto*. Si pensi a beni che determinano un risparmio energetico per l'utilizzatore, che implicano un minor consumo di materie critiche, che veicolano direttamente un valore sociale;
- L'*orientamento socio-ambientale dei processi produttivi*. E' il caso delle aziende attente agli impatti ambientali delle attività logistiche e di trasformazione;
- La *comotazione socio-ambientale delle altre attività aziendali*;
- La *qualità sistemica della politica di CSR*, ossia la capacità di ricondurre ad unità le pratiche e gli orientamenti socio-ambientali realizzati;
- L'*efficacia della politica di comunicazione del comportamento socialmente orientato*, per cui diventa fondamentale, oltre che l'adozione di una comunicazione polarizzata su determinati messaggi chiave, la verifica degli strumenti in tal senso utilizzati;
- L'identificazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali, necessario al fine di non vanificare gli sforzi dell'azienda in direzione del raggiungimento dei vantaggi di una strategia di differenziazione.

investono notevoli risorse economiche nella formazione e motivazione del personale.

Fig. 3.7: Il modello PMI e CSR



Fonte: MOLTENI M. – TODISCO A. (a cura di), *Piccole e medie imprese*, cit., p. 9.

Si può concludere, dunque, affermando che la maggior parte delle aziende di piccole e medie dimensioni (ed in generale di tutte le aziende presenti sul territorio nazionale, attesa la predominanza quantitativa delle PMI sul totale), anche a seguito delle indagini condotte con la metodologia sopra esaminata, risultano particolarmente attente e sensibili ai temi sociali ed ecologici che stanno caratterizzando fortemente questi ultimi decenni ed alle esigenze degli stakeholders di riferimento, declinando variamente l'attività svolta in termini di

comportamenti socialmente responsabili, spesso anche sacrificando i margini di profitto e le remunerazioni spettanti al capitale di rischio²⁴³.

3.2 L'impresa familiare: caratteristiche distintive e tendenze evolutive

Esaminata la diffusione e la rilevanza della responsabilità sociale nelle aziende italiane, si introduce un argomento, quello inerente le aziende familiari, la cui approfondita analisi risulta propedeutica allo sviluppo della trattazione successiva riguardante la declinazione delle pratiche di responsabilità sociale ed ambientale nell'ambito di tali particolari tipologie aziendali.

3.2.1 Lineamenti economico-aziendali delle imprese di matrice familiare

Il tessuto economico-produttivo italiano è costituito, prevalentemente, da aziende caratterizzate da una elevata concentrazione della proprietà in uno o più soggetti legati tra loro da vincoli di parentela o di affinità. Tale circostanza si connette solo in parte alle ridotte dimensioni delle stesse²⁴⁴ dal momento che, contrariamente a quanto affermato da taluni autori²⁴⁵, la concentrazione della proprietà non si riduce all'aumentare della dimensione e la quota proprietaria detenuta dal primo azionista aumenta al crescere dell'ampiezza della classe di addetti. (Tab. 3.10)

Si tratta delle cosiddette *imprese familiari*²⁴⁶, la cui presenza sul territorio nazionale si attesta attorno al 92% su un totale di circa 6 milioni di imprese²⁴⁷.

²⁴³Per una lettura critica sui cosiddetti comportamenti etici delle aziende si rinvia a: GIACCARI F., *Obiettivi istituzionali d'impresa e comportamenti etico-sociali*, in *Economia, Azienda e Sviluppo*, n. 0, anno I, marzo, 2003, pp. 29-52.

²⁴⁴A confermare l'elevata diffusione, a livello nazionale, delle aziende di piccole e medie dimensioni, alcuni dati forniti dal Census, secondo i quali il 98% delle aziende manifatturiere italiane nel 2001 aveva meno di 50 dipendenti e rappresentava più del 55% della forza lavoro nel settore di riferimento. Le percentuali aumentavano al 99% e al 77%, rispettivamente, per le aziende ed i dipendenti rientranti nella classe dimensionale con meno di 250 dipendenti. CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, Banca d'Italia (Temi di discussione), n. 680, giugno 2008, p. 6.

²⁴⁵DEMSETZ H. - LEHN K., *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, in *Journal of Political Economy*, vol. 93, n. 6, University of Chicago Press, dec., 1985, pp 1155-1177.

²⁴⁶Nell'ambito della dottrina aziendalistica italiana, tra gli studiosi che hanno analizzato le peculiarità strategiche, organizzative e gestionali delle imprese familiari si ricordano:

Tab. 3.10 : Correlazione tra concentrazione proprietaria e dimensione

CONCENTRAZIONE DELLA PROPRIETA'			
(distribuzione percentuale del capitale sociale per soggetti con diritto di voto in assemblea ordinaria)			
Classe di addetti	Quota del primo azionista	Quota dei primi due azionisti	Quota dei primi tre azionisti
11-20	51,70	78,63	90,50
21-50	51,81	76,68	88,51
51-250	60,07	81,13	90,22
251-500	76,04	88,06	92,50
Oltre 500	82,33	89,33	92,70
Totale	53,46	78,44	89,74

Fonte: CAPITALIA, *Indagine sulle imprese manifatturiere. Ottavo rapporto sull'industria italiana e sulla politica industriale*, dicembre, 2002.

E' opportuno evidenziare che, sebbene ancora oggi non esista una definizione unanimemente accettata di impresa familiare²⁴⁸, pacifico è il

BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni il Sole 24 ore, Milano, 1988; CAFFERATA R., *Ancora su proprietà e controllo: dalla continuità alla crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda minore*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, 1988; SCHILLACI C.E., *I Processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990; DEMATTE' C. – CORBETTA G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Studi e ricerche del Mediocredito Lombardo, Milano, 1993; CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995; SORCI C., *La prefigurazione del ricambio generazionale nell'impresa*, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa (Atti del convegno promosso dal Cusa a Palermo)*, Giuffrè, Milano, 1995; PAOLONE G., *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino, 1996; MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, 2000; CORBETTA G. - MINICHILLI A., *Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: i risultati di una ricerca esplorativa*, in *Economia & Management*, n. 6, 2005, pp. 59-77; MONTEMERLO D., *La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?*, in CORBETTA G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida delle dimensioni*, Egea, Milano, 2005, pp. 31-55; VIGANO' E. (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2006.

²⁴⁷ DEVECCHI C., *L'orologio della successione*, intervento presentato in occasione del Convegno sul tema "Il passaggio generazionale nelle imprese familiari" tenutosi a Brindisi il 12 dicembre 2008. Secondo alcune fonti della Banca d'Italia, inoltre, nel nostro Paese il 58% delle imprese sono controllate da una o poche famiglie ed il 24% da una persona fisica.

²⁴⁸ In un primo momento, alcuni autori hanno utilizzato un approccio di tipo mono-variabile per definire l'impresa familiare: emblematica, in tal senso, è la definizione fornita da Barry quale «impresa che, in pratica, è controllata dai membri di un'unica famiglia». BARRY B., *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, in *Journal of General Management*, autunno 1975, pp. 42-60. Tale definizione, tuttavia, in quanto restrittiva e priva di specificazioni, escludeva le aziende con un unico proprietario ovvero quelle in cui soggetti esterni alla famiglia erano coinvolti nella proprietà e nella gestione dell'azienda. Altri autori hanno definito familiare «un'impresa in cui i portatori del capitale di rischio ed i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate tra loro da vincoli di parentela o affinità». DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano, 1962, p. 36. Anche in questo caso, realizzandosi una piena sovrapposizione tra i componenti della famiglia e

riconoscimento del reciproco e marcato collegamento tra la funzionalità duratura di tale tipologia di azienda e l'evoluzione del nucleo familiare impegnato come portatore del capitale di rischio, da un lato, e delle decisioni assunte all'interno di tale nucleo, dall'altro²⁴⁹.

Ai fini del presente lavoro, si utilizzerà la locuzione “familiare” per indicare le aziende nelle quali una o più famiglie detengono una quota del capitale

dell'azienda, non si poteva prescindere dal considerare esclusivamente aziende di piccole dimensioni, nelle quali il numero di addetti coincideva con il numero dei membri della famiglia. A conclusioni del tutto differenti giunge l'ipotesi di chi allarga la definizione di impresa familiare riferendosi al concetto di “condizionamento” che la famiglia può esercitare nei confronti dell'impresa. Con riferimento a ciò, è possibile ricordare chi definisce l'impresa familiare come «*quella dove la politica e la direzione aziendale sono soggette ad una significativa influenza da parte dei membri di una o più famiglie*». DAVIS P., *Realizing the Potential of Family Business*, in *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, 1983, p. 47. Tale definizione, da un lato, allarga notevolmente la fattispecie di fondo, facendovi rientrare non più soltanto aziende di piccole dimensioni totalmente possedute e gestite dai membri della famiglia, dall'altro ne lascia indeterminata l'individuazione pratica, poiché appare necessario fornire dei criteri che stabiliscano la presenza e il grado del condizionamento della famiglia sull'impresa. A tal proposito, appare opportuno il richiamo agli approcci di tipo multi-variabile, ed in particolare allo studio condotto da Shaker e Astrachan nel 1995 che, riferendosi a specifici criteri (il controllo effettivo delle decisioni strategiche, l'intenzione di rimanere in famiglia, la gestione aziendale attribuita al fondatore o ai discendenti, il controllo legale delle azioni di voto, la famiglia direttamente coinvolta nella proprietà e nel management), misurano il grado di influenza della famiglia, agganciandovi di conseguenza ampie, medie e restrittive definizioni di family business. ASTRACHAN J.H. – SHANKER M.C., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics*, in *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996, pp. 107-119. Sempre nell'ambito di approcci multidimensionali, alcuni autori hanno considerato, quali indicatori del “condizionamento”, i tre livelli della proprietà, del governo e della gestione dell'azienda, nel senso che in un'impresa familiare la maggioranza (o una quota significativa) del capitale deve essere posseduta da una famiglia, così come la presenza di familiari negli organi direttivi e di governo è sufficiente per assicurare il controllo delle decisioni. GALLO M.A., *Empresa familiar*, vol. 4, IESE, Barcellona, 1993; ROSENBLATT C. - DE MIK L. – ANDERSON R.M. – JOHNSON P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985. A questo punto, taluni autori hanno considerato quale ulteriore parametro nella qualificazione di un'impresa familiare la volontà, o quanto meno l'intenzione, di trasferire l'azienda ai successori individuati nell'ambito della stessa famiglia. In tal senso Ward definisce l'impresa familiare come «*[a business] that will be passed on for the family's next generation to manage and control*». WARD J., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, California, 1987, p. 252. Dello stesso avviso Churchill e Hatten che affermano: «*what is usually meant by “family business” [...] is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from an elder*». CHURCHILL N.C. – HATTEN K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Small Business*, in *American Journal of Small Business*, vol. 11, n. 3, 1987, pp. 51-64. Gallo aggiunge alla già multivariabile definizione di impresa familiare fornita nei suoi precedenti studi una ulteriore dimensione affermando che: «*[...] En tercer lugar, el hecho que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de trasmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria*». GALLO M.A., Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Cattedra di Imprese Familiari, febbraio 1994.

²⁴⁹ CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 16.

di rischio sufficiente a garantirne il controllo, unitamente al fatto che uno o più membri prestino il proprio lavoro (direttivo ovvero esecutivo) all'interno delle stesse²⁵⁰.

L'elemento dimensionale, dunque, non rientra tra i parametri identificativi l'impresa familiare sebbene, nell'immaginario collettivo, a tali tipologie di aziende vengano solitamente associate realtà di piccole o piccolissime dimensioni, di tipo artigianale, tramandate nel tempo da padre in figlio. Vero è che le aziende italiane di dimensioni minori esprimono un carattere prevalentemente familiare: la proprietà, nel 94,1% dei casi, è esercitata da un unico soggetto, ovvero da due o tre soggetti, essenzialmente persone fisiche, e la percentuale aumenta fino a comprendere circa il 98,9% delle aziende artigiane manifatturiere; il dato è ancor più significativo se si considera che circa il 76% dei proprietari è anche il fondatore dell'azienda e per circa il 64,8% prevalgono i legami di parentela tra le persone²⁵¹. Anche tra le aziende di medie e grandi dimensioni la numerosità di quelle familiari risulta piuttosto elevata, rappresentando circa il 55,47% del totale²⁵².

E' possibile, invero, riscontrare la diffusione delle imprese familiari e la rilevanza delle stesse, oltre che a livello nazionale, anche a livello europeo²⁵³ ed internazionale: negli Stati Uniti, tradizionalmente considerati la patria delle Public Company, il 95% delle aziende è rappresentato da imprese familiari che incidono per circa il 55% sul prodotto interno lordo e creano il 65% dei posti di lavoro²⁵⁴;

²⁵⁰ In tal senso: DELL'ATTI A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007, p. 63. Schillaci identifica l'impresa familiare come «un'attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (od anche in una o più famiglie), per una o più generazioni» e specifica inoltre che «l'influenza della famiglia sull'impresa è legittimata dalla titolarità di tutto o parte del capitale di rischio ed esercitata anche attraverso la partecipazione di alcuni suoi membri al management». SCHILLACI C.E., *I Processi di transizione*, cit. p. 7.

²⁵¹ Indagine condotta nel 2002 da Unioncamere in collaborazione con l'Istituto Tagliacarne.

²⁵² Osservatorio AIDAF-Unicredit-Bocconi (AUB) su tutte le aziende familiari italiane di medie e grandi dimensioni, I Rapporto, 21 ottobre 2009.

²⁵³ In tutti i Paesi europei, è possibile riscontrare una prevalenza di imprese familiari, con percentuali che partono da un minimo del 50% per l'Olanda per arrivare ad un massimo dell'80% per l'Austria. DONCKELS R. – FROHILCH E., *Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos*, in *Family Business Review*, n. 2, 1991, p. 154. GALLO M.A. - ESTAPE' M. J., *La Empresa Familiar Entre las 1.000 Mayores Empresas de España*, Documento di ricerca, n. 231, IESE, 1992.

²⁵⁴ SIMMONDS R., *The Family Business: Failing to Plan is Commonplace*, in *Financial Executive*, vol. 23, n. 7, sep., 2007, p. 20.

Percentuali pressoché simili sono state riscontrate in uno studio sul tessuto produttivo dei Paesi facenti parte dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico. OECD, *OECD*

ciò non soltanto con riferimento alle aziende di piccole e medie dimensioni, atteso che tra i primi cento gruppi più grandi per fatturato, 17 sono a controllo familiare²⁵⁵.

L'elemento che consente di qualificare l'impresa familiare quale categoria di analisi autonoma²⁵⁶ è la compenetrazione dell'istituto familiare e di quello aziendale con la conseguente, ed inevitabile, ingerenza delle problematiche inerenti la famiglia nelle vicende aziendali e viceversa; ciò in virtù dei forti legami economici ed "emotivi" esistenti, ovvero a causa di procedure di ingresso ed uscita dall'azienda di famiglia spesso troppo complesse.

Nonostante l'esistenza di una non trascurabile sovrapposizione, che in alcuni casi arriva addirittura ad essere completa, tra la famiglia e l'azienda, queste, tuttavia, perseguono finalità differenti che si sostanziano, per la prima, nel sostegno e nella cura dei propri membri, per la seconda, nella creazione durevole di ricchezza.

Un ulteriore elemento distintivo delle imprese familiari è rappresentato dai sistemi di governance; nelle imprese familiari, invero, è possibile distinguere fattispecie in cui tutti i ruoli sono ricoperti esclusivamente da membri della famiglia, altre nelle quali la famiglia si riserva il solo ruolo imprenditoriale, delegando tutte le altre funzioni, incluse quelle direzionali, a persone esterne ed infine, è possibile distinguere delle tipologie aziendali in cui la famiglia, in quanto proprietaria della quota di controllo del capitale, esercita la sola funzione di proprietà e delega a soggetti esterni la funzione imprenditoriale, oltre a quella manageriale.

Small and Medium Sized Enterprise Outlook, Organization for Economic Cooperation and Development, Parigi, 2002, p.

²⁵⁵ ANDERSON R. - REEB D., *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Finance*, vol. 58, n. 3, giugno, 2003, pp. 1301 - 1328.

Solo a titolo esemplificativo, possono essere classificati come gruppi di imprese familiari, seppur con le dovute differenze: Cargill (agroalimentare), Johnson Wax (diversificato), Estée Lauder (cosmetica), Bechtel (edile), Levi-Strauss (abbigliamento), Mars (alimentare), McDonnell Douglas (aeronautico), Marriott (alberghiero).

²⁵⁶ Negli scritti dei maggiori studiosi italiani, da sempre, le imprese familiari sono state individuate come una classe di analisi distinta dalle altre tipologie aziendali. Si rinvia, tra gli altri, a: ONIDA P., *I finanziamenti iniziali d'impresa*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1931; ONIDA P., *L'azienda*, cit.; ZAPPA G., *Le produzioni*, cit. p. 200; DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio*, cit.

Una classificazione basata sul diverso grado di coinvolgimento dei familiari nelle attività dell'impresa consente di distinguere quattro tipologie di imprese familiari²⁵⁷:

- *Impresa familiare di lavoro*, in cui la maggior parte dei membri della famiglia svolgono la loro attività lavorativa all'interno dell'impresa;
- *Impresa familiare di direzione*, in cui soltanto i membri più capaci e meritevoli della famiglia vengono inseriti in azienda;
- *Impresa familiare di investimento*, in cui la famiglia esercita esclusivamente una supervisione sulle decisioni di investimento e sul controllo delle scelte gestionali;
- *Impresa familiare congiunturale*, in cui il legame fra i membri della famiglia è più di carattere storico che non dettato dalla volontà di proseguire l'attività imprenditoriale in maniera coesa.

Altra parte della dottrina²⁵⁸ ha elaborato un modello che, assumendo come riferimento tre variabili, quali il modello di proprietà del capitale, la presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione e negli organi di direzione dell'impresa, la dimensione dell'organismo personale, distingue:

- le *imprese familiari domestiche*²⁵⁹, con proprietà assoluta (un solo proprietario) o ristretta (più proprietari, ma non numerosi), di dimensioni piccole, con esclusiva presenza di membri della famiglia nel governo e nella gestione dell'azienda;
- le *imprese familiari tradizionali*, aventi maggiori dimensioni, con la presenza di soggetti esterni alla famiglia negli organi direttivi;
- le *imprese familiari allargate*, nelle quali il capitale è posseduto da un numero di familiari più ampio ed il Consiglio di Amministrazione è composto anche da non familiari;

²⁵⁷ GALLO M.A., *Cultura en Empresa Familiar*, Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Barcelona, 1992, riportato in TOMASELLI S., *Longevità e Sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano, 1996, p. 13.

²⁵⁸ CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., pp. 81 e ss.

²⁵⁹ Tra i termini utilizzati in letteratura per descrivere le sub-categorie che appartengono a tale modello, si ricordano: “*craft firms*” in GALLO M.A. – PONT C.G., *The Family Business in the Spanish Economy*, Documento di ricerca, Barcellona, IESE, 1988; “*imprese a carattere familiare*” in DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio*, cit.; “*piccole aziende a gestione familiare*” in BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, cit.

- le *imprese familiari aperte*, di grandi dimensioni, nelle quali partecipano al capitale di rischio, oltre ai familiari, anche soggetti non discendenti dal fondatore.

E' possibile, inoltre, individuare diverse tipologie di aziende familiari, a seconda dei differenti livelli di controllo²⁶⁰, ovvero:

- l'*impresa monofamiliare chiusa*, caratterizzata dalla completa sovrapposizione tra la famiglia e l'azienda;
- l'*impresa monofamiliare aperta*, controllata da una famiglia, nella cui compagine sociale vi è la presenza anche soggetti esterni;
- l'*impresa plurifamiliare*, nella quale la proprietà del capitale e le posizioni di governo sono ripartite tra più famiglie;
- l'*impresa monofamiliare managerializzata*, in cui la funzione imprenditoriale è esercitata da una famiglia che possiede il controllo dell'impresa, mentre la gestione è affidata a manager esterni;
- infine, l'impresa caratterizzata dalla presenza di più famiglie, ognuna delle quali titolare di limitate quote di capitale e, per tale motivo, non grado di esercitare il controllo sul capitale e sulle funzioni imprenditoriali e direzionali.

Differente è la prospettiva di Carlock e Ward, i quali considerano quattro variabili, ovvero il settore, l'individuo, la famiglia, l'organizzazione ed esaminano l'influenza che ciascuna variabile esercita sulla configurazione proprietaria dell'impresa familiare²⁶¹. Ogni variabile è analizzata dinamicamente in base al relativo ciclo di vita e la reciproca interazione tra le stesse genera un combinato impatto sulle possibili configurazioni proprietarie: si passa così dall'azienda individuale a quella gestita dai componenti di una famiglia, da forme di partnership tra fratelli a collaborazioni tra cugini, fino ad arrivare ad aziende in cui la proprietà e la gestione sono ripartite tra più famiglie legate da vincoli di parentela²⁶².

²⁶⁰ DEMATTÈ C. - CORBETTA G., *I processi di transizione*, cit., pp. 46-47.

²⁶¹ CARLOCK R.S. – WARD J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2001, pp. 24-28.

²⁶² In relazione alla individuazione di differenti configurazioni di family business rispetto alle dimensioni proprietà – management, coinvolgimento della famiglia e generazione successiva, si

La possibilità di fornire molteplici classificazioni, mediante la considerazione di livelli di interdipendenza tra l'impresa e la famiglia più o meno intensi, fino ad analizzare il coinvolgimento delle persone estranee nella proprietà e nella gestione, dimostra quanto sia variegato e complesso l'universo delle imprese familiari.

La tendenza a tipizzare l'impresa familiare assume un'ulteriore evoluzione con Klein, Astrachan e Smyrnios²⁶³; gli autori, consapevoli delle difficoltà e dei rischi insiti nel voler definire in maniera oggettiva un fenomeno dalle molteplici sfaccettature, si pongono l'obiettivo di inquadrare lo stesso in funzione degli elementi che lo caratterizzano. L'assunto alla base dell'impostazione esaminata è che vi sono delle caratteristiche in un business potenzialmente familiare, che non possono essere identificate semplicemente come "presenti" o "assenti"²⁶⁴, bensì richiedono una misurazione del grado di intensità che ne contraddistingue la presenza.

In considerazione di ciò, gli autori identificano tre dimensioni (o caratteristiche) che qualificano un business familiare, misurate su una scala non discreta ma continua che consente di differenziare i diversi livelli di coinvolgimento, effettivo e potenziale, della famiglia nell'azienda.

L'influenza della famiglia, pertanto, è declinata in funzione delle grandezze di seguito elencate:

1. *Power* – si riferisce al grado di coinvolgimento dei familiari nella proprietà e nella gestione ed esprime l'intensità con cui la famiglia è coinvolta economicamente nell'impresa e presidia le posizioni di comando; la scala del potere, invero, valuta il grado di influenza o

rinvia, inoltre, a: HANDLER W.C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, in *Family Business Review*, vol. II, n. 3, 1989, p. 261.

²⁶³ KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, may, 2005, pp. 321-339.

²⁶⁴ «A review of definitions employed in studies reveals no widely accepted demarcation between family and nonfamily business. Notwithstanding adopting a dichotomous approach does not have to be arbitrary and may be appropriate in investigations that use large database [...]. Consistent with the approach taken here, Chua et al. [CHUA J.H. - CHRISMAN J.J. - CHANG E.P.C., *Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation*, in *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, 2004, pp. 37-54] stated "family and nonfamily businesses may simply represent the extremes of a continuum"». KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale*, cit., p. 322.

di dominanza esercitato sia dai familiari, sia da coloro che sono nominati da questi ultimi²⁶⁵.

2. *Experience* – esprime il grado di coinvolgimento di più generazioni nelle attività tipiche dei ruoli proprietari e di management²⁶⁶.

Sebbene taluni autori considerino fondamentale, per un'impresa che si voglia definire "familiare", l'esistenza quantomeno dell'intenzione di procedere ad una successione²⁶⁷, altri richiedano l'esistenza di almeno un passaggio di consegne²⁶⁸ ed altri ancora reputino sufficiente l'esistenza di un fondatore che assolve le funzioni di governo e di gestione²⁶⁹, tutti concordano nel ritenere che ogni successione contribuisce ad un incremento considerevole delle risorse di esperienza e di conoscenza²⁷⁰: di maggiore entità nel passaggio dalla prima alla seconda generazione, meno rilevante nei passaggi successivi.

3. *Culture* – evidenzia il grado di sovrapposizione tra i valori aziendali ed i valori familiari, nonché il grado di impegno dei familiari sia nel supportare una gestione orientata al conseguimento

²⁶⁵ Tale influenza, diretta o indiretta a seconda che sia esercitata, rispettivamente, da membri della famiglia o da soggetti esterni, può essere misurata considerando la quota dei membri di famiglia (o di soggetti esterni) coinvolti nei ruoli di governo e di gestione. Per valutare in maniera ottimale tale influenza potrebbe essere impiegato un sistema di ponderazione mediante l'applicazione di una percentuale oscillante tra lo 0 ed il 100%. Nella sub-scala del potere, dunque, le sub-dimensioni esaminate attengono alla percentuale di familiari che:

- 1) detengono le quote di proprietà del capitale (share);
- 2) fanno parte del gruppo che gestisce l'azienda (Management Board);
- 3) detengono il potere decisionale (Board).

²⁶⁶ Contrariamente a quanto affermato con riferimento alla dimensione precedente, le sub-dimensioni che rientrano nell'"esperienza", ovvero il livello di generazione che detiene la proprietà dell'azienda (generation), il livello che la gestisce (generation management) e quello che la governa (generation control Board), rappresentando i termini di una funzione esponenziale, devono essere ponderati secondo algoritmi non lineari.

²⁶⁷ BIRLEY S., *Succession in the Family Firm: the Inheritor's View*, in *Journal of Small Business Management*, vol. 24, n. 3, 1986, pp. 36-43; WARD J, *Keeping*, cit.; BARACH J.A. – GANITSKY J.B., *Successful Succession in Family Business*, in *Family Business Review*, vol. 8 n. 2, 1995, pp. 131-155; HECK R.K.Z. - SCANNELL TRENT E., *The prevalence of family business from a household sample*, in *Family Business Review*, vol. 12, n. 3, 1999, pp. 209-224.

²⁶⁸ DAILY C.M. – THOMPSON S.S., *Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: an Empirical Examination*, in *Family Business Review*, vol. 7 n. 3, 1994, pp. 237-250.

²⁶⁹ KLEIN S.B., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Lehrbuch, Wiesbaden: Gabler, 2000.

²⁷⁰ In tal senso: CABRERA-SUAREZ K., DE SAA-PEREZ P. – GARCIA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*, in *Family Business Review*, vol. 14, n. 1, 2001, pp. 37-47.

di obiettivi di natura economica, sia nel garantire lo sviluppo di interrelazioni reciproche tra famiglia, azienda ed ambiente²⁷¹.

Gli autori, mediante l'utilizzo dell'analisi fattoriale su un campione casuale di oltre mille imprese, giungono alla elaborazione di un modello in grado di misurare l'influenza della famiglia sul potere, sull'esperienza e sulla cultura, ovvero la cosiddetta *F-PEC Scale*. (Fig. 3.8)

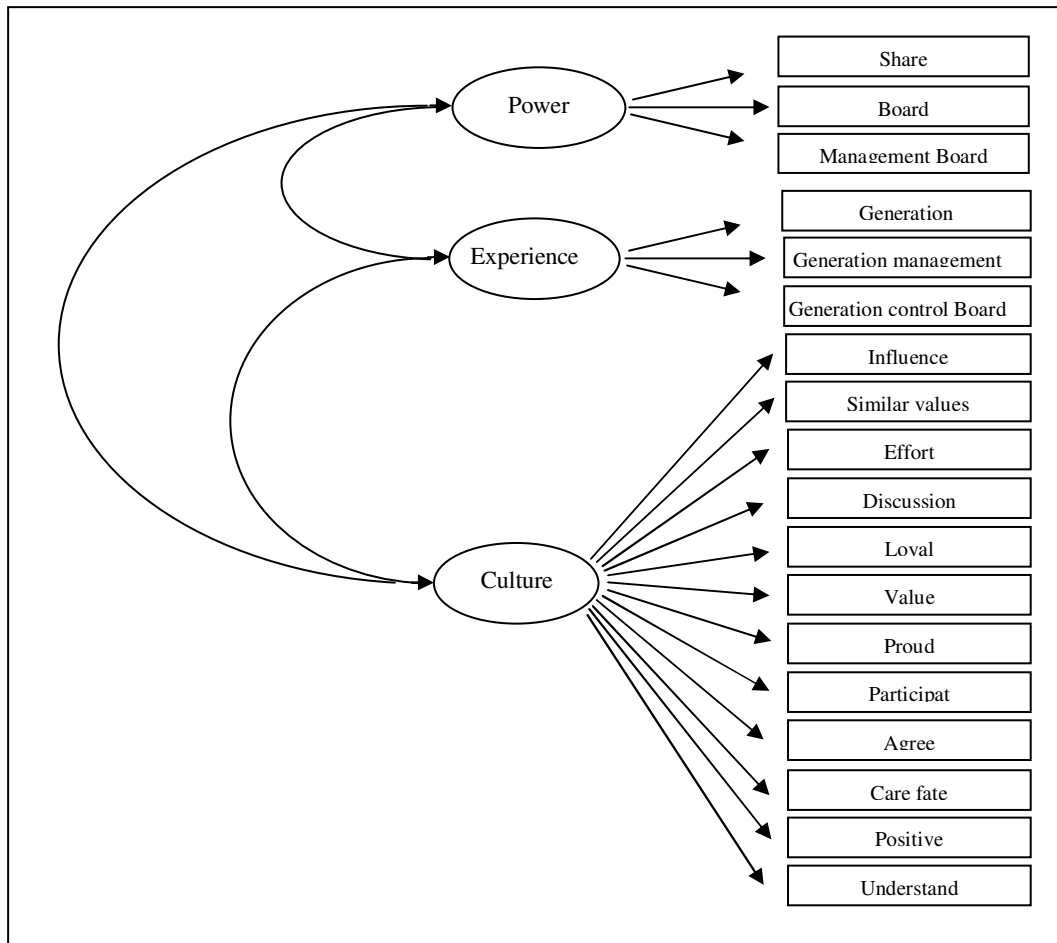
I limiti dell'approccio in questione risultano evidenti quanto i vantaggi. Poiché le imprese familiari sono sistemi fortemente complessi, misurare il grado con il quale la famiglia riesce ad influenzare l'azienda su una scala relativamente completa, non consente di comprendere l'eventuale influenza esercitata su differenti aziende e su diverse situazioni, né la complessità del sistema nel suo insieme. D'altro canto, l'influenza della famiglia sul potere, l'esperienza e la cultura aiutano a comprendere un aspetto della complessa organizzazione, l'influenza potenziale della famiglia, la cui misurazione consente di conoscere sotto quali condizioni la stessa possa essere esercitata e con quali effetti.

La possibilità di fornire molteplici classificazioni, mediante la considerazione di livelli di interdipendenza tra l'impresa e la famiglia più o meno intensi, fino ad analizzare il coinvolgimento di persone estranee nella proprietà e nella gestione, dimostra, dunque, quanto sia variegato e complesso l'universo delle imprese familiari.

²⁷¹ Poiché il radicamento dei valori in un'azienda è un processo che richiede un orizzonte temporale medio-lungo ed una parte critica della cultura organizzativa è sedimentata nei valori fondamentali degli attori chiave, risulta evidente la difficoltà di misurarne, in maniera oggettiva, il valore. Nella *F-PEC scale* le sub-dimensioni considerate espressive della cultura esprimono il grado con il quale i membri della famiglia si sentono:

- 1) in accordo con obiettivi, piani e politiche aziendali (*Agree*);
- 2) leali nei confronti dell'azienda (*Loyal*);
- 3) di condividere gli stessi valori dell'azienda (*Similar values*);
- 4) di supportare l'azienda in eventuali discussioni con amici, dipendenti o altre famiglie (*Discussion*);
- 5) di voler prendersi cura delle sorti dell'azienda di famiglia (*Care fate*);
- 6) di comprendere e supportare le decisioni della famiglia riguardanti il futuro dell'azienda (*Understand*);
- 7) orgogliosi di far parte dell'azienda (*Proud*);
- 8) disposti a sopportare degli sforzi maggiori rispetto a quelli normalmente richiesti per aiutare l'azienda ad avere successo (*Effort*);
- 9) di influenzare il business (*Influence*);
- 10) di essere positivamente influenzati dall'azienda familiare (*Positive*);
- 11) di essere orientati al conseguimento di risultati a medio-lungo termine (*Participat*);
- 12) di condividere, tra loro, valori comuni (*Values*).

Fig. 3.8: Il modello tridimensionale “F-PEC scale”



Fonte: KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. – SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale*, cit., p. 329.

3.2.2 Rilevanza e criticità delle imprese familiari

Come è stato precedentemente evidenziato, le aziende familiari, anche di piccole e medie dimensioni, contribuendo in maniera cospicua alla produzione di ricchezza nei vari settori delle economie nazionali e presentando delle caratteristiche che le distinguono dalle altre, hanno destato, ormai da tempo, l’interesse del mondo accademico.

Particolarmente interessante è, a tal proposito, lo sforzo di taluni nell’investigare i fattori di vitalità, che consentono a tali tipologie di aziende di

essere competitive, ed il potenziale, dalle stesse posseduto, di creare valore nel tempo²⁷².

Tra i fattori di successo si possono evidenziare:

- ❖ l'orientamento dei familiari al raggiungimento di obiettivi di medio-lungo periodo²⁷³. Tale visione richiede, da parte dell'azienda, l'accumulazione e l'accrescimento di risorse e capitali, necessari per sostenere la crescita, la stabilità ed il raggiungimento di un posizionamento strategico. Ciò, peraltro, consente di instaurare rapporti, economici e non, di lunga durata con gli stakeholders, basati su un'immagine di coesione e di solida "tradizione", con evidenti ricadute positive a valere sull'intera struttura;
- ❖ la capacità di generare risorse "uniche"²⁷⁴ con particolare riferimento al capitale umano²⁷⁵ ed al capitale relazionale;
- ❖ la graduale sedimentazione, nella cultura d'impresa, di valori e principi-guida trasferiti dai componenti della famiglia e rafforzati dagli interlocutori sociali che tendono ad associare l'immagine della famiglia a quella dell'impresa²⁷⁶;
- ❖ la particolare attitudine delle persone legate da vincoli familiari di adottare un comportamento di mutuo benessere²⁷⁷, derivante dall'esigenza di

²⁷² Si rinvia, in tal senso a: SALVATO C. – MELIN L., *Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital*, in *Family Business Review*, vol. 21, n.3, sep., 2008, pp. 259-276.

²⁷³ CASSON M., *The Economics of the Family Firm*, in *Scandinavian Economic History Review*, vol. 47, n. 1, 1999, pp. 10-23; CHAMI R., *What's Different about Family Business?*, *Working Paper 01/70*, International Monetary Fund, 2001.

²⁷⁴ ZAHRA S.A. - HAYTON J.C. – SALVATO C., *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, 2004, pp. 363-381.

²⁷⁵ Nell'impresa familiare il capitale umano è dotato di una sorta di "valore aggiunto" derivante dal fatto che ciascun familiare, dalla partecipazione tanto al business quanto alla vita familiare, apporta e dispone di elementi originali non imitabili.

²⁷⁶ E' opportuno evidenziare che, talvolta, alcuni principi-guida diffusi in una famiglia, invece di costituire un fattore facilitante la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'azienda, ne rappresentano un ostacolo: si pensi al caso in cui, con il passare delle generazioni, l'azienda che ha sperimentato con successo alcuni principi-guida nel lungo periodo, in presenza di mutamenti ambientali che ne richiedono la modifica, si dimostri restia al cambiamento. «*In un certo senso, le imprese familiari possono divenire sistemi culturalmente meno permeabili a cambiamenti esterni e, in definitiva, più ideologici e più refrattari al nuovo*». CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 59.

²⁷⁷ LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - LING Y. - DINO R.N., *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 3, 2005, pp. 313-330.

subordinare gli interessi particolaristici al miglioramento della funzionalità aziendale²⁷⁸;

Le aziende familiari non manifestano esclusivamente caratteristiche distintive positive; sussiste, invero, una serie di problematiche che, oltre a renderne critica la gestione, ne compromettono la stessa sopravvivenza. Tra queste si ricordano:

- ❖ l'avversione al rischio, ovvero l'atteggiamento difensivo, tipico della cultura familiare, volto a preservare il patrimonio accumulato, che ostacola lo sviluppo di processi innovativi, di strategie di internazionalizzazione e, di conseguenza, i processi di crescita²⁷⁹.
- ❖ il ricambio generazionale, processo critico che, inesorabilmente, caratterizza una o più fasi del ciclo di vita delle aziende di famiglia. I rischi legati alle transizioni intergenerazionali derivano, principalmente, da due elementi chiave: la mancanza di una efficiente pianificazione strategica dell'intero processo di ricambio²⁸⁰ e la predisposizione ad individuare i successori indipendentemente dalle doti degli stessi²⁸¹.
- ❖ la “*deriva generazionale*”, ovvero il progressivo aumento del numero dei membri di una famiglia interessati dal processo di ricambio ed il

²⁷⁸ Si vedano, tra gli altri: TOMASELLI S., *Some Relationships Between Key Actors in the Entrepreneurial Succession Process*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n.1, 1991, pp. 35-50; DAVID I., *Merging Family and Business Culture*, in *Culture in the Family Business*, Proceedings of the 1991 Conference of the Family Business Network, IESE, Barcellona, 1991.

²⁷⁹ MISHRA C.S. - McCONAUGHY D.L., *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, 1999, pp. 53-64.

²⁸⁰ Sul processo di pianificazione del ricambio generazionale si rinvia, tra gli altri, a quanto evidenziato dai seguenti studiosi: WARD J., *Keeping the Family Business*, cit.; WARD J., *The Special Role of Strategic planning for Family Businesses*, in *Family Business Review*, vol. 1, n. 2, 1988, pp. 105-118; LURIE S.M., *Strategic Business Planning for the Small to Medium-Sized Company*, in *CPA Journal*, vol. 57, 1987, pp. 90-92; SORCI C., *Preparing the Generational Turnover in the Enterprise*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n. 1, 1991, pp. 27-34; BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995.

²⁸¹ MILLER D. - STEIER L. - LE BRETON-MILLER I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*, in *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, 2003, pp. 513-531; CUCCULELLI M. - MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 1, 2008, pp. 17-31.

conseguente “raffreddamento” dei legami familiari, nonché l’attenuazione della identificazione di ciascuno di essi con l’impresa²⁸²;

- ❖ il fenomeno del “nepotismo”, ovvero l’esigenza di dover selezionare, tra un ristretto gruppo di candidati successori, la persona che dovrà assumere il controllo dell’azienda, indipendentemente dalle capacità dimostrate dalla stessa e, di conseguenza, il rischio di tramandare l’azienda a soggetti sostanzialmente poco preparati²⁸³.
- ❖ la commistione tra la famiglia, il patrimonio aziendale ed i benefici privati derivanti dal controllo dello stesso, circostanza questa che, se da un lato può rappresentare una fonte di vantaggio competitivo, dall’altro, in particolar modo quando la condivisione di valori economici e personali tra i membri della famiglia è limitata, genera un incremento dei conflitti, con evidenti conseguenze negative sull’attività aziendale²⁸⁴.
- ❖ i comportamenti opportunistici di coloro che, abusando della generosità di taluni familiari (tipicamente i genitori, proprietari dell’azienda), evitano di

²⁸² Tra gli interventi che possono essere attuati per contrastare i fenomeni in esame si ricordano: a) la *trasmissione con logica monarchica*, che comporta la limitazione del numero dei successori ad una, massimo due persone; b) la *trasmissione con logica maschilista*, che prevede l’esclusione dal processo di ricambio dei successori di sesso femminile; c) la “*potatura*”, intervento spesso non pianificato prima della successione ed attuato in seguito alla nascita di conflitti tra familiari, divergenze nella visione imprenditoriale, interesse per lo svolgimento di una attività imprenditoriale in proprio e via dicendo. CORBETTA G., *Le imprese familiari*, cit., p. 110.

²⁸³ SCHULZE W.S. - LUBATKIN M.H. - DINO R.N., *Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, nn. 4-5, jun-aug, 2002, pp. 247-259; BURKART M. - PANUNZI F. - SHLEIFER A., *Family Firms*, in *The Journal of Finance*, vol. 58, n. 5, oct 2003, pp. 2167-2201; LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - LING Y. - DINO R.N., *The Effects of Parental Altruism*, cit.; BENNEDSEN M - NIELSEN K.M. - PEREZ GONZALES F. - WOLFENZON D., *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, in *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, may 2007, pp. 647-691.

²⁸⁴ FACCIO M. - LANG L.H.P. - YOUNG L., *Dividends and Expropriation*, in *American Economic Review*, 2001, vol. 91, n. 1, pp. 54-78; CLAESSENS S. - DJANKOV S. - FAN J.P.H. - LANG L.H.P., *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings*, in *The Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, 2002, pp. 2741-2772; CRONQVIST H. - NILSSON M. *Agency Costs of Controlling Minority Shareholders*, in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2003, vol. 38, n. 4, pp. 695-719. Autorevole dottrina ha elaborato uno strumento in grado di misurare l’influenza della famiglia sull’azienda familiare con riferimento a tre aspetti: il potere, l’esperienza e la cultura; si tratta della cosiddetta *F-PEC Scale*. Per gli opportuni approfondimenti sul tema si rinvia a: ASTRACHAN J.H. - KLEIN S.B. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Definition Problem*, in *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, 2002, pp. 45-58.

svolgere le mansioni maggiormente onerose o non assumono alcun ruolo di responsabilità all'interno dell'azienda²⁸⁵.

- ❖ la mancata diversificazione del portafoglio aziendale, che determina un incremento dei rischi connessi alla gestione dell'attività d'impresa²⁸⁶.

Tra le fonti di incertezza e di rischi, tipici delle aziende familiari, un ruolo di assoluta rilevanza è assunto dal passaggio generazionale che conduce al trasferimento del capitale ed, eventualmente, delle responsabilità nella gestione, dalla generazione presente alla generazione emergente²⁸⁷, al fine di garantire la continuità dell'azienda nel tempo²⁸⁸.

Si tratta di un processo particolarmente delicato, se si considera che circa il 20-24% delle aziende sopravvive nel passaggio dalla prima alla seconda generazione, e di queste solo il 3-14% giunge alla terza, mentre solo una piccola percentuale sopravvive oltre la terza generazione²⁸⁹. Un ulteriore elemento di criticità, inoltre, deriva dalla attualità del fenomeno in questione: in Europa, tra la fine degli anni novanta ed il 2010, più di un terzo delle aziende di piccole e medie dimensioni avranno affrontato il ricambio²⁹⁰ ovvero, in media, almeno 610.000 trasferimenti all'anno, di cui 300.000 con più di 2,4 milioni di posti lavoro²⁹¹.

²⁸⁵ La dottrina internazionale parla, a tal proposito, di fenomeni di “free riding” e “shirking”. Si rinvia, in tal senso, a: LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - DINO R.N. – BUCHHOLTZ A.K., *Agency relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, in *Organization Science*, vol. 12, n. 2, mar-apr, 2001, pp. 99-116; JENSEN M.C., *Self-interest, Altruism, Incentives, and Agency*, in *Journal Appl. Corporate Finance*, vol. 7, n. 2;

²⁸⁶ FAMA E. – JENSEN M.C., *Organizational forms and investment decisions*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 14, n. 1, 1985, pp. 101-119.

²⁸⁷ In particolare, nell'ambito delle imprese familiari la “generazione” è definita come: «un'insieme di persone dotate di valori, bisogni, atteggiamenti, esperienze, cultura e modelli di comportamento relativamente omogenei all'interno dell'insieme, ma significativamente diversi dagli altri insiemi analoghi». MODICA M., *Il controllo e la valutazione del cambiamento organizzativo*, Giuffrè, Milano, 1984.

²⁸⁸ «[...] va considerato innanzitutto che il preordinamento del ricambio generazionale presuppone la coscienza del primato dell'esigenza di ben governare l'azienda per garantirne la continuità e lo sviluppo, rispetto a quella di trasferire a tutti i costi il potere ai consanguinei o a “mani incapaci”». SORCI C., *La prefigurazione*, cit., p. 11.

²⁸⁹ LASSINI U., *Passaggio generazionale e gestione manageriale: due sfide per le P.M.I.*, intervento tenuto in occasione del Convegno “Dinamiche di crescita dell'impresa italiana a controllo familiare” organizzato da Confindustria Marche, Fermo, 11 febbraio 2005.

²⁹⁰ EUROPEAN COMMISSION, *Conclusions from the Forum on Transfer of business*, Lille 3-4 febbraio 1997.

²⁹¹ EUROPEAN COMMISSION, *Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises*, may 2002.

Anche le aziende italiane, per ragioni anagrafiche, sono coinvolte in processi di successione e trasmissione: il 49% di esse si sono sviluppate tra il 1946 e il 1970 e la loro età media è di 44 anni. Alcune ricerche dimostrano che le aziende italiane stanno vivendo ancora il passaggio dalla prima alla seconda generazione²⁹², gli imprenditori con più di 60 anni sono il 43% ed entro il 2010 si stima saranno il 40% le aziende italiane coinvolte in tale processo²⁹³.

Tab. 3.11 – *Il passaggio generazionale in Italia*

Imprenditori con più di 60 anni	43%
Imprese che dovranno affrontare il ricambio generazionale entro il 2010	40%
Imprenditori coinvolti ogni anno nel passaggio generazionale	66.000
Presenza di un discendente nel gruppo di comando dell'azienda	70%
Imprenditori che manifestano l'intenzione di lasciare l'azienda ad un familiare	68%

Fonte: SDA Bocconi, *I processi di ricambio*, cit, 1999.

Secondo una recente indagine conoscitiva²⁹⁴, le aziende italiane gestite dal fondatore rappresentano il 64,6%: una percentuale che ha conosciuto un andamento crescente, almeno fino agli inizi del secolo scorso, e che decresce all'aumentare della dimensione aziendale; si passa, infatti, dal 67,1% per le piccole aziende al 46,3% per le grandi.

Il tasso di successione, invece, dimostra, rispetto alla classe dimensionale, un andamento crescente, considerato che le grandi aziende sono maggiormente interessate dal fenomeno; anche la tendenza a preferire l'individuazione del successore nell'ambito della famiglia, piuttosto che tra soggetti esterni, è maggiore all'aumentare delle dimensioni aziendali e, nello specifico, con riferimento al settore di appartenenza, il successore di origine familiare è preferito nelle aziende del settore alimentare, calzaturiero, minerario, chimico, del legno e della carta.

²⁹² LASSINI U., *La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze*, in *Economia e Management*, n. 3, 2005, pp. 55- 68.

²⁹³ SDA Bocconi, *I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices*, 1999.

²⁹⁴ CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession*, cit., p. 23.

Attese le rilevanti ricadute sull'intero sistema economico, oltre che, evidentemente, su ogni singola impresa, appare evidente l'importanza di gestire in maniera adeguata il ricambio generazionale, mediante una completa pianificazione del processo, in termini di razionalizzazione e tempificazione delle differenti fasi da affrontare, in maniera tale da agevolare l'ingresso graduale del successore ed evitare, pertanto, il verificarsi di successioni traumatiche²⁹⁵, ovvero la perdita di risorse strategiche.

Particolare cura, in tal senso, deve essere destinata alla protezione delle *condizioni patrimoniali intangibili*²⁹⁶, ovvero la conoscenza diffusa in azienda, la credibilità, la dedizione e la coesione del personale²⁹⁷, il cui sviluppo nelle aziende familiari è fortemente condizionato dalle famiglie proprietarie stesse. Invero, i componenti di queste ultime, se da un lato possono essere considerati "portatori" di tali condizioni, quali ad esempio la conoscenza imprenditoriale, dall'altro, ne influenzano quotidianamente i processi di accumulo mediante l'adozione di determinati comportamenti, atteggiamenti e valori.

Il buon esito di una successione, dunque, dipende anche dalla capacità di trasmettere gli aspetti maggiormente caratterizzanti la cultura dell'impresa ed il suo orientamento strategico di fondo, a coloro che dovranno guidarne l'evoluzione.

Con sempre maggiore frequenza, tuttavia, l'imprenditore-fondatore tende a rimandare il passaggio di consegne e a ritardare la sua uscita dall'azienda, non solo dal punto di vista formale, ma anche sotto l'aspetto dell'influenza

²⁹⁵ Alcuni autori hanno evidenziato, nell'ambito delle PMI, l'esistenza di una relazione tra l'età dell'impresa e la sua probabilità di sopravvivenza, ed hanno verificato che quest'ultima, in prossimità della conclusione del ciclo di vita del fondatore, si riduce, individuando quali cause di mortalità delle imprese familiari l'inadeguata preparazione degli successori a ricoprire ruoli direzionali e di controllo. LOTTI F. – SANTARELLI E., *The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties*, in *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 2, 2005, pp. 183-192; WARD J., *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York, 2004.

²⁹⁶ CODA V., *Il problema della valutazione della strategia*, in *Economia & Management*, vol. 12, 1990, pp. 17-18; INVERNIZZI G. – MOLTENI M., *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 1990, pp. 191 e ss.

²⁹⁷ La conoscenza nelle imprese familiari è di solito molto elevata con riferimento al patrimonio tecnico-industriale e commerciale. Tale patrimonio, in linea generale, si accumula rapidamente grazie alla maggiore concentrazione su poche combinazioni economiche. La conoscenza direzionale, invece, potrebbe risultare meno diffusa poiché l'ingresso di dirigenti esterni alla famiglia, che apportino cultura manageriale, è spesso rimandato nel tempo. DEMATTE' C. – CORBETTA G., *I processi di transizione*, cit., p. 71 e ss.

decisionale²⁹⁸; ciò comporta non soltanto l’elusione della pianificazione successoria, ma espone l’azienda al rischio della stessa sopravvivenza.

Tab. 3.12 – Il passaggio generazionale in Italia: evidenze settoriali, dimensionali e temporali

Variabile	Amministratore dell’azienda						Tasso di successione (b+c)/(a+b+c)	Tasso di successione familiare (b)/(a+b+c)	
	Fondatore (a)		Erede (b)		Esterno (c)				Totale
	n.	%	n.	%	n.	%			n.
Totale campione	2.292	64,6	834	23,5	422	11,9	3.548	35,4	23,5
A. Settore industriale									
Alimentare	110	48,5	89	39,2	28	12,3	227	51,5	39,2
Tessile e Abbigliamento	171	70,7	50	20,7	21	8,7	242	29,3	20,7
Calzaturiero	177	65,3	81	29,9	13	4,8	271	34,7	29,9
Legno e carta	184	63,0	76	26,0	32	11,0	292	37,0	26,0
Chimico, gomma, plastica	171	58,8	79	27,1	41	14,1	291	41,2	27,1
Minerali (non metalli)	135	55,8	70	28,9	37	15,3	242	44,2	28,9
Metalmeccanico	472	70,8	131	19,6	64	9,6	667	29,2	19,6
Meccanico	394	64,5	124	20,3	93	15,2	611	35,5	20,3
Macchinari, Veicoli	238	65,9	64	17,7	59	16,3	361	34,1	17,7
Arredamento Giocattoli, Gioielli	240	69,8	70	20,3	34	9,9	344	30,2	20,3
B. classe dimensionale (addetti)									
10 – 49	1.759	67,1	596	22,7	267	10,2	2.622	32,9	22,7
50 – 199	470	59,5	198	25,1	122	15,4	790	40,5	25,1
> 200	63	46,3	40	29,4	33	24,3	136	53,7	29,4
C. Anno di costituzione									
< 1929	0	0,0	82	82,8	17	17,2	99	100,0	82,8
1930 – 1939	1	2,4	31	73,8	10	23,8	42	97,6	73,8
1940 – 1949	19	22,6	54	64,3	11	13,1	84	77,4	64,3
1950 – 1959	66	33,2	112	56,3	21	10,6	199	66,8	56,3
1960 – 1969	283	49,6	216	37,8	72	12,6	571	50,4	37,8
1970 – 1979	645	67,5	188	19,7	122	12,8	955	32,5	19,7
1980 – 1989	727	76,1	112	11,7	116	12,1	955	23,9	11,7
1990 – 2005	450	84,3	35	6,6	49	9,2	534	15,7	6,6

Fonte: CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession*, cit., p. 23.

²⁹⁸ UNIONCAMERE, *Il fenomeno della trasmissione e successione d’impresa in Italia ed in Europa*, CNA Ancona, 2003.

3.3 La responsabilità sociale nelle imprese familiari italiane

Specificate le condizioni che consentono di assegnare ai sistemi aziendali l'aggettivo "familiare" e delineate le connotazioni degli stessi, s'intende analizzare il grado di attenzione che tali tipologie di aziende rivolgono ai temi della responsabilità sociale. Particolare rilevanza assumono, in tal senso, le pratiche inerenti le relazioni con gli interlocutori sociali di riferimento, il sistema di governance e la salvaguardia dell'ambiente, con riferimento alle quali si procede ad una breve disamina.

Le *relazioni con il personale*, rappresentano uno degli aspetti della responsabilità sociale oggetto di particolare attenzione nell'ambito delle imprese familiari; ciò, evidentemente, in considerazione della crescente importanza assegnata al ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende quale fonte di vantaggi distintivi non imitabili.

Al fine di conseguire un maggior coinvolgimento dell'elemento personale nell'attività d'impresa, un miglioramento del clima aziendale ed un incremento della capacità di attrarre le migliori risorse disponibili sul mercato, si evidenzia la particolare propensione delle aziende familiari a garantire dei servizi complementari rispetto a quanto previsto dalle specifiche disposizioni legislative. Rientrano nel novero di questi ultimi, la previsione di orari lavorativi maggiormente flessibili, il riconoscimento di periodi di aspettativa, la possibilità di usufruire di asili nido aziendali, assistenza sanitaria integrativa e prestiti agevolati²⁹⁹.

Il grado di attenzione delle imprese familiari alle diverse esigenze manifestate dalla componente personale, peraltro, presenta una differente distribuzione in funzione del parametro dimensionale in quanto, mentre le piccole e medie imprese privilegiano, tra le pratiche della responsabilità sociale, l'erogazione di prestiti a tasso agevolato ed il riconoscimento di ulteriori periodi di tempo da dedicare alla maternità, le aziende di grandi dimensioni sono

²⁹⁹ Secondo una indagine promossa da Aidaf in collaborazione con ISVI ed ALTIS, pubblicata nel gennaio 2006, l'80,4% delle imprese familiari consente ai propri lavoratori una maggiore flessibilità dell'orario lavorativo, il 43,1% la possibilità di aspettativa, il 52,9% la predisposizione di mense interne, il 39,2% l'organizzazione di giornate ricreative.

maggiormente orientate alla predisposizione di mense all'interno dell'azienda e all'organizzazione di gite ed eventi.

Sebbene le pratiche di comunicazione e di dialogo impiegate ai fini del coinvolgimento siano particolarmente diffuse, è utile sottolineare come le stesse riguardino maggiormente la condivisione dei risultati conseguiti piuttosto che la dimensione strategica del processo decisionale; gli strumenti maggiormente diffusi in tal senso riguardano l'utilizzo di intranet aziendali e gli incontri periodici oltre che, nelle aziende di grandi dimensioni, la distribuzione di giornali aziendali e la somministrazione di questionari d'indagine della soddisfazione.

La formazione del personale è una ulteriore tematica oggetto di attenzione da parte delle aziende familiari, in particolar modo per quelle di piccole e medie dimensioni³⁰⁰, al pari della tutela dell'integrazione sociale dei lavoratori extracomunitari, che si sostanzia nell'organizzazione di corsi di formazione e nella ricerca di un alloggio. Inoltre, anche in virtù degli obblighi previsti dalla normativa italiana, una azienda familiare su quattro risulta attenta ai problemi di collocamento delle persone diversamente abili.

Le aziende familiari, inoltre, si distinguono per le pratiche di responsabilità sociale realizzate nei confronti della *collettività*, che trovano espressione, prevalentemente, nell'erogazione di donazioni in denaro effettuate mediante la destinazione di una parte degli utili conseguiti³⁰¹.

Le donazioni risultano indirizzate, prevalentemente, al finanziamento di interventi sociali sul territorio di riferimento, a conferma dell'intenzione di valorizzare le relazioni con lo stesso; seguono, in ordine di importanza, le erogazioni in favore di attività sportive dilettantistiche e di attività parrocchiali e religiose.

Una quota non trascurabile è, invece, destinata al finanziamento dell'Università e della ricerca scientifica in generale, sebbene le aziende di grandi dimensioni si dimostrino maggiormente propense in tal senso.

³⁰⁰ Evidentemente non in termini di valore assoluto.

³⁰¹ I dati Aidaf del 2006, ai quali si fa espresso rinvio, evidenziano che, negli ultimi tre anni, circa il 90,2% delle aziende familiari esaminate ha dichiarato di aver effettuato donazioni in denaro; di queste, l'89,1% mediante la destinazione di parte della ricchezza conseguita.

L'analisi dei criteri e delle logiche che caratterizzano le attività di donazione evidenziano la preferenza di interventi orientati al finanziamento di specifiche attività, rispetto alle cosiddette erogazioni "a pioggia"; ciò in relazione sia all'esigenza di garantire un efficiente utilizzo delle risorse devolute, sia nell'ottica di sviluppare delle relazioni stabili, in grado di rafforzare il legame tra l'immagine dell'azienda e l'iniziativa finanziata ed acquisire, in tal modo, la reputazione di azienda socialmente orientata.

Invero, l'attenzione riposta nel ritorno d'immagine risulta particolarmente evidente nelle grandi aziende, piuttosto che nelle aziende di piccole dimensioni, ed emerge con particolare intensità negli interventi realizzati in favore di Università e di progetti di ricerca scientifica.

Un elemento comune a tutte le tipologie di aziende familiari è rappresentato dal fatto che le decisioni in merito alle politiche ed alle attività da realizzare in favore della collettività siano riservate ai membri più rappresentativi della famiglia, circostanza, quest'ultima, che evidenzia la rilevanza strategica degli interventi di ordine sociale, al punto da considerare gli stessi parte integrante dell'intera gestione aziendale.

L'attenzione delle imprese familiari alle istanze tipiche della responsabilità sociale trova manifestazione, oltre che nel temperamento degli interessi della componente personale e della collettività, anche nelle *relazioni con i fornitori*.

Invero, sono in numero sempre maggiore le aziende che richiedono una dichiarazione, o una certificazione, in merito alla correttezza sociale dei processi produttivi realizzati dai propri fornitori e che ne evidenziano l'importanza attraverso l'incremento di acquisti effettuati da aziende impegnate in attività del commercio equo e solidale.

Al contrario di quanto affermato con riferimento alle categorie di stakeholders finora indagate, le imprese familiari evidenziano una scarsa attenzione alla declinazione delle tematiche socio-ambientali in termini di *rapporti con la clientela*.

Esse, invero, non attribuiscono particolare rilevanza alla possibilità di realizzare investimenti sociali per il conseguimento di finalità commerciali; a dimostrazione di ciò la circostanza per cui solo un ristretto numero delle stesse

utilizzi la pubblicità quale strumento per veicolare messaggi di valore sociale e soltanto l'8% delle aziende familiari di piccole e medie dimensioni sia impegnata in campagne di *cause related marketing*.

Maggiore diffusione trovano, invece, le indagini di *customer satisfaction*, volte alla creazione di sistemi di dialogo ed allo sviluppo di circoli virtuosi finalizzati a garantire il continuo soddisfacimento delle esigenze manifestate dalla clientela.

Un ulteriore elemento che dimostra il grado di sensibilità delle imprese familiari italiane alle tematiche sociali ed ecologiche riguarda l'offerta di determinate tipologie di prodotti e servizi, caratterizzate da una particolare valenza ambientale ovvero destinate a categorie socialmente svantaggiate: si pensi al caso dei prodotti ad "*impatto ambientale zero*" che impiegano, ad esempio, esclusivamente confezioni biodegradabili, ovvero a quelli realizzati nel rispetto dei principi del commercio equo e solidale.

Esaminate le pratiche di responsabilità sociale connesse alla gestione delle relazioni con gli stakeholders di riferimento, si completa l'analisi attraverso l'indagine del livello di inclusione delle istanze socio-ambientali nei meccanismi di corporate governance e di salvaguardia della salute, della sicurezza e dell'ambiente adottati dalle imprese familiari.

Con riferimento al primo aspetto, è necessario osservare che l'assenza di difficoltà legate alla inevitabile influenza dei rapporti tra coloro che sono uniti da vincoli di parentela, incide favorevolmente sul corretto funzionamento aziendale ed agevola il perseguimento di obiettivi volti a tutelare gli interessi degli interlocutori sociali. L'esistenza di strumenti volti a regolare le relazioni tra i familiari che compongono la compagine societaria rappresenta, in tal senso, un valido ausilio ai fini del perseguimento di obiettivi tipici della responsabilità sociale. Sono tali, ad esempio, i *patti di famiglia*³⁰², la cui diffusione si attesta all'incirca intorno ad un terzo delle aziende familiari italiane³⁰³.

L'esistenza di una attenzione alle tematiche della responsabilità sociale nell'ambito dei sistemi di corporate governance delle imprese familiari, inoltre,

³⁰² Per gli opportuni approfondimenti si rinvia a: DELL'ATTI A., *Il passaggio*, cit., pp. 202-209.

³⁰³ Indagine Aidaf – ISVI 2006.

emerge dalla diffusione dei codici etici³⁰⁴, adottati spontaneamente da tali tipologie di aziende e, pertanto, non derivanti dalla nascita di pressioni nell'ambito di eventuali rapporti di clientela o di partnership.

L'ultimo aspetto da analizzare concerne le pratiche di responsabilità sociale inerenti la salvaguardia dell'ambiente.

Attesa la sempre maggiore rilevanza assegnata dalla collettività a tali tematiche, le imprese familiari, ed in particolare quelle di grandi dimensioni, risultano impegnate al contenimento degli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento dei propri processi produttivi e alla conseguente sostenibilità dei prodotti ottenuti; invero, su cinque aziende familiari di grandi dimensioni, tre risultano realizzare programmi di tutela ambientale, mentre sette su dieci redigono, con regolare frequenza, un report relativo agli impatti ambientali dell'attività svolta³⁰⁵.

Per quel che concerne i programmi di gestione degli effetti ambientali, le aziende familiari risultano impegnate, in particolar modo, nella riduzione dei consumi di energia, di acqua e di emissioni inquinanti, nel trattamento e smaltimento dei rifiuti, nella riciclabilità degli imballaggi utilizzati.

Le imprese familiari italiane, dunque, dimostrano una non trascurabile propensione ad implementare comportamenti socialmente orientati nello svolgimento della propria attività; le decisioni in tal senso adottate, le azioni intraprese ed i risultati conseguiti, tuttavia, non trovano adeguata comunicazione agli stakeholders interni ed esterni, talché si è soliti parlare di *pratiche di responsabilità "sommerse"*, senza dubbio dannose per le aziende in quanto causa di mancati ritorni in termini di reputazione e di immagine³⁰⁶.

³⁰⁴ Il codice etico rappresenta uno strumento mediante il quale l'azienda istituzionalizza il suo impegno al perseguimento di standard di moralità elevati. Esso deve contenere:

- I valori sui quali si fonda la cultura d'impresa;
- la dichiarazione di responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder;
- la specificazione delle politiche aziendali in merito all'etica d'impresa;
- le prescrizioni alle quali i manager devono attenersi per applicare correttamente le politiche etiche dell'azienda.

³⁰⁵ Indagine Aidaf – ISVI 2006.

³⁰⁶ Meritevole di rilievo, al contrario, è l'attenzione dei media alle iniziative di responsabilità sociale messe in atto dalle aziende che, nella maggior parte dei casi, ha determinato per queste ultime la possibilità di usufruire di spazi mediatici gratuiti su giornali aventi tiratura locale e nazionale. Secondo l'indagine condotta dall'Aidaf nel 2006, le aziende familiari italiane negli anni 2003-2004 hanno beneficiato, per il 34%, di articoli gratuiti su giornali locali e per il 21,3%, di articoli su giornali nazionali; lo spazio concesso alle iniziative di responsabilità sociale in

3.4 Il bilancio socio-ambientale nelle imprese familiari

Come evidenziato a conclusione del paragrafo precedente, le pratiche di responsabilità sociale, quantunque ampiamente diffuse tra le aziende familiari italiane, non risultano adeguatamente comunicate agli stakeholders di riferimento; ciò trova, peraltro, conferma nel ridotto utilizzo degli strumenti tipici del *social and ethical accounting*, quali il bilancio sociale ed ambientale.

Invero, solo il 9,8% delle aziende familiari di piccole dimensioni procede alla redazione del bilancio sociale e il 5,9% di quello ambientale, contro il 19,3% e il 7,7% evidenziato dalle aziende medio-grandi.

Poiché la redazione di tali documenti non soggiace al rispetto di norme imperative o cogenti e, pertanto, rappresenta una tipologia di informazione volontaria, nel senso che la divulgazione della stessa è affidata alla discrezionalità dell'organo volitivo, si ritiene che la mancata evidenziazione degli sforzi sociali ed ambientali determini una rappresentazione parziale della realtà aziendale.

E' verosimile, infatti, ipotizzare che, sebbene le informazioni inerenti la sostenibilità delle aziende possano trovare evidenziazione nell'ambito della Nota Integrativa, quest'ultima, assolvendo una funzione interpretativa ed esplicativa del linguaggio contabile, non può rappresentare il documento maggiormente indicato in tal senso. Da qui la rilevanza di tutti quegli strumenti, complementari, interdipendenti e non subordinati rispetto all'informativa del bilancio d'esercizio, in grado di rappresentare la sfaccettata e multiforme realtà aziendale, incrementandone il grado di trasparenza e le capacità relazionali nei confronti degli interlocutori di riferimento.

Un ultimo aspetto si ritiene doveroso evidenziare con riferimento al contenuto del bilancio sociale ed ambientale delle aziende familiari. Attesa l'esistenza di caratteristiche che rendono uniche tali tipologie di aziende rispetto a tutte le altre, gli strumenti di rendicontazione socio-ambientale dovrebbero essere strutturati in guisa da evidenziare tali elementi distintivi.

In tal senso, quale che sia il modello prescelto, si ritiene opportuno che una sezione possa essere riservata alla storia dell'azienda e al passaggio della stessa da

trasmissioni televisive, attestandosi al 10,6%, rimane contenuto se paragonato ad i mezzi di comunicazione tradizionali.

una generazione a quella successiva, evidenziando gli snodi critici e le tappe fondamentali di sviluppo³⁰⁷. L'esposizione delle fotografie della famiglia, del fondatore e dei suoi successori possono rappresentare una occasione per creare nell'immaginario degli stakeholders un senso di prossimità e vicinanza alle vicende aziendali, oltre che una immagine di fiducia legata alla personalizzazione di una attività economica.

Ad un livello successivo, una speciale attenzione si ritiene debba essere riservata alla esposizione delle caratteristiche specifiche che contraddistinguono l'azienda familiare che redige il bilancio sociale, ossia la particolare cultura, il patrimonio di conoscenze e di esperienze accumulate, i valori che la distinguono da tutte le altre ed, in generale, tutto ciò che consente di meglio esplicitare l'identità dell'azienda ed il suo radicamento al contesto in cui vive ed opera.

Un ulteriore elemento di rilievo è rappresentato dalla evidenziazione del processo di pianificazione del passaggio generazionale, attuato o da attuare, le cui informazioni si pongono l'obiettivo di rendere manifeste le intenzioni e gli sforzi dell'imprenditore in direzione della continuità dell'azienda nel tempo.

Sebbene si tratti di strategie dotate di particolare rilevanza e criticità, ed in quanto tali difficilmente soggette a divulgazione, si ritiene che l'indicazione degli elementi chiave del processo in questione nell'ambito di documenti quali, ad esempio, il bilancio sociale rappresenti una corretta modalità di gestione dei rapporti con gli interlocutori sociali che, in tal modo, vengono coinvolti nell'intero processo e sensibilizzati alle problematiche tipiche del ricambio al vertice.

Del tutto evidenti risultano, peraltro, i conseguenti vantaggi, sia per gli stakeholders interni all'azienda, sia per quelli esterni, in termini di riduzione dell'incertezza circa le sorti future dell'azienda e del rischio di apparire non sufficientemente preparati ad affrontare il passaggio delle consegne.

³⁰⁷ Un modello in grado di descrivere le fasi di *evoluzione* e di *rivoluzione* tipiche della crescita aziendale, durante le quali si alternano momenti di crisi a momenti di cambiamento organizzativo, utilizzabile nel senso sopra indicato è quello proposto da Greiner al quale si fa specifico rinvio. GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organization Grow*, in *Harvard Business Review*, lug-ago, 1972, trad. it. *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in *L'impresa*, n. 5, 1972. Coda, peraltro, con riferimento alla crisi afferma che il superamento della stessa permette nuovi traguardi di sviluppo, che recano «*in sé i germi della crisi successiva*», evidenziando il carattere circolare del processo. CODA V., *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Quarta ed., Franco Angeli, Milano, 1989, pp. 228 e ss.

Dalle motivazioni sopra esposte emerge, dunque, l'opportunità di esplicitare, in una specifica sezione del bilancio sociale, le strategie adottate in seno alla pianificazione del processo successorio mediante la rappresentazione e l'esplicitazione degli eventuali piani realizzati³⁰⁸. Nello stesso ambito, inoltre, devono trovare indicazione gli strumenti operativi impiegati, o da impiegare, al fine di consentire il passaggio effettivo dell'azienda al successore, o ai successori, variamente individuati.

Nella sezione quantitativo-descrittiva, alle informazioni tradizionalmente richieste in termini di impatto sociale, ambientale e di sostenibilità, un ulteriore elemento che può trovare adeguata rappresentazione, attesa l'elevata compenetrazione con il territorio nel quale le aziende familiari operano, attiene l'evidenziazione di tutte le pratiche e gli interventi i cui benefici trovano riflesso in ambito prettamente locale.

Tra le iniziative attuabili in tal senso, si possono menzionare, solo a titolo esemplificativo e senza presunzione di esaustività, i sostegni erogati per la ristrutturazione e la fruizione del patrimonio architettonico, la riqualificazione e la conservazione del patrimonio paesaggistico, la protezione delle specie florofaunistiche presenti in determinati territori, la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche; si tratta di attività finalizzate a redistribuire una quota parte del surplus che l'operato aziendale ha generato, ai territori dai quali le aziende, nella maggior parte dei casi, attingono le risorse per il loro funzionamento.

³⁰⁸ Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata in tre diverse aree definibili come l'area "aziendale", quella "familiare", quella "proprietaria". TOMASELLI S., *Longevità*, cit., p. 87.

Si deve, pertanto, procedere alla redazione di tre tipologie di piani strategici: aziendale, familiare e patrimoniale, il contenuto specifico di ognuno dei quali trova opportuno approfondimento in DELL'ATTI A., *Il passaggio*, cit. pp. 108 e ss.

CAPITOLO IV

IL CASO QUARTA CAFFÈ S.P.A.

SOMMARIO: 4.1 Introduzione – 4.2 Il mercato del caffè: evidenze internazionali e domestiche – 4.3 La sostenibilità nel mercato del caffè – 4.4 Il caso Quarta Caffè S.p.A. – 4.4.1 *L'azienda Quarta Caffè S.p.A.: cenni storici ed aspetti innovativi* – 4.4.2 *Analisi economico-finanziaria dell'azienda: evidenze nazionali e regionali* – 4.4.3 *La responsabilità sociale in Quarta Caffè S.p.A.: l'implementazione del bilancio sociale.*

4.1 Introduzione

Nel presente capitolo ed in quello successivo sono trattate le pratiche di responsabilità sociale ed ambientale attuate in un'azienda del territorio salentino ed operante nel settore della torrefazione del caffè. Si tratta della Quarta Caffè S.p.A., un'azienda familiare alla seconda generazione operante a Lecce da circa sessant'anni e, da sempre, particolarmente attenta alle problematiche socio-ambientali.

In particolare, nell'ultimo capitolo viene riportato il primo Bilancio Sociale dell'azienda, realizzato in occasione della stesura del presente lavoro. Ciò in risposta alle esigenze dell'organo volitivo che, sebbene abbia sempre manifestato un costante impegno in direzione della sostenibilità aziendale, mediante l'interiorizzazione delle politiche ecosostenibili e delle problematiche manifestate dal territorio, ha coinvolto e sensibilizzato gli stakeholders esclusivamente attraverso l'utilizzo dei sistemi tradizionali di comunicazione.

La mancata implementazione di specifici strumenti di rendicontazione della responsabilità aziendale ha comportato una notevole limitazione della capacità dell'azienda di sottoporre all'attenzione degli interlocutori interni ed esterni gli investimenti attuati, le iniziative promosse ed i risultati conseguiti in tal senso, con l'evidente svantaggio di non innescare processi virtuosi di creazione e

diffusione di una immagine aziendale positiva, orientata al soddisfacimento delle esigenze informative degli stakeholders.

L'azienda, dunque, è da tempo impegnata in direzione della valorizzazione delle risorse umane, della salvaguardia e dell'utilizzo consapevole delle risorse ambientali, del benessere (non soltanto di natura economica) delle comunità nelle quali opera e dello sviluppo di progetti volti al miglioramento delle condizioni di vita di taluni Paesi sottosviluppati; tuttavia gli strumenti informativi finora adottati al fine di fornire una rendicontazione in merito a ciò, non sono stati in grado di evidenziare, in maniera dettagliata ed organica, tutti gli aspetti dell'agire aziendale in termini sociali ed ecologici.

Da questa motivazione e dalla consapevolezza di poter colmare il difetto informativo di cui il sistema aziendale risulta caratterizzato è scaturita l'idea di sviluppare un percorso articolato e consapevole verso la redazione del primo Bilancio sociale, con l'obiettivo di rendicontare adeguatamente l'intera attività aziendale in termini quali-quantitativi.

Il Bilancio sociale in tal modo implementato in Quarta Caffè nasce, dunque, dalla consapevolezza di poter migliorare sensibilmente l'informazione di natura sociale ed ambientale veicolata all'esterno ed integrare la stessa in un processo più ampio, di coinvolgimento della collettività nei piani strategici di sviluppo responsabile e sostenibile.

Prima di procedere alla presentazione del caso di studio, tuttavia, appare opportuno analizzare il mercato del caffè, ciò sia con riferimento al contesto internazionale, sia con riferimento al contesto italiano.

4.2 Il mercato del caffè: evidenze internazionali e domestiche

Il caffè, considerato il bene coloniale per eccellenza, rappresenta uno dei prodotti più rilevanti nell'economia e nel commercio internazionale³⁰⁹: la pianta³¹⁰

³⁰⁹ Fino alla crisi degli anni '90 è stato il secondo prodotto più importante nel commercio internazionale. CATTURANI I. – NOCELLA G. – ROMANO D. – STEFANI G., *Segmenting the Italian coffee market: marketing opportunities for economic agents working along the International coffee chain*, 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists – EAAE, 2008.

è coltivata in oltre 70 Paesi della fascia tropicale e subtropicale³¹¹ americana, asiatica ed africana, per una estensione totale di circa dieci milioni di ettari di superficie coltivata.

L'*International Coffee Organization* (ICO)³¹², ha stimato la produzione mondiale di caffè crudo per il 2009 in 124 milioni di sacchi da 60 kg ciascuno, ovvero l'equivalente di circa sette miliardi e mezzo di kilogrammi, contro i 128 milioni di sacchi del 2008.

Sebbene siano quasi un centinaio le diverse specie di caffè esistenti, da un punto di vista economico-commerciale solo due risultano particolarmente diffuse: la *Coffea Arabica* e la *Coffea Canephora*, nota come Robusta. In particolare, la specie Arabica, più pregiata e meno caffeinizzata, assorbe il 61% della produzione, contro il 30% delle specie Robusta, più economica e con maggiore caffeina³¹³. All'interno della specie Arabica si distingue la qualità *Mild*, derivante dal trattamento dei frutti del caffè in vasche d'acqua, dalla qualità *Naturals*, proveniente da un trattamento di essiccazione; queste ultime rappresentano circa un quarto della produzione totale.

³¹⁰ Per completezza di trattazione, si evidenzia l'appartenenza della stessa alla famiglia delle Rubiacee. Il ciclo di vita della pianta, la cui durata complessiva può variare dai trenta ai settanta anni, è caratterizzato da tre fasi: la prima, compresa tra i 4 ed i 7 anni, riguarda la crescita della stessa fino al completo sviluppo, la seconda fase, dallo sviluppo fino ai 20-25 anni, in cui la pianta è pienamente produttiva ed una terza fase in cui la pianta, pur in vita, riduce progressivamente la produzione delle bacche. Una volta effettuata la raccolta del frutto si avvia il processo di lavorazione, che consta di una serie di operazioni: la *spolatura* (o *decorticazione*), per mezzo della quale il seme viene estratto dal frutto; la *strigliatura*, effettuata per separare il chicco di caffè dalla membrana chiamata *pergamino* ed ottenere, in tal modo, il caffè verde; la *selezione*, effettuata mediante il setaccio, al fine di classificare i chicchi per forma e dimensione; la *tostatura* che consiste nel cuocere ed essiccare i chicchi per aumentare le caratteristiche aromatiche del caffè; infine la *macinatura* ed il *confezionamento* necessari per la vendita del prodotto. E' opportuno evidenziare che le ultime due fasi vengono effettuate nei paesi di commercializzazione: ciò in considerazione del fatto che mentre il caffè, una volta tostato e macinato, non può essere conservato per periodi lunghi, senza subire alterazioni di carattere qualitativo.

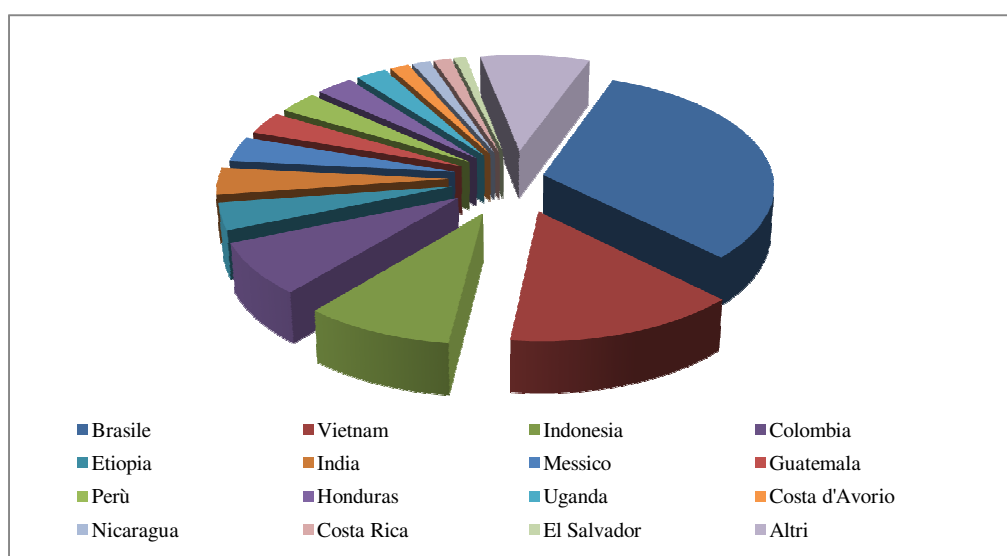
³¹¹ Solo per citarne alcuni: Angola, Bolivia, Brasile, Burundi, Camerun, Repubblica del Centro Africa, Colombia, Congo, Costa Rica, Costa d'Avorio, Cuba, Repubblica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Etiopia, Gabon, Ghana, Guatemala, Guinea, Haiti, Honduras, India, Indonesia, Giamaica, Kenya, Madagascar, Malawi, Mexico, Nicaragua, Nigeria, Panama, Papua Nuova Guinea, Paraguay, Perù, Filippine, Ruanda, Tanzania, Thailandia, Togo, Uganda, Venezuela, Vietnam, Zambia, Zimbabwe.

³¹² L'ICO è la maggiore organizzazione intergovernativa per il caffè che riunisce i Paesi produttori e consumatori al fine di affrontare le sfide del settore mediante lo strumento della cooperazione. Istituito nel 1963 a Londra sotto l'egida delle Nazioni Unite, si compone di 77 Paesi membri, tra i quali 45 esportatori di caffè e 32 paesi importatori.

³¹³ Annuario Coffitalia, Beverfood, Milano, 2008, p. 9.

Circa il 90% della produzione globale ha luogo in Paesi in via di sviluppo, mentre i consumi si concentrano nei Paesi ad economia avanzata. Il primo Paese produttore di caffè crudo a livello mondiale è il Brasile: da solo assorbe il 32% della produzione mondiale e, pertanto, è in grado di condizionare l'equilibrio del mercato e la relativa dinamica di prezzi; seguono il Vietnam, con una produzione che copre il 15%, l'Indonesia con il 10%, la Colombia con l'8%, l'Etiopia e l'India con il 4%³¹⁴.

Fig. 4.1 – Distribuzione della produzione di caffè verde tra i maggiori Paesi



Fonte: Elaborazione su dati International Coffee Organization, 2009.

L'ultima stima ufficiale della produzione di caffè verde in Brasile per l'annata agraria 2009/2010 è di circa 39 milioni di sacchi, a fronte di quasi 46 milioni dell'anno precedente³¹⁵. Tale riduzione, tuttavia, è il risultato degli impatti di origine climatica sulla qualità delle colture, che hanno colpito diversi Paesi tra i quali anche il Vietnam e la Colombia.

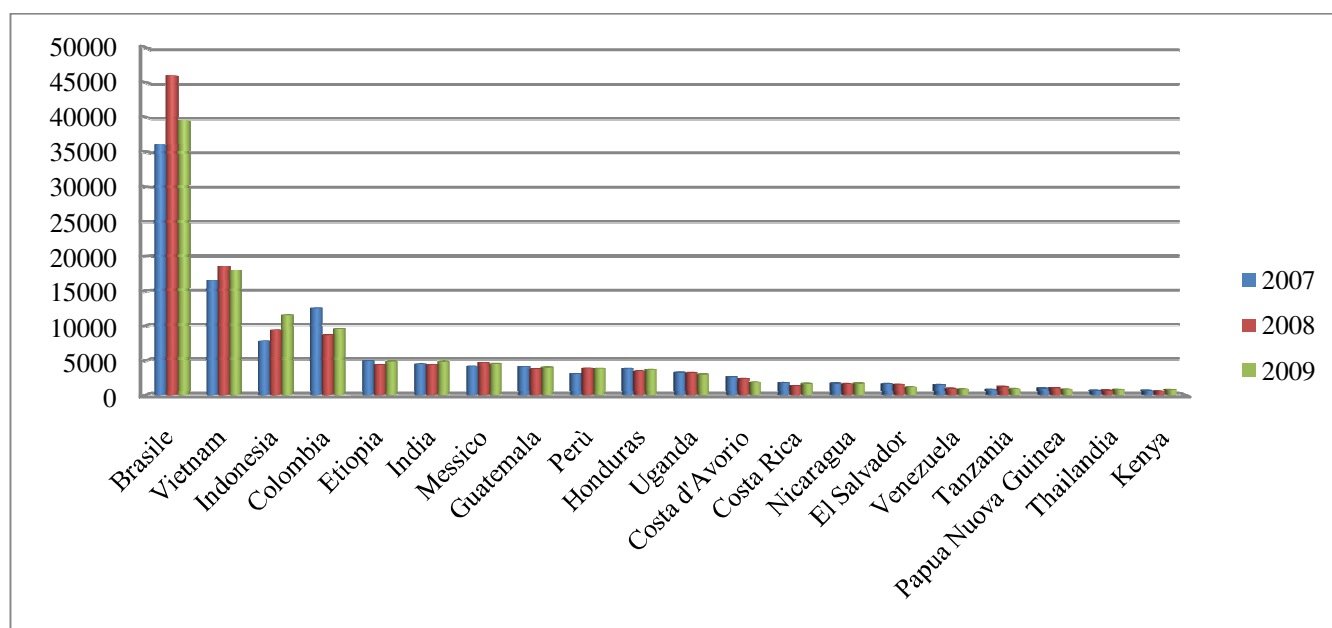
³¹⁴ International Coffee Organization, *Trade statistics, Total production of exporting countries – crop years 2004/2005 to 2009/2010*.

³¹⁵ International Coffee Organization, 2009.

Gran parte della produzione mondiale di caffè verde³¹⁶, com'è agevolmente intuibile, è destinata all'esportazione verso i Paesi consumatori, spesso lontani dai luoghi di produzione.

I primi tre consumatori, a livello mondiale, che assorbono circa il 38% dei consumi complessivi, sono gli Stati Uniti (circa il 17%), il Brasile (13%) e la Germania (8%). Al quarto posto si colloca il mercato giapponese con sette milioni di sacchi consumati (6%) seguito da quello italiano con cinque milioni (5%)³¹⁷.

Fig. 4.2 – Andamento della quota di produzione di caffè verde negli anni 2007-2009
(unità di misura: migliaia di sacchi)



Fonte: Elaborazione su dati International Coffee Organization, 2009.

I governi di molti Paesi produttori, attesa la forte dipendenza delle loro economie dal commercio del caffè, hanno spesso considerato quest'ultimo come una materia prima strategica, controllando direttamente o indirettamente il

³¹⁶ Si pensi che a fronte di una produzione di 124 milioni di sacchi nel 2009 e di 128 nel 2008, l'ICO ha stimato il valore totale delle esportazioni di caffè crudo per il periodo aprile 2009 - marzo 2010 in circa 92 milioni di sacchi da 60 kilogrammi ciascuno.

³¹⁷ Annuario Coffitalia, Beverfood, Milano, 2008, pp. 13-17.

mercato domestico e le operazioni di controllo della qualità³¹⁸, finché non è sopraggiunta una progressiva *deregulation* che, se da un lato ha incrementato il livello di trasparenza nei meccanismi di mercato, dall'altro ha generato una maggiore instabilità dei prezzi, attribuendo maggiore forza ai Paesi consumatori³¹⁹. Invero, le politiche di riforma operate e, di conseguenza, la maggiore competitività, che ha determinato l'ingresso di nuovi produttori, quali ad esempio il Vietnam, insieme con l'innovazione tecnologica, hanno generato un eccesso di offerta di caffè verde che ha comportato un drammatico calo del prezzo di produzione di oltre il 40% ed un contestuale incremento della volatilità del prezzo. In considerazione di ciò, le transazioni sono divenute più rischiose e meno remunerative lungo tutta la catena del caffè, in particolar modo a livello della produzione³²⁰.

La liberalizzazione del mercato del caffè ha indotto, inoltre, una riorganizzazione di tutta la catena di fornitura, oggi dominata da tre multinazionali che controllano quasi il 70% della commercializzazione del prodotto: Neumann Kaffee Gruppe, Volcafe, ed Ecom Agroindustrial³²¹.

Taluni individuano nel commercio equo e solidale del caffè (*fair-trade coffee* – FTC) una opportunità in grado di mitigare le ostili condizioni di mercato in cui versano i piccoli produttori di caffè dei Paesi meno sviluppati; questi ultimi, invero, imitando le strategie adottate dai produttori operanti in economie avanzate, possono incrementare la reputazione e l'immagine dei propri prodotti offerti sul

³¹⁸ Dal 1962 al 1989 ha operato una sorta di cartello dei Paesi produttori (International Coffee Agreement - ICA) con l'obiettivo di regolare la produzione al fine di assicurare un livello ottimale dei prezzi del caffè crudo.

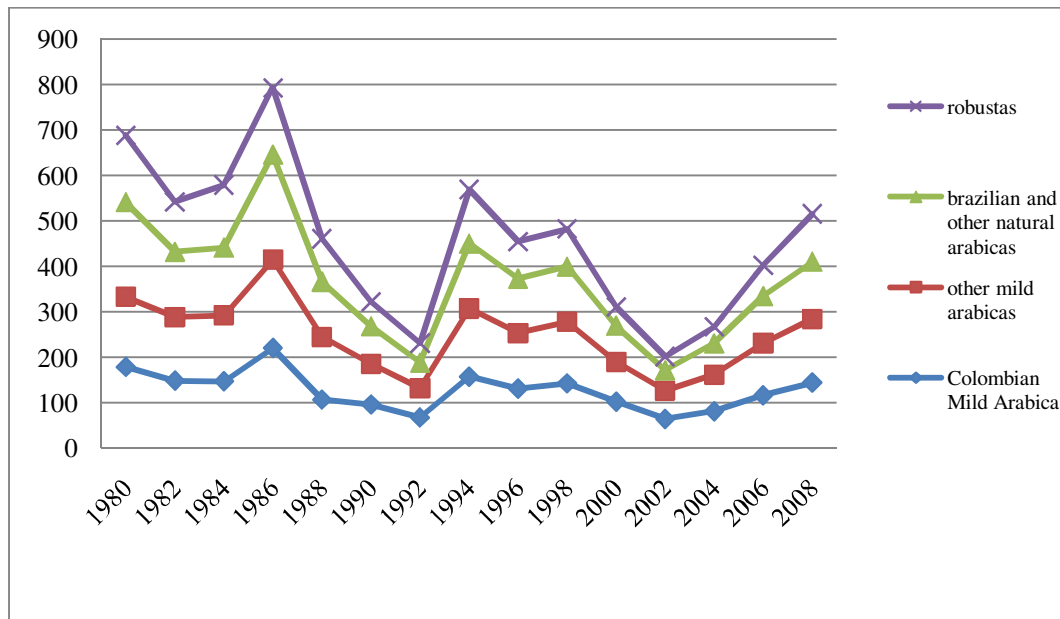
³¹⁹ DAVIRON B. – PONTE S., *The Coffee Paradox. Global markets, Commodity Trade and Elusive Promise of Development*, Zed Books, London, 2005, pp. 83-121.

³²⁰ In tal senso: PONTE S., *The "Latte Revolution"? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain*, in *World Development*, vol. 30, n. 7, 2002, pp. 1099-1122; KAPLINSKY R., *Competition Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*, United Nations Conference for Trade and Development, 2004,

³²¹ Neumann Kaffee Gruppe, tedesca, effettua operazioni commerciali in 17 Paesi produttori dell'America latina, dell'Africa e dell'Asia, quali Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Perù, Messico, El Salvador, Brasile, Colombia, Guatemala, Rwanda, Burundi, Kenya, Uganda, Tanzania, Vietnam, Papua Nuova Guinea, Indonesia; Volcafe, svizzera, effettua esportazioni in 12 Paesi produttori dell'America latina, dell'Africa e dell'Asia, quali Messico, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Colombia, Perù, Brasile, Kenya, Tanzania, Uganda, Indonesia, Papua Nuova Guinea; Ecom Agroindustrial, gruppo svizzero-ispánico impegnato nella fessatura, stoccaggio, importazione e commercializzazione del caffè, effettua operazioni commerciali in 13 Paesi esportatori dell'America latina, dell'Africa occidentale e dell'Asia, quali Colombia, Guatemala, Costa Rica, Brasile, Messico, Honduras, Nicaragua, Perù, Costa d'Avorio, India, Papua Nuova Guinea, Vietnam, Indonesia. KAPLINSKY R., *Competition Policy*, cit., p. 15.

mercato e ottenere vantaggi competitivi³²². In linea di principio, ciò dovrebbe consentire di soddisfare le aspettative dei consumatori particolarmente attenti ai consumi etici e di trasferire una quota del relativo costo sostenuto ai produttori dei paesi in via di sviluppo³²³.

Fig. 4.3 – Andamento dei prezzi medi del caffè verde per tipologia



Fonte: Elaborazione su dati International Coffee Organization, 2009.

Per quanto concerne le importazioni europee, nei primi undici mesi del 2009 i Paesi membri hanno importato un totale di 46 milioni di sacchi di caffè verde dai diversi Paesi produttori, tra i quali il Brasile (29%), il Vietnam (17%), l'Indonesia (6%), l'Honduras (5%), la Colombia (4%), l'Uganda (4%) ed il Perù (4%). I dati relativi ai consumi, invece, attestano che i Paesi europei, su un volume totale stimato in 130 milioni di sacchi per l'anno 2008, incidono soltanto per il 31,3% e, tra quelli maggiormente interessati dal fenomeno, si distinguono, in particolare, la Germania, l'Italia e la Francia³²⁴.

³²² GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee: a Study of Twelve Major Markets*, Feriva S.A., Cali – Colombia, July, 2003, p. 17.

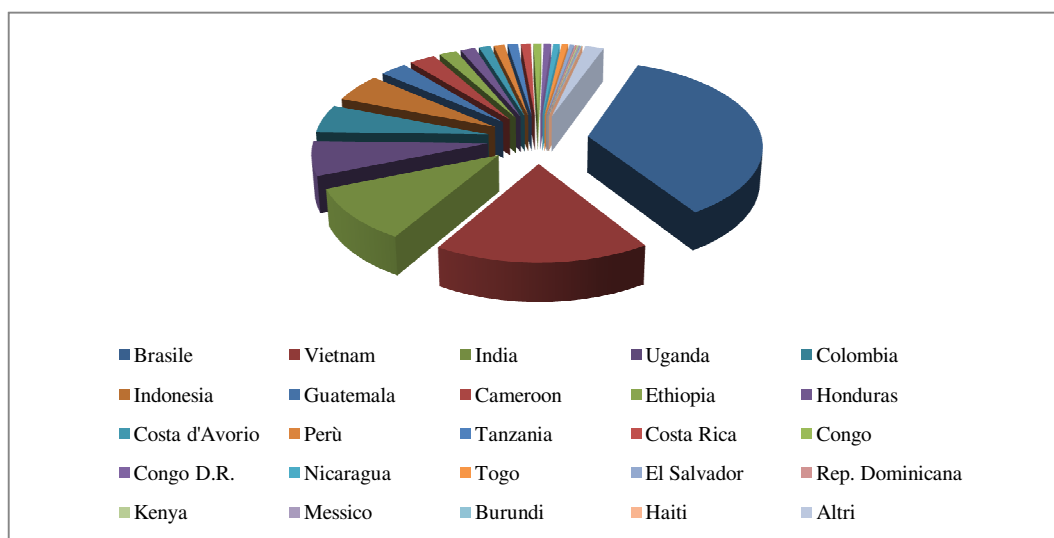
³²³ D'HAESE M. – VANNOPPEN J. – VAN HUYLENBROECK G., *Globalization and Small-Scale Farmers: Customizing "Fair-Trade Coffee"*, in YOTOPOULOS P.A. – ROMANO D. (a cura di), *The Asymmetries of Globalization*, Routledge, London, 2007, pp. 164 e ss.

³²⁴ European Coffee Federation, *Coffee Market Overview*, n. 2, marzo 2010, pp. 1-4.

L'Italia è uno dei Paesi più importanti al mondo per la lavorazione del caffè verde e per il consumo di caffè tostato. Come in precedenza evidenziato, inoltre, essa è il secondo mercato europeo, dopo la Germania, per volumi produttivi, di importazione e di consumo³²⁵. Secondo i dati ufficiali forniti dall'Istat³²⁶, la quantità di caffè verde importato in Italia nel 2008 è stata di circa 7,5 milioni di sacchi, in tendenziale crescita rispetto ai dati relativi agli ultimi sette anni.

Nello specifico, del caffè verde importato, il 35% proviene dal Brasile, il 18% dal Vietnam, il 10% dall'India, il 7% dall'Uganda, il 5% dalla Colombia: oltre tre quarti delle importazioni italiane, dunque, provengono da soli quattro Paesi produttori, il cui peso è notevolmente aumentato nell'ultimo decennio, al contrario delle importazioni dai paesi africani che hanno subito un decremento.

Fig. 4.4 – Importazioni italiane di caffè verde dai diversi Paesi produttori



Fonte: Elaborazione su dati European Coffee Federation, 2008.

Con riferimento alle varietà importate, circa il 37% riguarda la qualità Robusta ed il restante 64% l'Arabica, di cui circa il 38% è costituito dalla varietà Brazilian Naturals.

³²⁵ BORZONI M., *The Green Coffee Purchasing Policies of Italian Roasters: Case Findings*, Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, Reykjavik, 21-23 June, 2007, p. 10.

³²⁶ European Coffee Federation, *European Coffee Report 2008*, p. 36.

La produzione di caffè torrefatto è destinata, al netto della variazione delle scorte, per la maggior parte, al consumo interno e per una quota minore, sebbene significativa, all'esportazione; nel 2006 la produzione commercializzata è stata di oltre 324 milioni di chilogrammi, per un valore complessivo superiore ai duemiliardi e mezzo di euro, in crescita del 3,3% rispetto al dato dell'anno precedente³²⁷. Tale trend positivo è stato attribuito alla crescita delle esportazioni di caffè torrefatto, che nel 2006 ammontavano a più di 90 milioni di chili e nel 2007 sono cresciute di un ulteriore 11%³²⁸. Si tratta, in larga parte, di esportazioni di caffè macinato e non decaffeinato verso i principali Paesi che apprezzano il caffè italiano, quali Francia, Germania e Regno Unito.

Anche in Italia, dove i consumi si attestano attorno ai circa 250 milioni di chili³²⁹, prevale la propensione al consumo di caffè torrefatto non decaffeinato, in grani ovvero macinato, a seconda che i consumi siano effettuati rispettivamente al bar o nell'ambito familiare, mentre il segmento del decaffeinato incide soltanto per il 3,3%³³⁰. Circa i due terzi del valore complessivo dei consumi è rappresentato dalle famiglie, di cui il 48% è rappresentato dal segmento Moka ed il 7% da miscele espresso. Le vendite nei canali Ho.re.ca. rappresentano, invece, circa il 25% (anche se presentano una incidenza superiore in termini di valore, attesi i maggiori prezzi di vendita praticati) ed hanno registrato, nel corso degli ultimi anni, un leggero indebolimento a causa del recente incremento della distribuzione automatica. (Fig. 4.5)

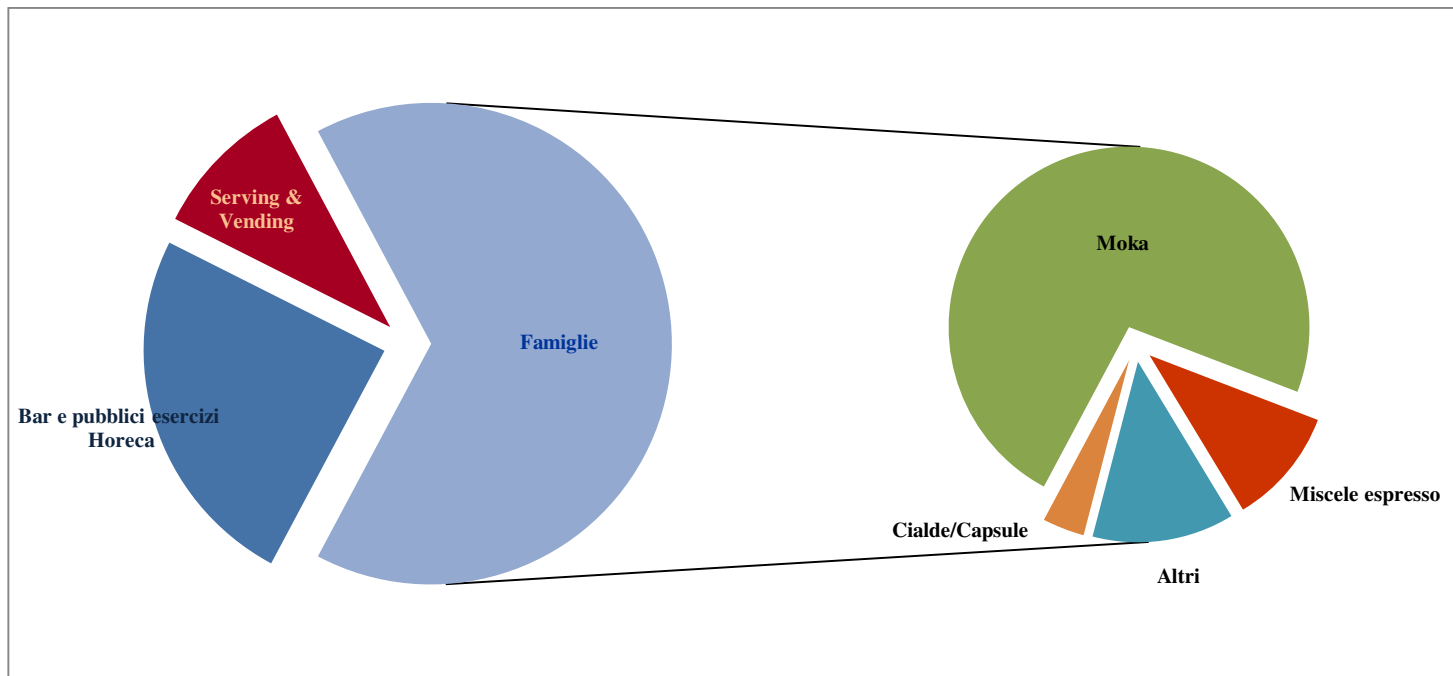
³²⁷ Banca Dati Databank.

³²⁸ Annuario Coffitalia, Beverfood, Milano, 2008, p. 25.

³²⁹ Banca Dati Databank.

³³⁰ Banca Dati Databank.

Fig. 4.5 – Distribuzione dei consumi italiani per canali e segmenti



Fonte: Elaborazione su dati Coffitalia.

E' opportuno evidenziare che, nonostante il volume delle vendite sia rimasto pressoché stabile nel 2008, l'analisi della segmentazione del mercato ha evidenziato tendenze differenti nei vari settori di riferimento: il segmento Moka, ovvero quello per caffettiere di uso domestico, che rappresenta circa il 70% del totale consumi delle famiglie, è diminuito dell'1,5%, il segmento Espresso, relativo alle macchine da caffè espresso, che rappresenta circa il 12% dei consumi totali delle famiglie, è stabile, il segmento Grani, che rappresenta il 7% dei consumi totali delle famiglie, è cresciuto del 4% come anche il segmento del Decaffeinato, che occupa il 7% dei consumi totali delle famiglie, ha riscontrato una crescita dello 0,7%. Infine, il segmento Cialde, che ha raggiunto una quota dell'1,5% del mercato totale, è aumentato di oltre il 50%³³¹.

4.3 La sostenibilità nel mercato del caffè

Come accennato nel precedente paragrafo, il tema della sostenibilità assume un notevole livello di criticità con riferimento al mercato del caffè, ciò in quanto, al pari di qualunque altro *commodity market*, esso non riconosce, né tantomeno internalizza nei prezzi di scambio, i reali costi socio-ambientali associati alla produzione delle materie prime commercializzate. La sostenibilità del caffè, invero, è un concetto variamente declinabile in termini di sostenibilità economica per gli agricoltori, tutela ambientale e responsabilità sociale. Alcune varietà sono vendute come caffè certificato, quali ad esempio, il caffè biologico ed il caffè equo e solidale, altre vengono commercializzate mediante iniziative sostenibili progettate da società private, sottoposte (o meno) al controllo di soggetti in posizione di terzietà.

Sebbene l'intera industria del caffè stia, al momento, beneficiando di alcune iniziative che stanno tentando di definire e rendere operativi degli standard per la sostenibilità, la strada da percorrere è ancora lunga ed i tentativi ritenuti maggiormente efficaci in tal senso risultano essere indirizzati alla realizzazione di pratiche di produzione sostenibile³³² che si sostanziano nella realizzazione di caffè

³³¹ European Coffee Federation, *European Coffee Report 2008*, p. 38.

³³² La commercializzazione del caffè come sostenibile è un'idea relativamente nuova per l'industria del caffè. Per meno di due decenni è stato generalmente disponibile in quantità limitate

equo, biologico ed ecologico³³³, e che soddisfano le esigenze economiche, sociali ed ambientali di quasi un milione di produttori di caffè³³⁴. Oggi, un produttore che vende un caffè che presenta una doppia certificazione (ad esempio un caffè biologico ed equo) ha la possibilità di immettere sul mercato un prodotto applicando il doppio del prezzo richiesto rispetto ad un caffè privo di certificazione.

Oltre ai vantaggi di natura economica, i coltivatori di caffè sostenibile, dovendo rispettare specifiche procedure produttive, possono beneficiare di ulteriori esternalità positive, tra le quali si ricordano:

- la migliore gestione delle risorse naturali e la conservazione della biodiversità;
- la resistenza delle colture alle intemperie ed ai rischi climatici;
- lo sviluppo organizzativo e delle comunità e la maggiore utilizzazione del lavoro rurale;
- i minori rischi per la salute legati all'utilizzo improprio di prodotti chimici.

Alcuni standards, inoltre, prevedono ulteriori benefici riguardanti la tracciabilità del prodotto e la gestione dei processi, grazie ai quali i piccoli produttori possono imparare a competere nel commercio moderno dell'agricoltura.

L'etichettatura del commercio equo e solidale del caffè (*fair-trade labelling*) può essere considerata, oltre che una valida soluzione alla mancanza di informazioni lungo la catena di fornitura, anche un mezzo in grado di rilanciare il

da parte di pochi Paesi, tuttavia in passato questa tipologia di caffè ha assunto dei livelli significativi, sia in termini qualitativi, sia di reperibilità. La crescita delle vendite si è manifestata quasi esclusivamente all'interno di un mercato ristretto fatto di rivenditori specializzati, organizzazioni sociali e consumatori consapevoli. Negli ultimi anni la situazione è cambiata drasticamente e ed ora questa tipologia di caffè è minacciata dall'espansione dei canali distributivi su larga scala. GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee*, cit., p. 16.

³³³ Il caffè si definisce *equo* se è acquistato direttamente da cooperative di piccoli agricoltori che garantiscono un prestabilito livello minimo retributivo, *biologico* quando esiste una certificazione che attesta che lo stesso è stato prodotto con metodi che preservano il suolo e che non prevedono l'utilizzo di sostanze chimiche di sintesi, *ecologico* se è cresciuto in boschi ombreggiati favorendo la biodiversità, l'habitat per gli uccelli, ecc.

³³⁴ La produzione di caffè sostenibili oggi coinvolge circa 32 Paesi produttori, centinaia di organizzazioni, dozzine di operatori commerciali specializzati, più di 20 Paesi consumatori, centinaia di torrefattori e migliaia di dettaglianti.

commercio delle materie agricole nei Paesi meno sviluppati, minacciati dalla globalizzazione. Essa, invero, rappresenta un accordo istituzionale alternativo che garantisce la congruità delle remunerazioni spettanti ai piccoli agricoltori³³⁵ e, in conseguenza di ciò, la possibilità, per questi ultimi, di organizzarsi in nuovi networks finalizzati ad aumentarne il potere contrattuale nei confronti degli intermediari³³⁶, a migliorarne l'accesso al credito e a creare maggiori spazi per lo sfruttamento di economie di scala nell'uso indivisibile delle infrastrutture fisiche.

Tali innovazioni possono operare su differenti livelli della catena di fornitura del caffè, sia in senso orizzontale (si pensi ad esempio agli agricoltori che si associano in maniera collettiva al mercato del caffè), sia in senso verticale, (ad esempio, l'associazione degli agricoltori si impegna in nuovi accordi commerciali con operatori economici privati).

Mediante l'etichettatura solidale, dunque, si è reso possibile il perseguimento di una strategia di differenziazione del caffè sul piano etico. Propedeutiche a ciò sono state alcune innovazioni istituzionali: prima fra tutte l'istituzione del *Fair-trade Labelling Organizations International* (FLO), ovvero una organizzazione "ombrello" che ha costruito rapporti di partenariato con un gran numero di produttori di caffè nei Paesi in via di sviluppo³³⁷ e che certifica l'adeguamento a standard etici lungo tutta la catena di fornitura.

Sebbene il consumo di caffè equo e solidale abbia registrato un incremento, esso rimane un segmento di nicchia del mercato, che raggiunge solo lo 0,03% del commercio mondiale di caffè³³⁸. Le vendite, tuttavia, sono in continuo aumento a un tasso di crescita medio annuo del 9,3% negli ultimi 10 anni: un dato sorprendente se si considera che tale incremento ha avuto luogo in un ambiente dove i maggiori brand lottano per mantenere inalterate le proprie quote di mercato. La stessa tendenza al costante aumento si registra in Europa,

³³⁵ DANKERS C. – LIU P., *Environmental and Social Standards, Certification and Labelling for Cash Crops*, Report prepared for the Commodity and Trade Division of the Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, Roma, 2003; GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee*, cit.

³³⁶ LECLAIR M.S., *Fighting the Tide: Alternative Trade Organizations in the Era of Global Free Trade*, in *World Development*, vol. 30, n. 6, 2002, pp. 949-958.

³³⁷ I dati emanati dal FLO nel 2007 evidenziano l'esistenza di rapporti di partnership con circa 263 produttori. www.fairtrade.net.

³³⁸ www.fairtrade.net

dove il caffè equo rappresenta il 15% di tutto il mercato dei prodotti equi e solidali³³⁹.

Secondo uno studio condotto nel 2001, i consumatori degli 11 maggiori mercati europei del caffè³⁴⁰ hanno consumato, nell'anno di indagine, più di 15,4 milioni di kilogrammi di caffè equo certificato e 11,2 milioni di kilogrammi di caffè biologico certificato. Oltre a queste tipologie, 5,3 milioni di kilogrammi erano rappresentati da caffè con doppio certificato³⁴¹.

Il caffè sostenibile (che raggruppa il caffè equo, il caffè ecologico e quello biologico) rappresenta, in media, meno del 2% dei consumi nei mercati sviluppati, anche se con notevoli differenze da un mercato all'altro, che oscillano dallo 0,3 al 3,4%.

In Italia il mercato del caffè sostenibile si trova ancora in uno stadio primordiale. Sin dalla sua introduzione, avvenuta nel 1987, e fino al 1991, la maggior parte del caffè biologico consumato era certificato e importato dalla Germania; solo grazie all'intervento di un regolamento della Commissione Europea emanato nel 1991, ha iniziato ad importare direttamente il prodotto dai Paesi d'origine e a certificare i torrefattori ed i distributori nazionali³⁴².

Diverse sono le provenienze delle varie tipologie di caffè sostenibile: il caffè equo e quello dotato di doppia certificazione (equo e biologico) sono importati maggiormente da Paesi quali il Messico, il Nicaragua, il Guatemala, la Costa Rica, la Repubblica Dominicana, l'Honduras e la Colombia, in ordine di importanza, mentre il caffè biologico è importato dal Messico, dal Guatemala, dalla Bolivia, dal Perù, dall'Indonesia Thailandia e Brasile.

Solo di recente il caffè sostenibile ha iniziato a conoscere una crescita significativa tanto da essere commercializzato attraverso il canale distributivo dei supermarkets, al quale prima non aveva accesso.

³³⁹ KRIER J., *Fair Trade in Europe 2005. Facts and Figures on Fair Trade in 25 European Countries*, FLO, 2005.

³⁴⁰ Si tratta di Belgio, Danimarca, Germania, Italia, Finlandia, Francia, Paesi Bassi, Norvegia, Svezia, Svizzera e Regno Unito.

³⁴¹ GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee*, cit.

³⁴² La certificazione finale del prodotto in Italia è realizzata da diversi organismi accreditati tra i quali si ricordano l'Istituto Mediterraneo di Certificazione, il Consorzio per il Controllo dei Prodotti Biologici, il BioAgriCert e l'Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica/Istituto di Certificazione Etica e Ambientale.

In passato, infatti, tale tipologia di caffè trovava larga diffusione nei negozi di prodotti naturali, in quelli di specialità alimentari e nelle piccole drogherie. Gli esperti del settore, tuttavia, concordano nel ritenere che è piuttosto prematuro giudicare se l'incremento della domanda di tali tipologie di caffè sia ascrivibile alle recenti campagne di marketing ovvero, come ormai accade nei maggiori mercati, ad un trend di lungo periodo³⁴³.

In ogni caso, di vitale importanza per lo sviluppo di tale mercato in Italia risulta essere il grado di consapevolezza da parte del consumatore nel comportamento d'acquisto: nel settore del caffè equo, infatti, esiste un forte scetticismo sulla effettiva devoluzione del maggior prezzo sostenuto al produttore.

4.4 Il caso Quarta Caffè S.p.A.

4.4.1 L'azienda Quarta Caffè S.p.A.: cenni storici ed aspetti innovativi

Quarta Caffè è un'azienda familiare alla seconda generazione che nasce a Lecce intorno agli anni cinquanta su iniziativa del fondatore, Gaetano Quarta, il quale con una piccola torrefazione di tipo artigianale, un bar di degustazione nel cuore della città, il caffè Avio³⁴⁴, poche decine di clienti affezionati e la costante attenzione alla qualità del prodotto, è stato considerato uno dei pionieri dell'industria salentina, tanto da essere insignito, il 2 giugno 1995 del titolo di Cavaliere del lavoro.

Ben presto l'Avio bar diviene il punto di ritrovo di tutti coloro che amano degustare una buona tazzina di caffè, pertanto l'azienda inizia ad ampliare la gamma dei prodotti offerti, al fine di soddisfare le molteplici esigenze di consumatori sempre più attenti ed esigenti.

L'azienda inizia a crescere, ad aggredire maggiori quote di mercato e a rafforzare il proprio *brand name* sul territorio: una evidenza in tal senso è rappresentata dalla scelta di operare una trasformazione della veste giuridica da

³⁴³ GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee*, cit., pp. 129 e ss.

³⁴⁴ Tale storico locale, sito a Lecce, all'angolo di via Trinchese con viale XXV Luglio, deve la sua denominazione al fatto che tra i suoi clienti più assidui vi fossero gli aviatori dell'Aeroporto militare di Galatina. Invero il termine Avio venne attribuito non soltanto al bar, ma anche ad una miscela di caffè, oggi storica, di elevata qualità.

società in nome collettivo a società per azioni nel 1988, di entrare a far parte del consorzio Grancaffè³⁴⁵ nel 1989, di realizzare una operazione di fusione per incorporazione di due storiche aziende di torrefazione dell'area salentina, Moka/2 S.r.l. di Brindisi nel 1992 e Mokaffè S.r.l. di Cavallino nel 2006.

Oggi Quarta Caffè, oltre ad essere l'azienda leader a livello locale e regionale nel settore del caffè torrefatto, è tra le prime quindici aziende a livello nazionale ed al terzo posto tra quelle del centro-sud in termini di fatturato³⁴⁶.

Alla morte del fondatore, avvenuta nel 2004, due dei cinque figli di Gaetano proseguono l'attività avviata dal padre: Antonio Quarta, il primogenito, oggi Amministratore unico, e Fabiana Quarta, responsabile del laboratorio di analisi. Entrambi, con grande impegno e professionalità, hanno contribuito e contribuiscono a mantenere alta la tradizione della famiglia, producendo delle miscele pregiate, apprezzate anche oltre i confini della provincia leccese, e ad accrescere l'immagine di reputazione e di fiducia dell'azienda presso la propria clientela.

Da oltre vent'anni l'impianto di produzione dell'azienda Quarta Caffè è ubicato nella zona industriale di Lecce. Nello stabilimento sono realizzate tutte le fasi del processo produttivo, che prende avvio con la valutazione del crudo che arriva in azienda in sacchi di juta. Vengono, dunque, prelevati alcuni campioni di caffè verde per verificare la conformità delle proprietà organolettiche a determinati standard qualitativi e, ottenuta l'approvazione da parte del laboratorio di analisi, si procede al magazzinaggio della materia prima, che viene identificata, schedata e stoccata in base al numero della partita del prodotto, alla tipologia, alla provenienza, e così via. Ciò consente di identificare le partite di caffè in base al tempo di giacenza e di inviare alla produzione vera e propria quelle acquistate per prime³⁴⁷.

³⁴⁵ Si tratta di un consorzio che riunisce 11 aziende leader nella produzione di caffè espresso di qualità nelle rispettive zone geografiche di appartenenza, con l'obiettivo di unire le competenze tecniche e le capacità imprenditoriali in una organizzazione che possa rappresentare un vero e proprio punto di riferimento per quanto concerne la qualità del prodotto nel canale Ho.Re.Ca. (**H**otellerie-**R**estaurant-**C**afé).

³⁴⁶ Fonte elaborazioni Banca Dati AIDA 2010 – Bureau Van Dijk. www.aida.bvdep.com.

³⁴⁷ La politica degli approvvigionamenti in Quarta Caffè viene effettuata sulla base della scorta di sicurezza, ovvero una quantità di crudo in grado di garantire la produzione di caffè per un periodo di tempo da sei mesi ad un anno, nel caso in cui si dovessero verificare dei ritardi nelle consegne, in particolar modo quelle del crudo proveniente via mare dal Sud America.

A partire da queste prime fasi del processo produttivo è possibile cogliere l'attenzione dell'azienda verso la qualità della materia prima che si traduce, peraltro, nel monitoraggio continuo delle condizioni climatiche dei magazzini, nell'utilizzo ottimale delle giacenze, nella cura del prodotto verde e nell'igiene dei locali destinati al deposito.

Talvolta, le tipologie di caffè meno pregiate riportano, all'interno dei sacchi, dei corpi estranei: ciò comporta la necessaria separazione di questi dal prodotto destinato allo stoccaggio, mediante l'utilizzo di macchine *cernitrici*, così come è soggetta a rimozione, attraverso un meccanismo di captazione, la polvere derivante dal distacco della pellicola naturale che riveste il chicco di caffè verde che, a causa dello sfregamento durante il trasporto, tende a staccarsi e può determinare una alterazione della qualità del caffè.

Le diverse tipologie di caffè verde, opportunamente “depurate” da eventuali corpi estranei, dopo aver sostato nei magazzini del crudo in attesa della lavorazione, sono trasferite in un silos, ubicato all'esterno dello stabilimento, ognuna in celle separate, per poi essere trasportate automaticamente all'interno dello stabilimento nelle celle di un secondo silos, man mano che queste si svuotano delle quantità da tostare.

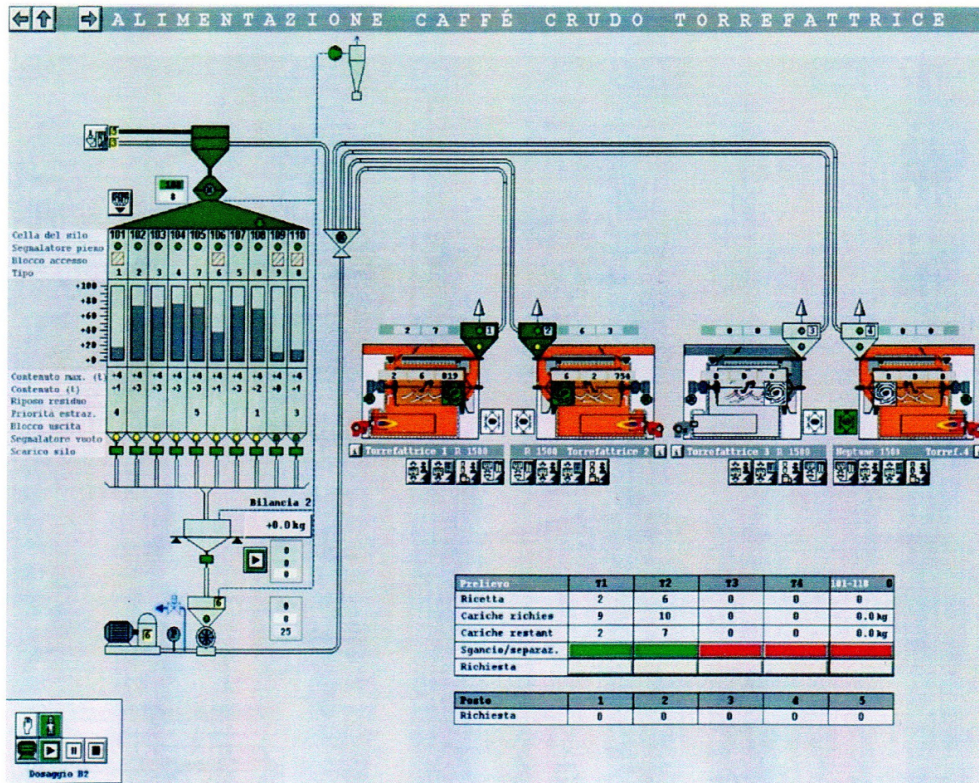
Ogni singola operazione del processo è gestita e controllata dai tecnici della Sala Controllo, che si avvalgono dell'ausilio di un sofisticato software.

Il caffè, dunque, è pronto per essere sottoposto ai vari programmi di tostatura, in funzione del prodotto da ottenere. Nello stabilimento produttivo sono presenti quattro macchine tostatrici nelle quali il caffè viene torrefatto, in maniera graduale, con un sistema di correnti di aria calda, ad una temperatura compresa tra i 200-250 °C per 12-18 minuti³⁴⁸.

La tostatura rappresenta una fase fondamentale del processo di trasformazione, poiché solo mediante un adeguato processo di arrostitimento il caffè crudo rivela gli aromi che lo caratterizzano. In tale fase il caffè subisce un considerevole calo di peso (10-15%), a causa della perdita dell'umidità, ed acquisisce un maggiore volume (60%) ed una colorazione brunastra.

³⁴⁸ Si sfrutta il fenomeno della convezione forzata.

Fig. 4.6 – Trasporto del caffè dal silos alle macchine tostatrici



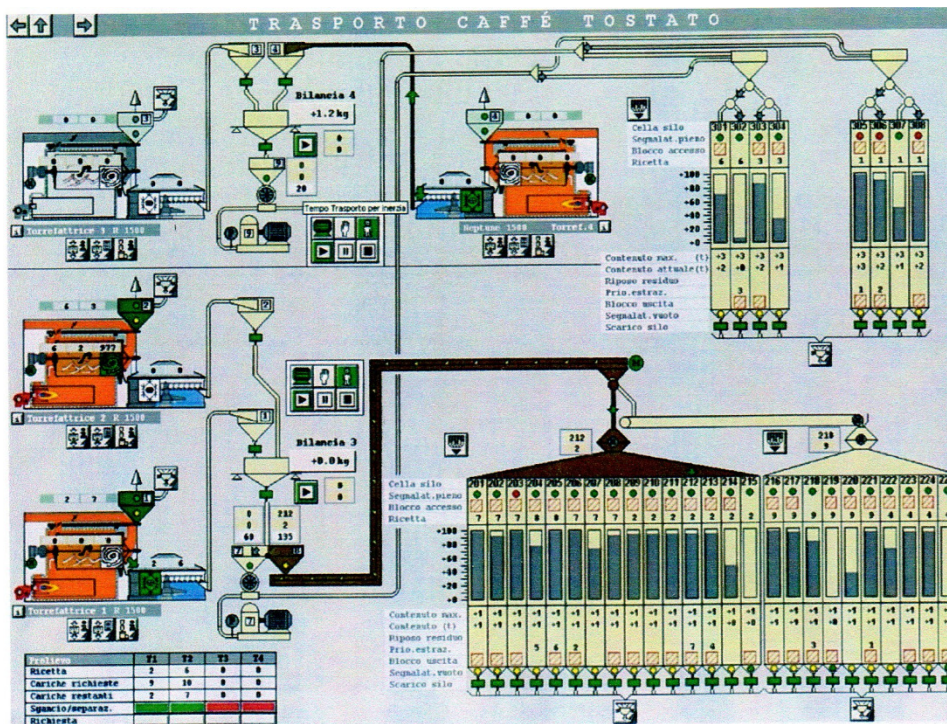
Nel momento in cui la tostatrice raggiunge la temperatura prestabilita, per evitare l'eccessiva tostatura dei chicchi, viene iniettata dell'acqua e, successivamente, avviene il passaggio del caffè torrefatto sul piatto di raffreddamento, dove viene agitato per far disperdere il calore e mantenere inalterate le caratteristiche del prodotto ottenuto.

Sempre durante la tostatura avviene il distacco della pellicola che avvolge il chicco e l'aspirazione della stessa in un "pellicoliera" che la compatta evitandone la dispersione nell'ambiente.

Una delle quattro tostatrici è frutto di un recente investimento dell'azienda; installata nel dicembre 2008, si caratterizza per il fatto di avere una tecnologia di avanguardia che consente di riutilizzare, all'interno della macchina stessa, il calore prodotto dalla tostatura del caffè, garantendo consistenti risparmi energetici (circa il 30%), e di raffreddare il caffè torrefatto mediante una corrente d'aria che attraversa il piatto di raffreddamento, richiedendo, in tal modo, minori interventi di manutenzione in termini di pulizia.

Il caffè tostato e raffreddato, prima di essere trasferito nelle celle dei silos per lo stoccaggio, viene pesato su apposite bilance di precisione elettroniche per la composizione delle miscele finali.

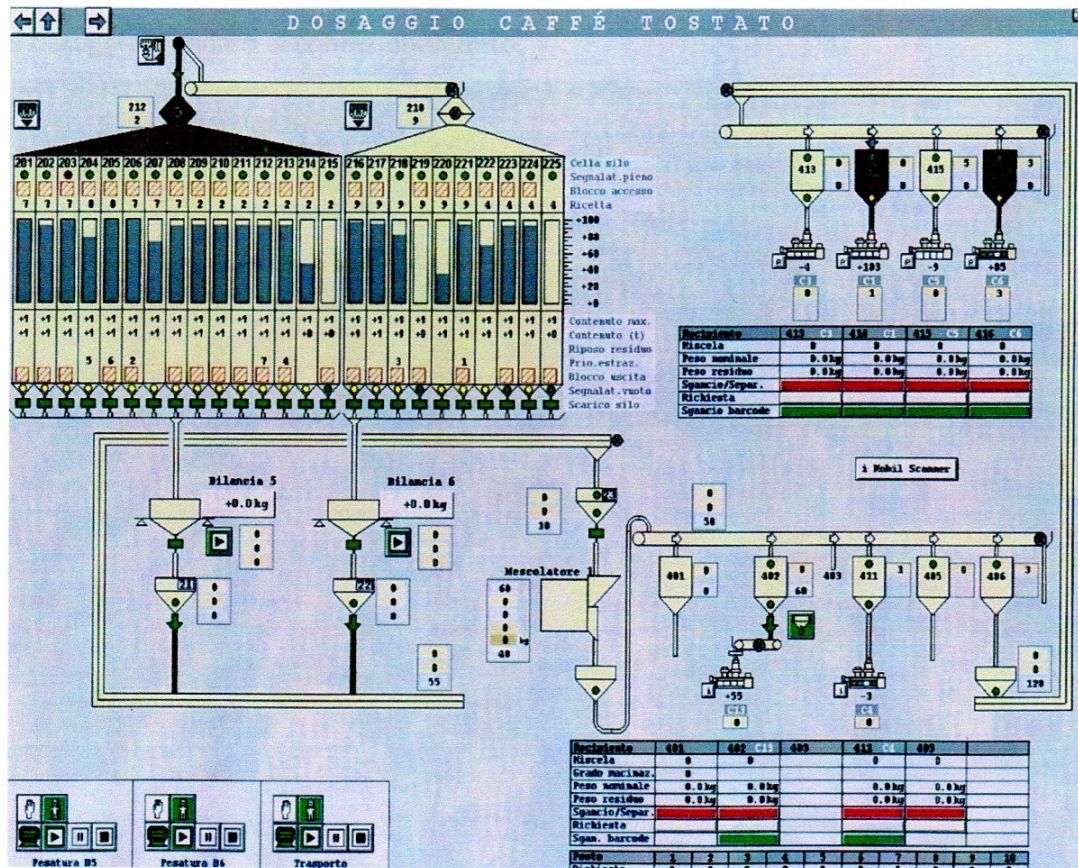
Fig. 4.7 – Trasporto del caffè tostato



Le miscele, o “ricette”, vengono preparate all’interno di un *miscelatore* dove i vari tipi di caffè che compongono la miscela vengono omogeneizzati³⁴⁹ e l’olio *eterico*, che migra all’esterno dei chicchi durante il periodo di riposo, ha il tempo di distribuirsi in maniera uniforme su tutti i chicchi conferendone lucidità ed aroma omogeneo.

³⁴⁹ Le diverse tipologie di miscele realizzate da Quarta Caffè possono farsi rientrare in due grandi linee: la linea “casa” e la linea “bar”. Rientrano nella linea casa l’*Avio oro*, la *Stuoia*, il *Crema espresso*, il *Tipico*, la *Rossa*, il *Decaffeinato sereno*; fanno parte, invece, della linea bar il *Barocco*, il *Grancaffè*, l’*Avio bar*, il *Superiore* ed il *Decaffeinato sereno bar*.

Fig. 4.8 – Dosaggio del caffè tostato



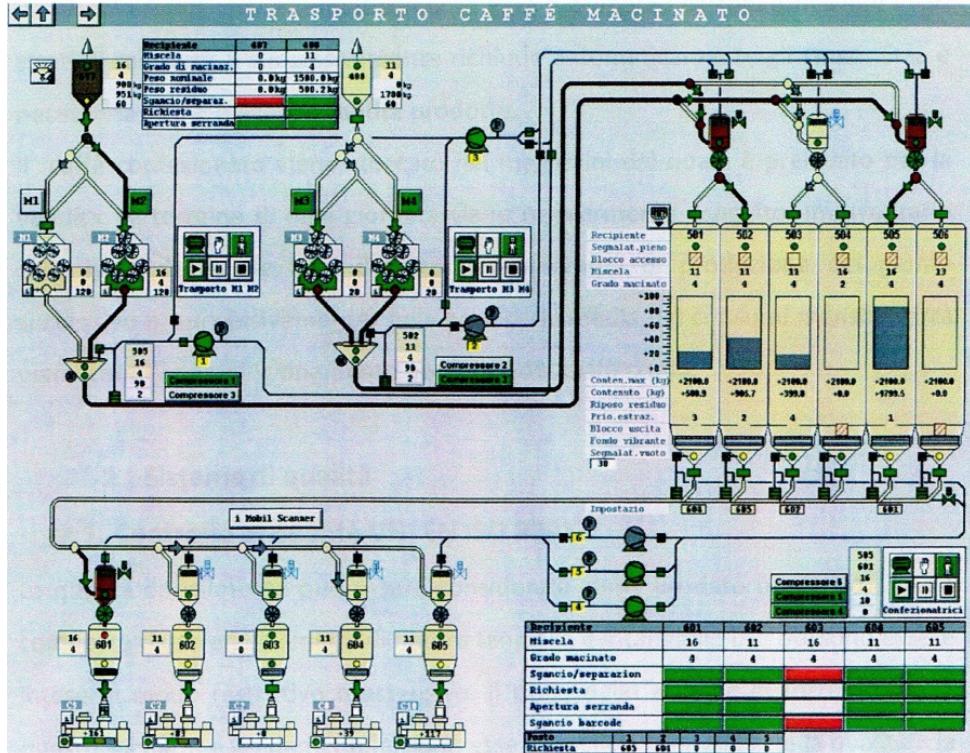
Effettuata la miscelatura, il caffè viene inviato in ulteriori silos, distinti a seconda che debba rimanere in grani o essere sottoposto a macinatura. In quest'ultimo caso, due silos alimentano in maniera graduale i mulini che realizzano differenti macinature a seconda delle granulometrie da ottenere.

Il caffè macinato, attraverso un sistema di trasporto pneumatico, viene stoccato in silos che ne conservano l'integrità aromatica e, da questi ultimi, trasportato alle macchine confezionatrici.

L'utilizzo di impianti pneumatici per il trasporto del caffè nelle diverse fasi del processo produttivo costituisce una innovazione tecnologica di rilevanza fondamentale per l'azienda; al termine di ogni operazione di trasferimento, invero, le linee pneumatiche vengono pulite mediante un soffiaggio di aria che ne rimuove ogni residuo precedentemente sedimentato, assicurando una migliore qualità del prodotto. I vantaggi maggiori si registrano nel trasporto del prodotto macinato, poiché in passato si utilizzava una modalità di trasporto costituita da un

sistema di coclee all'interno di un condotto metallico che comportava una parziale dispersione dell'aroma del prodotto e la formazione di depositi sulle pareti dei condotti, che comportava una maggiore manutenzione periodica.

Fig. 4.9 – Trasporto del caffè macinato ai silos



L'ultima fase del processo produttivo è, dunque, rappresentata dal confezionamento.

Esso consiste nell'impacchettamento del prodotto (macinato o in grani) in sacchetti realizzati con l'utilizzo di film polimerici avvolti in bobine che, srotolati e saldati dalle macchine confezionatrici, vengono riempiti del quantitativo prefissato e sigillati con una ultima saldatura sull'estremità superiore del sacchetto. Di particolare rilevanza è, in tale fase, l'applicazione della valvola monodirezionale detta "salva aroma" su un lato del sacchetto, che consente di salvaguardare l'aroma del caffè rilasciandone all'esterno le sostanze volatili sprigionate ed, al tempo stesso, impedisce che dall'esterno l'aria possa entrare in contatto con il caffè degradandone le proprietà organolettiche.

Tutte le confezioni di prodotto destinate al canale Ho.re.ca e al canale retail (ad eccezione di quelle destinate al consumo “fresco”) sono confezionate in *Modified Atmosphere Packaging* (MAP), ossia vengono private dell’ossigeno eventualmente presente mediante l’insufflaggio di azoto, che garantisce un aroma inalterato del caffè nel tempo.

Nell’ultima fase del processo di confezionamento, una cartonatrice automatica, appositamente progettata per conto dell’azienda al fine di ridurre i tempi di imballaggio, prepara i cartoni di distribuzione ad accogliere i sacchetti di caffè. Tali cartoni, una volta richiusi, sono trasportati in un piccolo magazzino, da dove vengono di volta in volta prelevati per la vendita.

È evidente, dunque, la rilevanza strategica assegnata dall’azienda all’innovazione tecnologica, attesi i notevoli investimenti effettuati al fine di ammodernare la struttura e gli impianti produttivi, destinati principalmente al miglioramento degli standard qualitativi di produzione.

All’eccellenza sul versante della qualità, peraltro, l’azienda coniuga una spiccata sensibilità verso le tematiche ambientali e sociali; da tempo, infatti, promuove ed attua una politica di investimenti per la produzione di energia pulita e rinnovabile. Quarta Caffè, invero, dispone, all’interno del proprio comparto industriale, di un sistema integrato per la produzione di energia, rappresentato da un parco fotovoltaico composto da 288 pannelli che produce annualmente circa 68.000 Kw di energia e da una turbina eolica per la produzione di energia elettrica: entrambi, a regime, saranno in grado di coprire circa l’80% del fabbisogno produttivo complessivo.

Interessanti sono gli interventi per il trattamento degli scarti di lavorazione e delle emissioni in atmosfera con riferimento alle quali si evidenzia l’utilizzo di catalizzatori durante lo svolgimento dei processi produttivi.

Il mercato di riferimento di Quarta Caffè è costituito, prevalentemente, dalle Provincie di Lecce, Brindisi e Taranto, alle quali si affiancano quelle di Bari e di Matera, per un totale di oltre cinquemila clienti³⁵⁰. L’immagine dell’azienda, da sempre radicata al territorio nel quale opera, è il frutto di una strategia di successo fondata sull’esigenza di immettere sul mercato un prodotto sempre

³⁵⁰ Quarta Caffè, inoltre, commercializza i propri prodotti anche in altre zone d’Italia, in Svizzera, in Belgio, in Germania ed in Grecia.

fresco, di elevata qualità, e di garantire una costante e primaria attenzione alla clientela. Sono queste le motivazioni che inducono l'azienda ad adottare un sistema di commercializzazione che si fonda per il 90% su un sistema di tentata vendita, cui seguono consegne settimanali garantite da un parco automezzi costituito da 35 furgoni.

La distribuzione del prodotto è effettuata attraverso il Canale retail (tradizionale e GDO³⁵¹), il Canale Ho.re.ca. ed il Canale della distribuzione automatica.

Sebbene la maggior parte del fatturato dell'azienda scaturisca dal canale tradizionale, in particolare dalle vendite presso la Distribuzione Organizzata, il canale Ho.re.ca. dimostra una non trascurabile appetibilità, attesa la difficoltà per le aziende leader a livello nazionale di aggredire delle quote di mercato significative³⁵².

I principali fattori critici di successo nel canale Ho.re.ca. sono rappresentati dai rapporti diretti instaurati con la clientela, dai servizi offerti in termini di assistenza pre e post-vendita, dalla selezione dei punti vendita, dalla qualificazione e formazione degli addetti alla vendita, dalla qualità della materia prima, dalla regolarità e puntualità delle consegne e dal prezzo, oltre che da altri fattori tra i quali, ad esempio, l'insegna (che nel caso di Quarta Caffè assume una rilevanza strategica atteso il forte collegamento con il territorio), la concessione di sconti, di crediti (di finanziamento o di regolamento) e la cessione dell'attrezzatura in comodato d'uso³⁵³.

Negli ultimi anni, la progressiva riduzione dei consumi di caffè presso le caffetterie ed i bar, a vantaggio della distribuzione automatica, ha destato l'attenzione, seppure marginale, di Quarta caffè nei confronti del canale Vending e del Serving³⁵⁴. L'azienda, tuttavia, attribuisce al segmento di mercato oggetto di analisi una scarsa attenzione, poiché se da un lato evidenzia sensibili incrementi

³⁵¹ Nel salento le organizzazioni della Grande Distribuzione Organizzata sono rappresentate da Coop Italia, Gruppo Carrefour, Auchan, Metro, Conad, Crai, Sigma, Despar e Gea.

³⁵² Lavazza, Segafredo ed Illy Caffè coprono meno del 20% del mercato, mentre la restante parte è polverizzata tra una moltitudine di torrefazioni di piccole e medie dimensioni

³⁵³ Rapporto Databank sul caffè nel canale Ho.re.ca., anno 2008.

³⁵⁴ Il Vending è il canale di vendita del caffè che si avvale di macchine per la preparazione e l'erogazione automatica di bevande calde, mentre il Serving si basa sull'impiego di macchine espresso opportunamente predisposte e di dosi di caffè preconfezionate monouso.

dal punto di vista della domanda, che si caratterizza per un comportamento di consumo “comodo” del prodotto, dall’altro lato ne trascura la qualità, da sempre fattore critico di successo per l’azienda.

4.4.2 Analisi economico-finanziaria dell’azienda: evidenze nazionali e regionali

Il seguente paragrafo si propone di analizzare le condizioni di sostenibilità economica e di equilibrio finanziario della società oggetto di studio, procedendo, ai fini comparativi, a dettagliare i principali indicatori di bilancio e a confrontarli con quelli dei maggiori competitors. Tale analisi si sviluppa considerando sia l’ambito territoriale nazionale sia quello regionale, con il preciso intento di indagare il posizionamento competitivo della Quarta caffè all’interno del settore di pertinenza.

In particolar modo, l’analisi comparativa si traduce in un raffronto con tre differenti campioni rappresentativi del settore della lavorazione del caffè costituiti:

- da imprese operanti in ambito nazionale (circa 180);
- da imprese nazionali che presentano i più elevati livelli di fatturato (25);
- da imprese operanti in ambito regionale (9).

Dal punto di vista metodologico, si premette che l’analisi in questione verte sulla rielaborazione di dati omogenei desunti, tuttavia, da fonti ultime differenti:

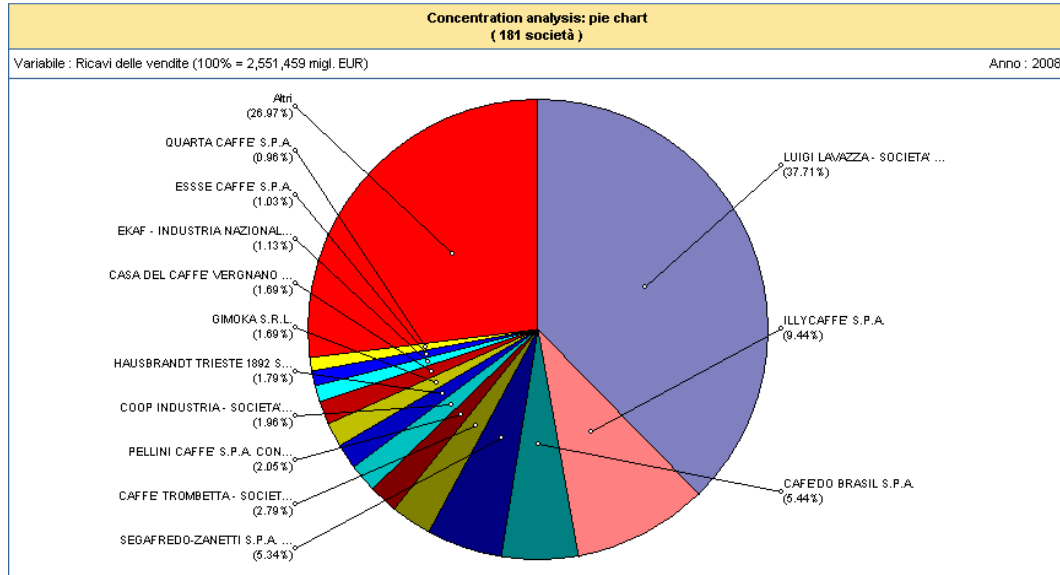
- i dati contabili relativi alla Quarta caffè sono estrapolati direttamente dai bilanci ufficiali depositati presso la Camera di Commercio;
- i dati contabili relativi alle diverse imprese campionate appartenenti al settore provengono dalla banca dati AIDA, i quali a loro volta sono acquisiti dai bilanci ufficiali depositati presso la Camera di Commercio.

In Italia, su circa 400 aziende operanti nel settore della lavorazione del caffè³⁵⁵, le prime sei in ordine di fatturato detengono circa il 61% delle quote di

³⁵⁵ Il dato fa riferimento alle aziende che, nel 2010, operano nel settore del caffè e che sono costituite in forma di società di capitali, i cui bilanci, depositati presso le Camere di commercio, sono oggetto di acquisizione ed elaborazione da parte della Banca Dati Aida.

mercato: si tratta di Lavazza, Illycaffè, Cafè do Brasil, Segafredo Zanetti, Caffè Trombetta e Pellini caffè. Quarta Caffè, pur ricoprendo solo lo 0,96%, occupa il tredicesimo posto. (Fig. 4.10)

Fig. 4.10 – Quote di mercato delle aziende del settore caffè su scala nazionale



Fonte: Elaborazioni Banca Dati AIDA 2010 – Bureau Van Dijk.

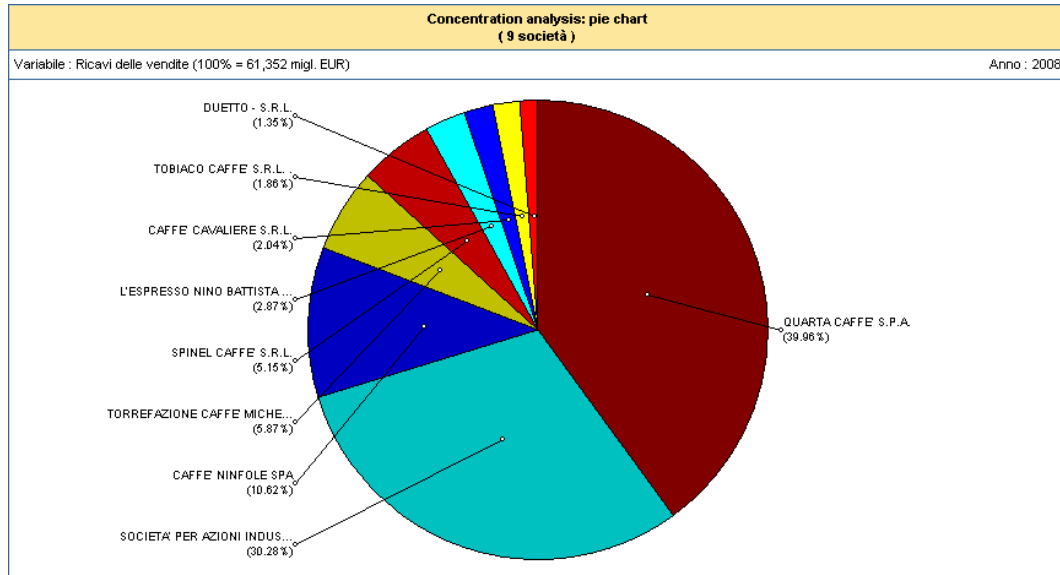
La posizione competitiva dell'azienda migliora sensibilmente se si considera il dato relativo al centro-sud Italia, dove Quarta è tra le prime tre aziende leader dopo Cafè do Brasil e Caffè Trombetta.

In ambito regionale, in cui l'azienda compete con altre otto società, di cui cinque nella provincia di Bari (SAICAF, Torrefazione Caffè Michele Battista, L'Espresso Nino Battista, Caffè Cavaliere, Tobiaco Caffè), una della provincia di Taranto (Caffè Ninfole), una nella provincia di Foggia (Duetto) ed un'altra nella provincia di Lecce (Spinel Caffè), domina incontrastata con una quota di mercato di circa il 40%. (Fig. 4.11)

Al fine di meglio indagare le condizioni di equilibrio economico e finanziario rivenienti dalle risultanze gestionali della Quarta Caffè, si ritiene opportuno fare

ricorso alla tecnica di analisi dei bilanci effettuata attraverso l'impiego di quozienti, ovvero di indicatori e margini³⁵⁶.

Fig. 4.11 – Quote di mercato delle aziende del settore caffè su scala regionale



Fonte: Elaborazioni Banca Dati AIDA 2010 – Bureau Van Dijk.

Sebbene la validità di tale tecnica ed il valore segnaletico da attribuire a codesti indici, a motivo dei numerosi limiti che insidiano l'attendibilità dei valori oggetto di confronto³⁵⁷, siano stati più volte messi in discussione dalla prassi e

³⁵⁶ «Più specificamente, si parla di analisi della gestione aziendale attraverso il bilancio. [...] Essa è uno strumento utile [...], però non è uno strumento assoluto. Rappresenta uno dei molti strumenti di cui la direzione deve servirsi per porre in essere un soddisfacente processo informativo inerente la gestione stessa. L'analisi di bilancio fornisce indizi e sintomi: spetta poi all'analista interpretarli nel modo migliore onde trarre da essi le più opportune indicazioni». CARAMIELLO C., *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 3.

L'analisi di bilancio realizzata mediante la costruzione di indici può essere effettuata utilizzando, in modo alternativo o complementare:

- gli indici-quotienti;
- gli indici-differenze.

I primi scaturiscono dal confronto tra le grandezze prese a confronto, i secondi scaturiscono dalla loro differenza.

³⁵⁷ Una prima discordanza di opinioni attiene la capacità degli indici di bilancio di fornire notizie sufficienti sulla situazione economica e finanziaria delle aziende, in particolar modo sulla attitudine degli stessi di esprimere una visione prospettica dell'attività dell'azienda stessa, giacché la situazione economica è un concetto che sottintende una proiezione temporale della redditività aziendale. Ulteriori limiti scaturiscono dalla distinzione tra bilanci interni, aventi scopo conoscitivo, e bilanci esterni, che possono essere piegati al perseguimento dei più diversi scopi attraverso le politiche di bilancio: mentre i primi si prestano ad indagini più approfondite, i secondi vanno interpretati secondo tenendo in considerazione le alterazioni che possono aver subito da parte dei redattori e, di conseguenza, restringendo notevolmente il novero delle notizie da essi

dalla dottrina nazionale ed estera³⁵⁸, si è ritenuto di voler comunque procedere all'analisi in questione, attesi gli indubbi vantaggi scaturenti dalla possibilità di migliorare l'interpretazione del dato contabile e trarre dei giudizi sulla gestione economico-finanziaria.

Come detto, l'esigenza di pervenire ad informazioni caratterizzate da un maggior grado di significatività ha comportato la necessità di raffrontare la "ratio analysis" dell'azienda con le risultanze di quelle operanti nello stesso settore, a livello regionale e a livello nazionale; ciò mediante l'utilizzo dei dati degli ultimi cinque bilanci disponibili, opportunamente riclassificati al fine di operare le indispensabili comparazioni spazio-temporali³⁵⁹.

ritraibili. Pertanto, il valore segnaletico degli indici economici e finanziari dipende, in modo vincolante, dai criteri di valutazione adottati nella redazione dei bilanci analizzati i quali, peraltro, devono essere i medesimi nel tempo.

«Al riguardo, è stato correttamente rilevato un problema di corretta corrispondenza fra la situazione aziendale ed i dati contabili a causa della presenza di tre fenomeni: l'errore, l'incertezza e l'indeterminazione. Soprattutto quest'ultima, intesa come "impossibilità logica di attribuire un'unica misura agli aspetti quantitativi di un fenomeno", rappresenta il fattore di maggiore instabilità, a motivo del problema delle stime operate sulle grandezze soggettive, ai fini dell'accertamento del patrimonio e del reddito di periodo. [...] Oltre a ciò [...] gli amministratori godono di un certo margine di discrezionalità, che consente loro di attuare le cosiddette "politiche di bilancio", ovvero atteggiamenti protesi all'uso strumentale delle valutazioni, onde mostrare una situazione economica, finanziaria e patrimoniale incongrua, più o meno distante dalla realtà. Infine, alcuni bilanci, qualora si ecceda nell'uso di tale discrezionalità, possono essere manifestamente falsi». CORONELLA S., *I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 109, nn. 9-10, set-ott., 2009, p. 508. Per gli approfondimenti in merito si rinvia a: CATTANEO M., *Le misurazioni d'azienda. Aspetti di errore, di indeterminazione, di incertezza*, Giuffrè, Milano, 1959, pp. 218 e ss. Oltre alle valutazioni di bilancio, un altro elemento di eterogeneità tra i quozienti è dato dai criteri con i quali si riclassificano i valori patrimoniali ai fini dell'analisi finanziaria. Quando tale riclassificazione viene effettuata sulla base di schemi precostituiti e del tutto indipendenti dalle caratteristiche peculiari dell'azienda esaminata, le incongruenze si riflettono sui quozienti finanziari. In ogni caso bisogna ricordare che i quozienti forniscono notizie sempre in termini di confronti:

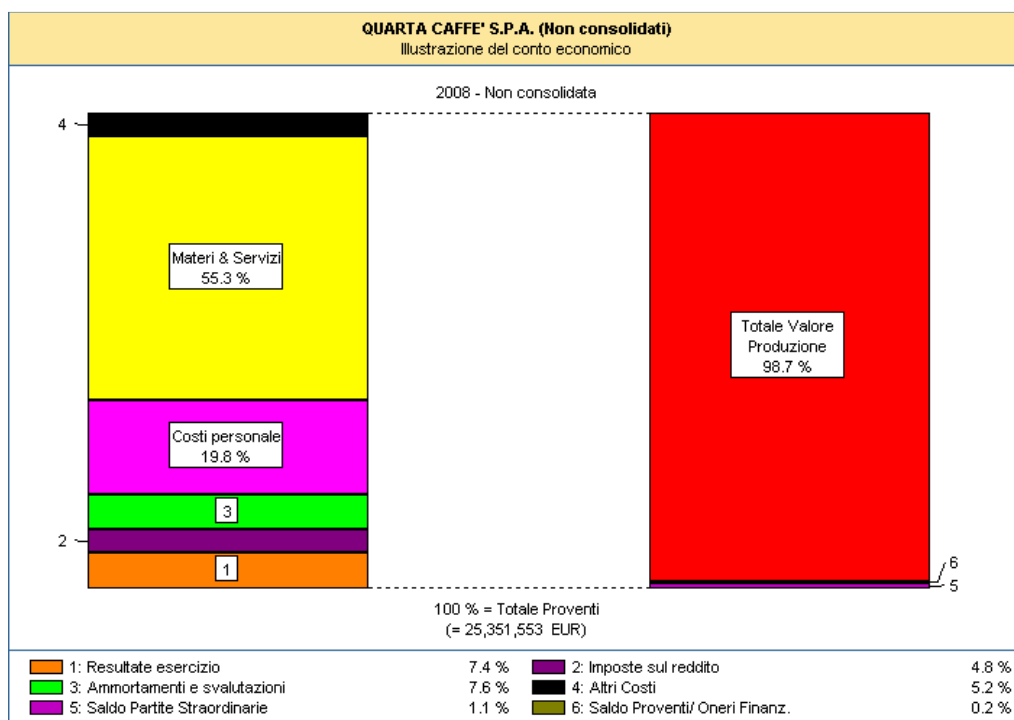
- a. tra valori determinati in passato per esprimere poi un giudizio sul loro andamento temporale;
- b. tra valori conseguiti e valori standard fissati all'interno dell'azienda come obiettivo da raggiungere;
- c. tra quozienti calcolati in base ai bilanci dell'impresa considerata e quozienti relativi ad altre imprese simili o tra i primi e quozienti standard calcolati per il settore in cui l'impresa stessa opera.

³⁵⁸ Si rinvia, a tal proposito, a BERGAMIN BARBATO M., *Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione*, in CODA V. – BRUNETTI G. – BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano, 1993, pp. 3 e ss.;

³⁵⁹ In particolare, l'attendibilità e l'omogeneità dei dati oggetto di analisi è assicurata dall'utilizzo di un unico criterio di riclassificazione dei dati di bilancio, valido per tutte le aziende considerate (CODICE ATECO 2007: 10830), rappresentato dalle elaborazioni fornite della Banca dati Aida del Bureau Van Dijk. In tal modo è stato possibile confrontare gli indici di bilancio della Quarta Caffè con quelli evidenziati dalle prime 25 aziende operanti a livello nazionale nel settore della lavorazione del caffè, in termini di fatturato; successivamente è stato effettuato un confronto

Prima di procedere con l'esposizione dei risultati della batteria di indicatori individuata, e con l'obiettivo di fornire un quadro generale delle condizioni di equilibrio economico, si illustra sinteticamente e con riferimento al solo anno 2008 la composizione percentuale dei componenti positivi e negativi di reddito. La Quarta Caffè evidenzia un valore complessivo dei proventi pari ad euro 25.351.553, costituito per il 98,7% dal valore della produzione, per lo 0,2% dal saldo della gestione finanziaria e per l'1,1% dal saldo della gestione straordinaria, mentre, dal lato dei componenti negativi, le voci aventi un peso preponderante sono rappresentate dal costo delle materie e dei servizi, che incidono per il 55,3%, e dal costo per il personale, per il 19,8%; seguono, in ordine di rilevanza, gli ammortamenti e le svalutazioni con il 7,6%, l'utile dell'esercizio con il 7,4%, gli accantonamenti e gli oneri diversi di gestione con il 5,2% ed infine il carico tributario con il 4,8%.

Fig. 4.12 – Composizione degli impieghi e delle fonti (%) - anno 2008



con gli indicatori medi regionali e nazionali, questi ultimi ricostruiti a partire da un campione che si ritiene significativo della popolazione in quanto derivante dall'inclusione (considerazione) delle prime 200 aziende in ordine di fatturato.

La comparazione con i valori relativi ai due periodi amministrativi precedenti, inoltre, consente di confermare la sostanziale uniformità di incidenza percentuale delle classi reddituali sopra specificate, circostanza, quest'ultima, che segnala una stabilità della gestione aziendale nel tempo, salvo un lieve decremento del risultato economico netto relativo all'esercizio 2007 (si veda la nota n. 353).

COMPONENTI CONTO ECONOMICO A VALORI PERCENTUALI

	COSTI (%)				RICAVI (%)		
	2008	2007	2006		2008	2007	2006
Costi per materie prime e servizi	55,3	55,9	54,1	Valore della produzione	98,7	99,8	100,0
Costi per il personale	19,8	20,1	19,5				
Ammortamenti e svalutazioni	7,6	7,8	7,1				
Saldo gestione finanziaria			0,1		0,2	0,2	
Saldo gestione straordinaria		2,7	0,2		1,1		
Atri costi	5,2	4,6	6,0				
Imposte sul reddito	4,8	5,8	6,9				
Risultato dell'esercizio	7,4	3,1	6,1				
Totale generale	100,0	100,0	100,0		100,0	100,0	100,0

Di seguito si espongono i valori dei principali indicatori e margini impiegati con riferimento a Quarta Caffè S.p.A. nel quinquennio 2004-2008 e comparati con i dati di settore nazionali e regionali.

ROE – Return On Equity					
	2008	2007	2006	2005	2004
ROE settore caffè Italia	4,22	5,44	5,15	5,54	8,90
ROE prime 25	7,31	6,94	2,28	5,42	8,14
ROE settore caffè Puglia	0,72	-4,90	-1,93	-4,60	-5,55
ROE Quarta Caffè S.p.A.	8,59	3,59 ³⁶⁰	7,08	10,81	14,23

³⁶⁰ La significativa riduzione del ROE conseguita nel 2007 è sostanzialmente attribuibile alla svalutazione della Partecipazione detenuta in una società sottoposta a fallimento che ha comportato l'appostazione di un componente negativo di reddito nell'area delle rettifiche di attività finanziarie (estranea quindi alla gestione caratteristica) pari a € 649.329.

L'analisi condotta con riferimento al ROE evidenzia la soddisfacente redditività del capitale proprio³⁶¹ registrata dalla Quarta Caffè lungo tutto il periodo analizzato, con valori che si presentano, in linea di tendenza, nettamente superiori rispetto ai diversi campioni di imprese investigate. In particolare, emerge come dato di assoluto rilievo il conseguimento di un ritorno del capitale di rischio ben al di sopra della media riscontrata nelle prime 25 imprese nazionali³⁶² (fa eccezione solo il 2007).

Altro aspetto da sottolineare si lega al calo subito dal ROE a partire dal 2005, anno in cui anche la Quarta Caffè ha patito gli effetti della crisi generalizzata dell'economia mondiale che non ha risparmiato evidentemente il settore della lavorazione del caffè. Il ritorno a condizioni ottimali di economicità gestionale, tuttavia, si configura in tutta evidenza nell'ultimo periodo esaminato, nel quale si riscontrano risultati di redditività superiori alle altre imprese del settore.

In definitiva, confrontando il ROE lungo tutto il quinquennio, è possibile evidenziare come l'azienda abbia subito una riduzione in termini relativi della redditività del capitale proprio, ma questa si presenta più attenuata rispetto alle altre imprese campionate; in ragione di ciò, la direzione aziendale si è rivelata in grado di contrastare efficacemente gli effetti della crisi, mantenendo prima e consolidando dopo una posizione di vantaggio competitivo all'interno del settore.

Una notevole dissomiglianza, inoltre, caratterizza il ROE dell'azienda rispetto alle altre operanti nel contesto regionale pugliese le quali, come è agevole intuire, senza l'apporto di quest'ultima rivelerebbero un trend decisamente meno soddisfacente (Fig. 4.13).

³⁶¹ L'indice misura il risultato economico destinato agli azionisti quale remunerazione del capitale apportato da questi ultimi in azienda. «Si parla di "redditività del capitale proprio" in quanto il risultato netto rappresenta ciò che rimane (e se rimane) agli azionisti dopo aver remunerato i finanziatori esterni e dopo aver pagato gli oneri tributari». PISONI P. – PUDDU L., *Analisi di bilancio. Casi ed esercizi*, Giappichelli, Torino, 1983, p. 50.

³⁶² Tra le prime 25 aziende in ordine di fatturato rientrano: Luigi Lavazza S.p.A., Illycaffè, Cafè do Brasil, Segafredo Zanetti, Caffè Trombetta, Pellini caffè, Coop industria – società cooperativa, Hausbrandt Trieste 1892, Gimoka, Casa del caffè Vergnano, Ekaf, Essse Caffè, Quarta caffè, S.a.i.caf., Caffè Carraro, Caffè Molinari, Mauro Demetrio, Torrefazione Musetti, Elio Romagnoli - Romcaffè, Verwerkaf Kaffe, Corsino Corsini, Guglielmo, Torrefazione Ionia, Segafredo Zanetti coffee system, Gi.fi.ze.

ROI – Return On Investment					
	2008	2007	2006	2005	2004
ROI settore caffè Italia	6,54	8,49	9,34	8,93	10,13
ROI prime 25	7,83	8,68	9,04	9,71	12,37
ROI settore caffè Puglia	4,00	6,93	5,35	4,18	10,31,
ROI Quarta Caffè S.p.A.	12,64	13,11	15,31	20,18	24,66

Focalizzando l'attenzione sul parametro di redditività sugli investimenti (ROI), la performance della Quarta Caffè si rivela ancora più soddisfacente rispetto alle considerazioni operate con l'esame del ROE.

Premettendo che il ROI fornisce una misura del grado di efficienza della gestione aziendale e, pertanto, esprime l'attitudine dell'azienda a produrre reddito attraverso la sola gestione caratteristica, si evidenzia che, in tutti i cinque anni considerati, il risultato conseguito dalla Quarta Caffè è, in media, all'incirca doppio rispetto al dato medio registrato dal campione nazionale e circa 1,8 volte superiore rispetto a quello delle prime 25 aziende nazionali; ciò a riprova dell'ottimo stato di salute di cui gode l'azienda.

Ciononostante, è opportuno rilevare, come per il ROE, la significativa caduta della redditività del capitale investito che, nel periodo in questione, giunge a dimezzarsi; tuttavia, anche questo dato deve essere letto parallelamente ai risultati registrati in termini di aggregato dalle imprese del settore, con riferimento alle quali il calo si rivela pressoché della stessa intensità relativa.

Il dato medio regionale, infine, risulta decisamente meno soddisfacente della performance registrata su scala nazionale; peraltro, il ROI medio delle imprese pugliesi del settore del caffè è condizionato dalla incidenza, in media, del ROI di Quarta Caffè che ne aumenta sensibilmente il livello. (Fig. 4.14)

Fig. 4.13 – ROE Quarta S.p.A - settore caffè (Italia, Puglia) anni 2004-2008

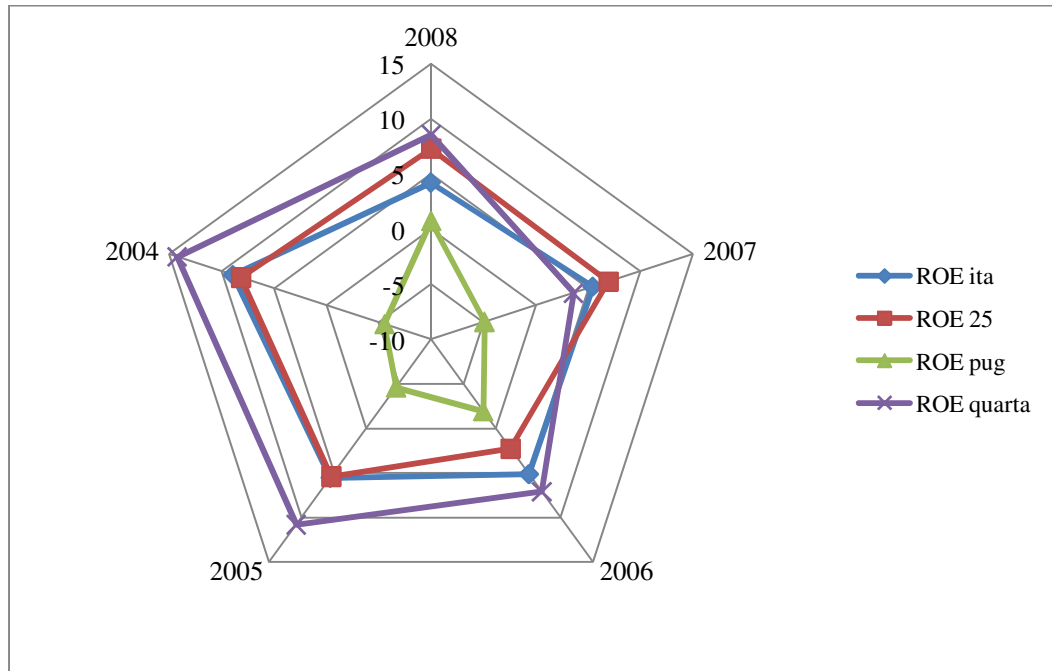
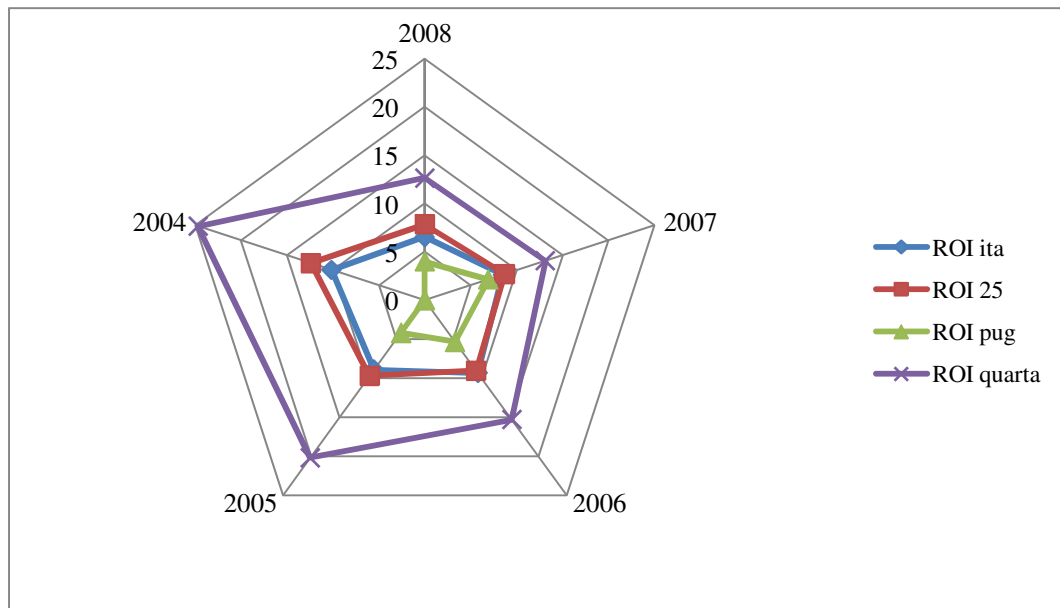


Fig. 4.14 – ROI Quarta S.p.A. - settore caffè (Italia, Puglia) anni 2004-2008



I più che positivi risultati legati alla dinamica gestionale della Quarta Caffè si riscontrano, peraltro, nell'andamento del ROA (Return On Asset), il quale notoriamente esprime la redditività del complesso dei capitali investiti in azienda. I grafici che seguono evidenziano in maniera chiara e netta il gap positivo appannaggio della Quarta Caffè rispetto al dato medio nazionale e regionale. Parimenti, un posizionamento competitivo privilegiato, rispetto alle altre aziende del settore, è possibile evincerlo dall'andamento di un altro indice di economicità in senso stretto, cioè il ROS (Return On Sales) indicatore base di misurazione della redditività delle vendite. (Figg. 4.15 e 4.16)

L'analisi di redditività si accompagna all'analisi del costo dell'indebitamento, ovverosia del sacrificio sopportato dall'impresa per incettare risorse finanziarie onerose detenute con vincolo di rimborso. L'importanza di tale indice è strettamente connessa con la possibilità di attivare virtuosi meccanismi di leva finanziaria o al contrario preferire la modalità della capitalizzazione interna ai fini di una razionale scelta di finanziamento degli investimenti. Invero, nel caso di un costo dell'indebitamento superiore rispetto alla redditività del capitale investito, l'investimento con ricorso al capitale di terzi è un elemento di maggiore aggravio degli esiti reddituali della gestione. Per verificare tale circostanza con riferimento alle dinamiche finanziarie della Quarta caffè si è determinato il ROD (Return On Debts), indice che esprime il costo medio dell'indebitamento, il quale, nel caso dell'azienda in esame, risulta tendenzialmente pari a circa il 17% e, pertanto, sintomatico di un disincentivo ad acquisire fonti esterne di finanziamento a carattere oneroso.

L'indice di rotazione dell'intero capitale investito, pari a 0,76 per il 2008, segnala che i mezzi investiti nell'azienda ritornano in forma liquida per circa i $\frac{3}{4}$ nel giro di un anno, cioè impiegano poco più di un anno a rientrare in azienda sotto forma di vendite liquidate.

Analizzati i quozienti di redditività, appare necessario esaminare la struttura finanziaria dell'azienda e le correlate implicazioni sia sul breve periodo, sia sulle proiezioni temporali di più lungo respiro.

Fig. 4.15 – ROA Quarta S.p.A. - settore caffè (Italia – Puglia) anni 2004-2008

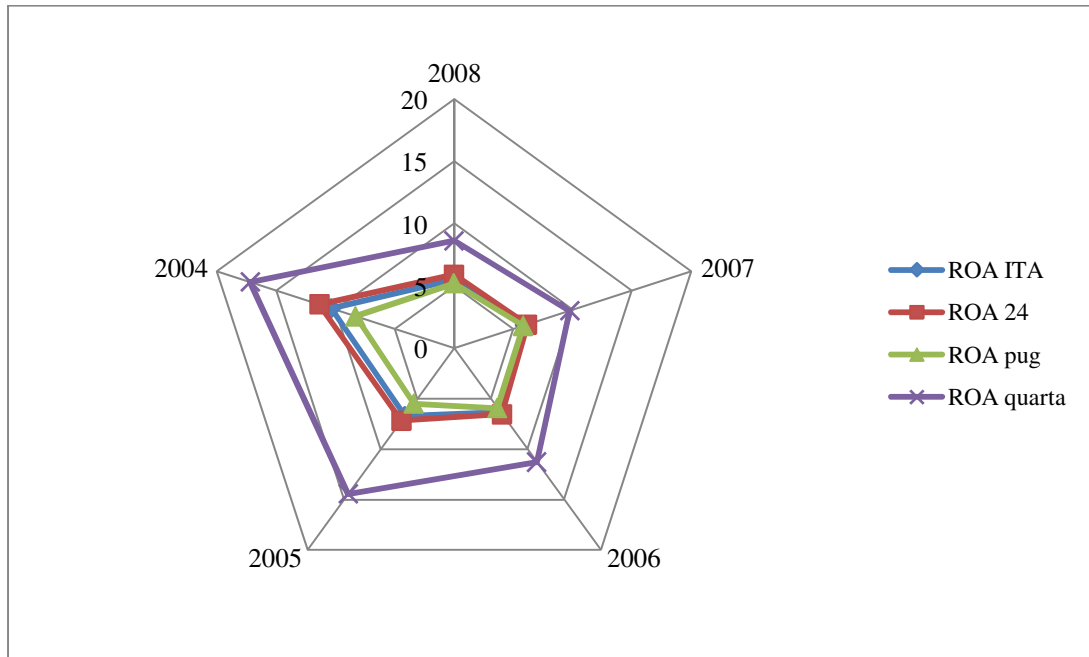
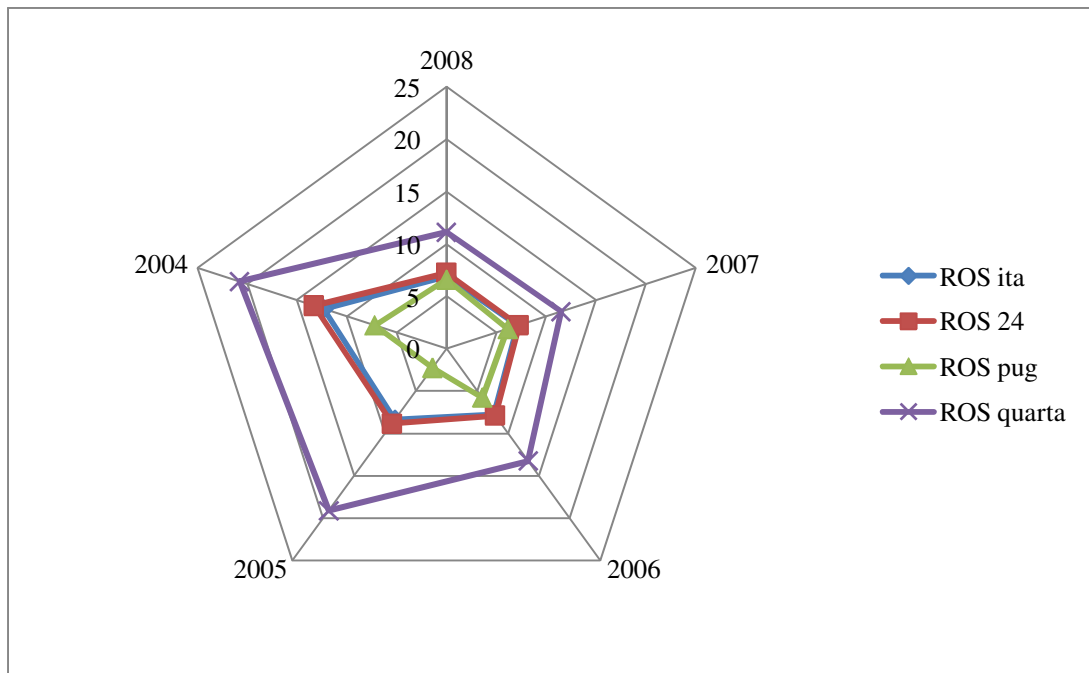


Fig. 4.16 – ROS Quarta S.p.A. - settore caffè (Italia – Puglia) anni 2004-2008



Il riferimento, in particolare, è all'analisi degli indici di liquidità e di disponibilità, i quali forniscono indicazioni sul grado di liquidità a breve dell'azienda, e agli indici di indebitamento e di copertura delle immobilizzazioni

che, al contrario, illustrano i vincoli che gravano, nel lungo periodo, sulla gestione dell'azienda stessa.

E' noto, invero, che le aziende, per evitare di incorrere in pericolose tensioni finanziarie, sono incentivate a mantenere un equilibrato rapporto tra attività e passività correnti; simmetricamente è regola di buona e oculata amministrazione che gli investimenti in attività fisse siano adeguatamente correlati al livello di indebitamento a medio e lungo termine, oltre che all'ammontare dei mezzi propri³⁶³.

<i>Indice di liquidità totale (Acid Test)</i>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>L_T settore caffè Italia</i>	1,39	1,40	1,42	1,60	1,61
<i>L_T prime 25</i>	1,40	1,43	1,53	1,60	1,64
<i>L_T settore caffè Puglia</i>	1,17	1,15	1,06	0,95	1,06
<i>L_T Quarta Caffè S.p.A.</i>	1,67	2,33	1,98	1,86	1,84

<i>Indice di disponibilità</i>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>I_D settore caffè Italia</i>	1,79	1,72	1,75	1,90	1,94
<i>I_D prime 25</i>	1,79	1,80	1,92	2,00	2,04
<i>I_D settore caffè Puglia</i>	1,51	1,47	1,39	1,29	1,40
<i>I_D Quarta Caffè S.p.A.</i>	2,32	3	2,92	2,98	2,66

La costruzione degli indici di liquidità e disponibilità evidenzia, con riferimento a Quarta Caffè, una ottima capacità dell'azienda di disporre di mezzi liquidi, o facilmente realizzabili, sufficienti per far fronte agli impegni scadenti

³⁶³ L'indice di garanzia dei debiti a medio e lungo termine si inserisce in questo quadro per mettere in evidenza che l'indebitamento a lungo termine non può estendersi oltre un certo limite, in quanto la garanzia offerta ai finanziatori è costituita dall'insieme degli investimenti fissi. In tal senso: SCHWARTZ E., *Corporation Finance*, St. Martin's Press, New York, 1964, p. 241.

Autorevole dottrina considera tale quoziente «*ancor più espressivo dell'indice di copertura delle immobilizzazioni tecniche, il quale è ancora l'ammontare minimo di capitale proprio, necessario come "garanzia generica" di solidità finanziaria, al valore di bilancio di queste ultime*». BERGAMIN BARBATO M., *Il valore segnaletico*, cit., p. 42.

entro il termine di un anno, riscontrando valori nettamente superiore alla media delle imprese raggruppate nei tre campioni d'indagine, sebbene negli ultimi due anni abbiano subito una certa flessione³⁶⁴.

<i>Indice di indipendenza finanziaria</i>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>Cn/Ci settore caffè Italia</i>	38,13	35,65	36,10	36,44	37,49
<i>Cn/Ci prime 25</i>	46,88	44,06	45,27	46,56	48,10,
<i>Cn/Ci settore caffè Puglia</i>	35,15	31,50	30,15	29,58	35,48
<i>Cn/Ci Quarta Caffè S.p.A.</i>	68,14	73,98	73,61	71,28	68,02

Un quoziente di importanza fondamentale, perché preordinato ad un giudizio circa il grado di rischio che l'azienda intende sopportare, è rappresentato dall'indice di indebitamento, con riferimento al quale Quarta Caffè S.p.A. evidenzia un andamento medio pressoché costante negli ultimi cinque anni, pari al 29% circa. Ciò dimostra l'esistenza di una gestione caratterizzata da un accentuato grado di autonomia finanziaria, dunque non oberata dal peso dell'indebitamento, estremamente positiva rispetto al trend regionale, ma anche nettamente superiore rispetto al campione delle imprese nazionali con i più alti livelli di fatturato³⁶⁵. La tendenza verso politiche di capitalizzazione può essere ragionevolmente giustificata dal costo eccessivo dell'indebitamento oneroso che in precedenza si è determinato essere intorno al 17%.

La composizione dei debiti, peraltro, evidenzia l'esistenza di un indebitamento a medio e lungo termine pari a zero nel periodo compreso tra il 2004 e il 2007 e pari allo 0,009 del valore totale dei debiti iscritti nel bilancio

³⁶⁴ Sebbene una parte della dottrina anglosassone stabilisce che all'indice di liquidità dovrebbe corrispondere un valore non inferiore ad 1 e all'indice di disponibilità un valore normale superiore a 2, taluni evidenziano la necessità di procedere ad una analisi critica dei valori oggetto di analisi, evitando, dunque, di affidare l'interpretazione dei risultati al mero superamento di determinate soglie di valori.

³⁶⁵ A seconda dei valori assunti dall'indicatore di autonomia finanziaria è possibile esprimere differenti gradi di giudizio sulla gestione aziendale. In particolare, si distinguono quattro intervalli:

- 0 - 0,33 - segnala situazioni di squilibrio patologico;
- 0,34 - 0,55 - in cui esiste uno squilibrio non di carattere patologico;
- 0,56 - 0,66 - esiste un soddisfacente equilibrio;
- 0,67 - 1 - l'equilibrio è ottimo.

Si tratta, evidentemente di valori orientativi, da considerare in maniera non rigida.

dell'esercizio 2008. L'indebitamento, pertanto, è costituito quasi esclusivamente da passività correnti e quindi dagli ordinari impegni legati alla fornitura delle materie prime occorrenti al ciclo produttivo.

<i>Indice di copertura delle immobilizzazioni</i>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>C_n+D_m/I settore caffè Italia</i>	1,63	1,63	1,65	1,93	1,66
<i>C_n+D_m/I prime 25</i>	1,54	1,67	1,71	1,68	1,71
<i>C_n+D_m/I settore caffè Puglia</i>	1,50	1,08	1,05	1,01	1,10
<i>C_n+D_m/I - Quarta Caffè</i>	1,34	1,51	1,41	1,55	1,46

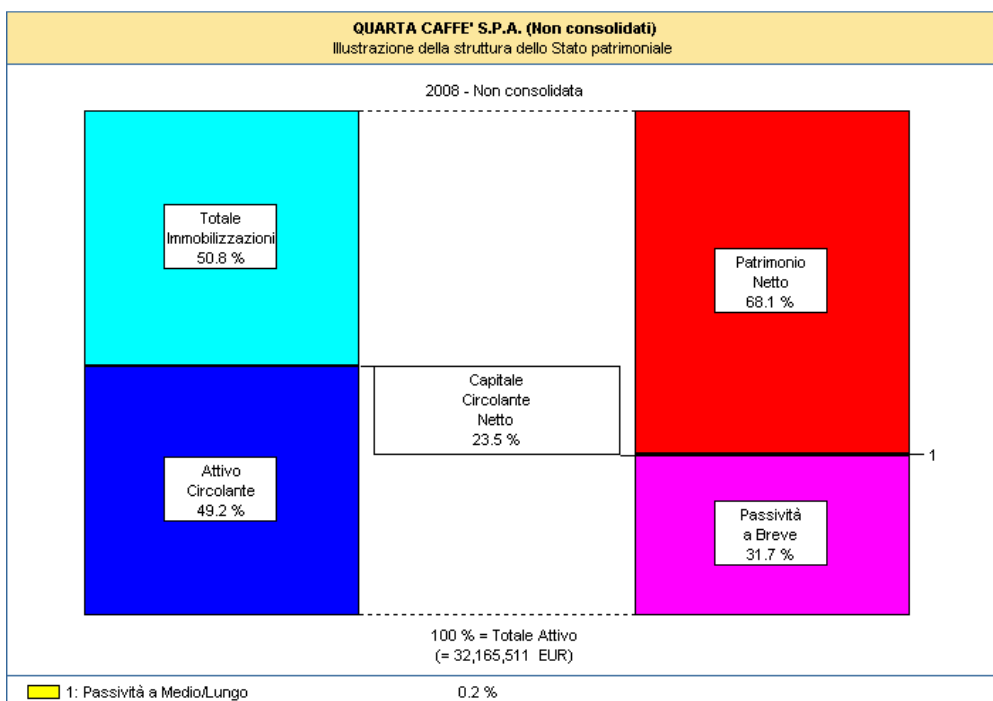
L'indice di copertura delle immobilizzazioni, inoltre, evidenzia un corretto rapporto tra il capitale permanente dell'azienda ed il totale delle immobilizzazioni, tendenzialmente in linea con il dato medio nazionale del settore e di quello delle aziende maggiormente rappresentative per entità di fatturato.

La Fig. 4.17 illustra, in termini percentuali, la composizione degli impieghi e delle fonti dell'azienda Quarta Caffè nell'anno 2008 e ne evidenzia l'adeguato equilibrio strutturale. La corretta composizione della struttura finanziaria dell'azienda ed il grado di solidità della stessa è confermata dalla presenza non sporadica di tali equilibrati rapporti percentuali nel tempo³⁶⁶.

³⁶⁶ La composizione delle classi dello Stato Patrimoniale finanziario della Quarta Caffè nel triennio 2006-2008 risulta essere la seguente:

STATO PATRIMONIALE A VALORI PERCENTUALI							
	IMPIEGHI (%)			FONTI (%)			
	2008	2007	2006	2008	2007	2006	
Capitale immobilizzato	50,8	49	52,1	Capitale proprio	68,1	74	73,6
Capitale circolante	49,2	51	47,9	Passività consolidate	0,2		
				Passività correnti	31,7	26	26,4
Capitale investito	100,0	100	100	Capitale acquisito	100,0	100,0	100,0

Fig. 4.17 – Composizione degli impieghi e delle fonti (%) - anno 2008



Ulteriori possibili analisi scaturiscono dal raffronto tra le classi degli impieghi e delle fonti, al fine di individuare eventuali stati di equilibrio o di squilibrio finanziario aziendale; si determinano, in tal modo, i cosiddetti margini finanziari, ovvero il capitale circolante netto, il margine di struttura ed il margine di tesoreria.

<i>Capitale circolante netto</i>					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>CCN settore caffè Italia</i>	4.993.250	4.845.725	5.002.026	4.789.176	4.503.819
<i>CCN prime 25</i>	32.681.480	31.783.480	33.740.080	30.800.400	28.268.360
<i>CCN settore caffè Puglia</i>	1.482.556	1.587.556	1.561.444	1.386.111	1.565.444
<i>CCN Quarta Caffè</i>	8.881.604	9.274.345	8.518.936	9.677.330	8.041.686

Il capitale circolante netto è un indicatore in grado di segnalare la capacità o meno dell'azienda di far fronte ai propri impegni finanziari di breve periodo con risorse proprie, oltre che riflettere l'esistenza di situazioni di equilibrio o

squilibrio tra investimenti in immobilizzazioni e capitale consolidato³⁶⁷. Con riferimento a tale margine, Quarta Caffè presenta un ottimo grado di solvibilità sia nel tempo, sia rispetto al dato medio di settore: il valore del capitale circolante netto, invero, in media è circa 6 volte superiore rispetto a quello derivante dall'aggregazione dei dati regionali e quasi il doppio rispetto al capitale circolante netto del settore analizzato su scala nazionale; esso, invece, rappresenta il 28,29% del capitale circolante medio delle prime 25 aziende, in ordine di fatturato.

MS I livello					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>MS I settore caffè Italia</i>	3.081.106	3.177.413	3.259.653	3.224.564	3.120.537
<i>MS I prime 25</i>	23.280.440	23.171.840	24.731.720	23.636.240	22.178.520
<i>MS I settore caffè Puglia</i>	-543.383	-375.279	-719.208	-446.327	-282.873
<i>MS I Quarta Caffè</i>	5.564.828	6.922.614	5.923.074	6.858.126	5.201.259

MS II livello					
	2008	2007	2006	2005	2004
<i>MS II settore caffè Italia</i>	4.993.250	4.845.725	5.002.026	4.789.176	4.503.819
<i>MS II prime 25</i>	32.681.480	31.783.480	33.740.080	30.800.400	28.268.360
<i>MS II settore caffè Puglia</i>	1.482.556	1.587.556	1.561.444	1.386.111	1.565.444
<i>MS II Quarta Caffè</i>	8.881.604	9.274.345	8.518.936	9.677.330	8.041.686

I margini di struttura di I e di II livello, utili per avere contezza della capacità dell'azienda di finanziare le immobilizzazioni attraverso, rispettivamente, il capitale proprio ovvero il capitale permanente, consentono di esprimere un giudizio ampiamente positivo con riferimento ai valori manifestati da Quarta Caffè. In particolare, il margine di I livello è circa due volte superiore rispetto al margine medio di settore e circa il 26% del margine medio delle prime 25 aziende

³⁶⁷ PISONI P. –PUDDU L., *Analisi di bilancio*, cit., p. 36.

a livello nazionale; occorre rilevare, a tal proposito, che a livello regionale il margine di struttura di I livello medio assume valori negativi³⁶⁸.

In merito al margine di struttura di II livello si sottolinea che, da un punto di vista metodologico, coincidendo con il capitale circolante netto, esprime le medesime informazioni ritraibili da quest'ultimo. Peraltro, è opportuno rilevare che tali margini sono segnaletici della presenza di una sincronica correlazione tra la durata delle fonti di finanziamento e quelle degli impieghi realizzati mediante l'uso delle relative risorse.

<i>Margine di tesoreria</i>					
	<i>2008</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>	<i>2004</i>
<i>MT settore caffè Italia</i>	1.853.337	1.867.223	2.164.497	2.533.617	5.884.921
<i>MT prime 25</i>	11.729.640	12.828.680	15.386.160	16.443.840	17.184.800
<i>MT settore caffè Puglia</i>	-519.899	79.113	-90.229	-365.217	398.028
<i>MT Quarta Caffè</i>	102.690	5.159.160	3.607.338	3.405.932	2.954.504

Il margine di tesoreria, anche quest'ultimo positivo per Quarta Caffè, è segnaletico della capacità dell'azienda di far fronte ai debiti di breve termine mediante le liquidità immediate e differite; va rilevato, tuttavia, che tale margine, negativo a livello regionale (e, dunque, sintomatico di condizioni di incaglio), per l'azienda oggetto di indagine appare in tendenziale aumento lungo il periodo 2004 - 2007, ed in particolare dal 2006 al 2007 in cui cresce di circa 1,4 volte, contrariamente a quanto accade nel 2008, anno in cui subisce una drastica riduzione³⁶⁹.

³⁶⁸ Un valore negativo indica che l'attivo fisso è finanziato parzialmente dai mezzi propri e, per la restante parte, presumibilmente dalle passività consolidate.

³⁶⁹ L'esistenza di un margine di tesoreria positivo è, in genere, considerato come un fatto assolutamente favorevole, in quanto rende possibile la copertura delle passività correnti con le liquidità disponibili. Tale considerazione, tuttavia, non deve essere accolta sic et simpliciter: un margine positivo, invero, significa che vi sarà eccedenza di liquidità al termine del periodo considerato, ma non necessariamente durante lo stesso. La non liquidità può essere giustificata da uno sfasamento temporale tra le entrate e le uscite ovvero da una gestione che turba la liquidità preesistente. Analogamente, un margine di tesoreria negativo, predittivo di una deficienza di liquidità al termine del periodo considerato e, di conseguenza, anche durante il periodo stesso, potrebbe essere evitato mediante un recupero di liquidità dovuto al realizzo di una parte del magazzino ovvero ai flussi della gestione ulteriore. Per gli opportuni approfondimenti sul tema si rinvia a: CARAMIELLO C., *Indici di bilancio*, cit., pp. 333 e ss.

L'interpretazione degli indicatori di bilancio acquisisce maggiore segnaletica informativa quando si procede ad una lettura organica dei valori inquadrata nel profilo di unitarietà della gestione aziendale.

Con riferimento alla società oggetto di analisi, accanto ad un ottimale equilibrio conseguito sul piano reddituale, è possibile evidenziare anche una altrettanto apprezzabile composizione delle fonti di finanziamento e una sincronica correlazione tra le stesse e gli impieghi che ne sono derivati.

Infatti, tutti gli indicatori esaminati, oltre a presentarsi nella gran parte dei casi maggiormente performanti rispetto alle dinamiche di settore, sottolineano una stabile e durevole attitudine del ciclo vitale di produzione di generare risultati economici netti rappresentativi di reddito e risultati operativi altrettanto significativi, i quali si riflettono in elevati rendimenti del capitale di rischio e del capitale investito.

In particolare, ad incidere in maniera determinante sul ROI è la redditività delle vendite (ROS), segno tangibile di una particolare attitudine ad aggredire senza ostacoli i mercati di sbocco e a spuntare prezzi di mercato particolarmente convenienti per l'economicità della gestione.

Un altro rilevante punto di forza dell'azienda riposa nel razionale ricorso all'indebitamento finanziario, peraltro poco incentivante atteso l'elevato costo del denaro inerente la raccolta di risorse finanziarie di origine esterna.

Ecco dunque che l'impresa ha costantemente preferito migliorare la composizione della struttura finanziaria attraverso manovre di capitalizzazione e soprattutto, attivando virtuosi meccanismi di autofinanziamento, con il risultato anche di disporre di condizioni di solvibilità nel breve e nel medio termine.

4.4.3 La responsabilità sociale in Quarta Caffè S.p.A.: l'implementazione del bilancio sociale

Dopo aver presentato l'azienda, oggetto del caso di studio, ed averne analizzato l'andamento reddituale e la situazione patrimoniale e finanziaria, si procede ad esaminare l'attitudine della stessa ad orientare i propri interessi all'esterno di quelli che sono i confini aziendali, mediante l'assunzione di

comportamenti e la realizzazione di attività tese al perseguimento di obiettivi di natura sociale ed ambientale, ovvero, la capacità di perseguire, attraverso lo svolgimento dei propri processi produttivi, il soddisfacimento delle istanze provenienti dagli interlocutori di riferimento.

A tal fine si riporta, nel successivo capitolo, il primo bilancio sociale della Quarta Caffè S.p.A. Come già detto in precedenza, tale bilancio è stato oggetto di redazione da parte di chi scrive in occasione del presente lavoro e rappresenta l'implementazione pratica del percorso teorico fino a questo momento sviluppato.

CAPITOLO V

QUARTA CAFFÈ' S.P.A.: BILANCIO SOCIALE 2008

Lettera del Presidente Dott. Antonio Quarta

Care lettrici e cari lettori,

con la redazione del primo bilancio sociale, Quarta Caffè ha deciso di realizzare uno strumento destinato a comunicare ai propri interlocutori di riferimento, quali clienti, personale, fornitori, pubbliche amministrazioni, comunità locali, collettività, non soltanto i dati economici, finanziari e patrimoniali, ma l'impegno profuso ed i risultati della propria attività in materia di responsabilità sociale, oltre che la forte attenzione rivolta alle problematiche inerenti l'impatto ambientale.

L'intento, invero, è quello di instaurare un dialogo con i propri stakeholders, un momento di confronto trasparente con l'esterno, diretto a migliorare i rapporti con il territorio nel quale opera e le performances nel tempo conseguite.

Si ritiene che il bilancio sociale rappresenti, in tal senso, un'occasione unica, in quanto

costituisce un momento di monitoraggio e valutazione degli obiettivi dell'azienda, dei risultati attesi e di quelli percepiti.

La crescita che ha caratterizzato negli anni la storia dell'azienda Quarta caffè è il frutto della continua dedizione ed instancabile attenzione alla qualità del prodotto offerto alla clientela, oltre che il risultato di un forte spirito di squadra: ogni successo che l'azienda ha raggiunto e che si prefigge di conseguire in futuro si fonda, dunque, sulla soddisfazione del consumatore. A ciò, da diversi anni, è stata



associata una continua attenzione al rispetto di principi e valori etici aziendali, alle problematiche ambientali e sociali, ai temi dello sviluppo sostenibile, non soltanto a vantaggio del territorio provinciale e regionale; da qui l'esigenza di redigere un rendiconto non esclusivamente di natura contabile.

Al fine di rendere comparabile il bilancio sociale di Quarta caffè con quello di altre aziende, si è deciso di redigere il documento utilizzando, come riferimento metodologico, le linee guida del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS), lo standard più adottato a livello nazionale ed il Global Reporting Initiative (GRI) per alcuni indicatori qualitativi e quantitativi, volti a valutare le prestazioni economiche e sociali.

Il documento consta di tre sezioni:

1. identità aziendale, quale espressione della storia, dell'assetto istituzionale, organizzativo e dei valori guida assunti per orientare, insieme alla missione, il disegno strategico aziendale;
2. rendiconto economico quale espressione delle risorse economiche prodotte e della loro distribuzione fra i diversi interlocutori aziendali;
3. Relazione sociale, quale rappresentazione qualitativa e quantitativa delle relazioni con i principali stakeholders.

Il documento presenta poi un questionario destinato alla raccolta di valutazioni e suggerimenti dei lettori che consentano, con il passare degli anni, di arricchire le informazioni fornite e soddisfare le aspettative dei lettori.

L'augurio, dunque, è che questa prima edizione rappresenti un elemento utile per comprendere gli sforzi che l'azienda ha voluto intraprendere per il conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile.

Un particolare ringraziamento va a tutti i collaboratori della Quarta Caffè, i quali hanno contribuito al raggiungimento dei risultati aziendali e alla realizzazione del Bilancio, e a tutti gli altri stakeholders che, anche indirettamente, hanno supportato l'azienda sulla via della sostenibilità.

Si augura una buona lettura.

L'amministratore Unico
(Dott. Antonio Quarta)

1 IDENTITÀ AZIENDALE



Qualità, sicurezza, tutela dell'ambiente, responsabilità sociale e soprattutto soddisfazione del cliente: da oltre 60 anni, per Quarta Caffè, questi obiettivi sono l'impegno di ogni giorno.

L'avventura dell'azienda nel mondo del caffè, inizia negli anni Cinquanta con Gaetano Quarta, il quale fonda una piccola torrefazione artigianale; contando su poche decine di clienti affezionati, animato da uno spiccato spirito imprenditoriale e da tanta voglia di far bene, Gaetano costruisce la prima realtà industriale della provincia leccese. Il suo primo attrezzo da lavoro è un tostino a mano da cinque chili, oggi in esposizione presso il modernissimo stabilimento aziendale gestito dai suoi familiari.

La costante applicazione, l'impegno nella selezione e nella lavorazione delle più pregiate varietà di caffè Arabica e la capacità di mantenere un rapporto diretto con la clientela sono i fattori critici che sanciscono il successo dell'azienda.

L'utilizzo di materie prime selezionate, l'estrema cura artigianale che connota le miscele di caffè, il processo produttivo all'avanguardia sono tra gli elementi che hanno consentito a Quarta Caffè di affermarsi sul mercato di riferimento, volutamente locale, senza mai trascurare l'amore per il territorio e l'attenzione per l'uomo e l'ambiente.

Quarta Caffè, dunque, è una realtà fatta di numeri e, soprattutto, di valori, in cui la crescita ha, da sempre, interiorizzato lo sviluppo sostenibile.

La storia dell'azienda

Quarta Caffè nasce intorno agli anni cinquanta, dall'intuizione del suo fondatore, Gaetano Quarta, uno dei padri dell'industria salentina, insignito del titolo di Cavaliere del lavoro nel 1995.

Nei primi anni di attività, l'azienda consisteva in una piccola torrefazione di tipo artigianale con annessa caffetteria di degustazione nel centro di Lecce, l'Avio Bar, così chiamata in quanto frequentato assiduamente dagli aviatori dell'Aeroporto Militare di Galatina.

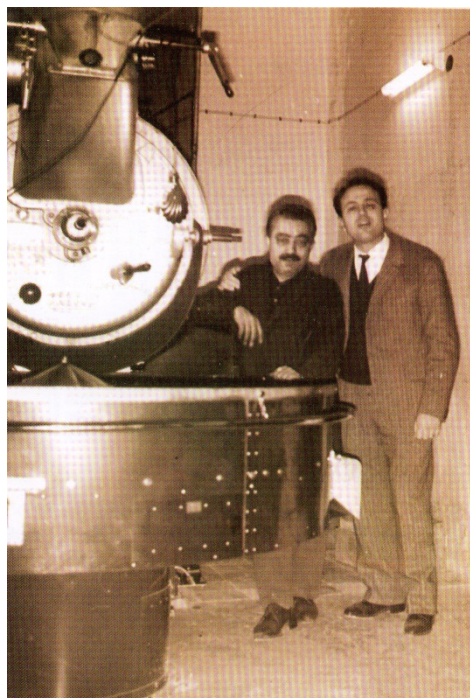
Ben presto l'Avio Bar è divenuto il punto di ritrovo di tutti coloro che amavano degustare un caffè di qualità superiore; fu così che l'impegno nel settore della torrefazione del caffè è cominciato a crescere e l'azienda, iniziando a confrontarsi con un mercato sempre più esigente e differenziato, ha gradualmente realizzato un ampliamento dei prodotti offerti. L'ampia gamma di miscele create dalla sapiente unione di diverse qualità di caffè, tutte controllate, selezionate, tostate singolarmente e miscelate solo in una delle fasi finali del processo di trasformazione, hanno fatto dell'azienda una sorta di



marchio per la provincia di Lecce. Cinquanta gli anni attraverso i quali Gaetano Quarta, alla guida dell'azienda, ha condotto la stessa verso un cammino di crescita e di sviluppo, fino a determinarne il posizionamento tra le prime quindici in Italia nel settore della torrefazione del caffè.

In un Salento, quello della metà del novecento, poco avvezzo ai ritmi e ai tempi industriali, egli accettava la modernità - ma il progresso - ripeteva sempre - deve rispettare l'ambiente e la qualità del prodotto.

Come imprenditore e come uomo era motivato da due valori fondamentali ed inscindibili tra loro: la famiglia e il lavoro. L'azienda era la sua famiglia allargata: si informava continuamente delle vicende di chi gli viveva accanto, dai dipendenti ai clienti: la salute, i problemi quotidiani delle famiglie di ognuno, i progressi scolastici dei figli, e sentiva un forte senso di responsabilità non solo nei confronti dell'attività esercitata, ma anche nei confronti dei suoi collaboratori. Ciò ha comportato la creazione di un clima aziendale sereno e collaborativo, ancora oggi presente come un tempo, in cui ognuno, indipendentemente dal ruolo esercitato in azienda, diviene parte fondamentale della stessa.



Sono queste le motivazioni che hanno contribuito al successo dell'azienda e che, ancora oggi, ispirano le politiche e le strategie perseguite dall'azienda.

Nel 2003, la conduzione dell'azienda Quarta Caffè passa dal suo fondatore, Gaetano Quarta, ad Antonio Quarta, da anni al fianco del padre in azienda e particolarmente sensibile alla prosecuzione del progetto imprenditoriale volto a portare "la qualità in una tazzina" e ad intensificare gli interventi nel campo della sostenibilità sociale e ambientale.

La Missione

«Qualità e freschezza del prodotto, declinata sia nella realtà Bar che nelle miscele Famiglia, per un impegno quotidiano e una ricerca continua fatta di investimenti e di passione. Attenzione nella selezione dei migliori caffè verdi, tostatura separata, cura della miscela, rispetto dei principi della Qualità totale e della protezione dell'ambiente caratterizzano i prodotti Quarta Caffè e collocano l'azienda tra le prime 15 imprese di torrefazione in Italia».

Questa è la mission che permea l'operato aziendale e trova adeguata traduzione nei punti di seguito indicati:

- Offerta di miscele di qualità eccellente che si distinguono per la selezione delle materie prime, la cura dei processi di trasformazione, il carattere innovativo delle confezioni in grado di conservare la freschezza e la fragranza del prodotto e garantire la costante soddisfazione delle esigenze della clientela;
- sviluppo continuo della professionalità dei collaboratori e costante miglioramento della gestione in termini di efficienza e di economicità, attraverso il monitoraggio delle attività e dei processi realizzati;
- adesione ai principi della Sostenibilità e della Responsabilità sociale, mediante la valorizzazione delle risorse umane interne ed esterne, la predisposizione di un ambiente di lavoro sicuro e confortevole, l'utilizzo di tecnologie e soluzioni a basso impatto ambientale.

I Valori

Quarta Caffè individua precisi valori di riferimento alla base dei propri comportamenti e delle scelte strategiche attuate. Tali principi, che costituiscono le fondamenta dello sviluppo dell'azienda, riconoscono nell'incessante attenzione alla qualità delle miscele prodotte la principale componente di quella cultura che da sempre ha contraddistinto l'azienda.

I valori che ispirano l'operato dell'azienda e ne costituiscono l'essenza sono:

La Cultura del caffè

L'azienda dedica la propria esistenza alla produzione di miscele di caffè di elevata qualità mediante l'accurata selezione delle materie prime, il controllo dei processi di trasformazione, l'adozione di tecnologie in grado di mantenere inalterate le qualità organolettiche del prodotto.

L' Efficienza e l'efficacia della gestione

Quarta Caffè monitora costantemente i livelli di efficienza ed efficacia dei propri processi, in un'ottica di miglioramento continuo delle performance e della qualità delle miscele prodotte. A tal fine, di rilevanza fondamentale, è la precisa definizione dei ruoli, delle responsabilità e delle deleghe alle risorse umane presenti in azienda necessarie per garantire il corretto funzionamento dell'azienda.

La Centralità della persona

Il rispetto dell'integrità fisica, culturale e morale delle persone con cui entra in relazione è una delle priorità dell'azienda. La centralità della persona si esprime, in particolare, mediante la valorizzazione dei propri collaboratori con l'obiettivo di sviluppare le potenzialità di ciascuno, l'ascolto delle aspettative dei clienti al fine di migliorarne il livello di soddisfazione, l'adozione di comportamenti improntati sulla correttezza negoziale nei confronti dei fornitori e degli agenti.

Quarta Caffè, inoltre, partecipa attivamente a programmi di sostegno in favore di talune popolazioni svantaggiate o caratterizzate da situazioni di precarietà.

La Sicurezza

La tutela della sicurezza, sia nei confronti dei propri collaboratori che della clientela, è uno dei principi fondanti l'attività imprenditoriale; essa viene garantita attraverso il miglioramento continuo dei luoghi di lavoro, il controllo costante dei prodotti offerti e l'adozione di rigorosi standard qualitativi.

L'Ambiente

Quarta Caffè promuove progetti innovativi al fine di coinvolgere gli stakeholders in un chiaro orientamento alla sostenibilità, alla tutela e alla salvaguardia

dell'ambiente; l'azienda definisce strategie per la riduzione degli impatti ambientali ed investe nello sviluppo di soluzioni che valorizzino la qualità dell'ambiente.

L'Innovazione

Quarta Caffè considera l'innovazione tecnologica una leva fondamentale per migliorare la propria competitività e gli investimenti effettuati in tal senso sono indirizzati al conseguimento dell'obiettivo fondamentale di migliorare la qualità dell'offerta, combinando sviluppo economico-tecnico e sostenibilità.

La Correttezza e trasparenza

Quarta Caffè si impegna a fornire una comunicazione chiara e trasparente delle strategie, delle attività, e dei risultati raggiunti, al fine di permettere a ciascuno stakeholder di valutare l'operato aziendale.

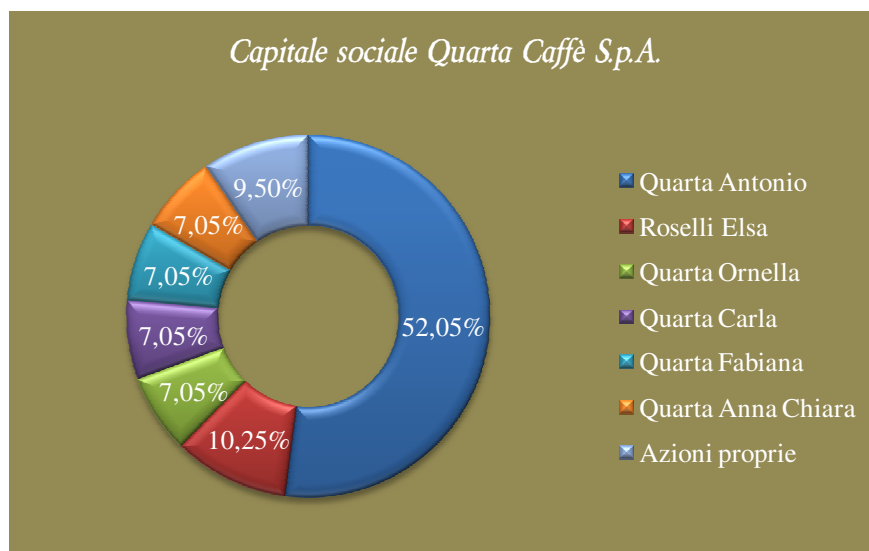
L'assetto istituzionale ed organizzativo

L'azienda Quarta Caffè è un'impresa familiare di seconda generazione nella quale i valori, l'esperienza e le tradizioni tramandate dal fondatore sono divenuti patrimonio comune di tutti coloro che custodiscono e tramandano il disegno imprenditoriale nel tempo.

Interprete autentico di tali valori è Antonio Quarta, figlio di Gaetano Quarta, in favore del quale si è realizzato il passaggio delle consegne nel 2003, presente in azienda accanto al padre sin dal termine dei suoi studi ed oggi Amministratore unico della società. Accanto a lui, la sorella Fabiana, responsabile del controllo della qualità delle materie prime, risorsa di ineguagliabile competenza e professionalità.

Il passaggio generazionale è avvenuto, dunque, in favore di due figli del fondatore. Gli altri membri della famiglia, tra cui Elsa, la moglie del fondatore, e le altre tre figlie, Ornella, Carla e Anna Chiara, partecipano esclusivamente in qualità di meri finanziatori.

Il capitale sociale di Quarta Caffè è costituito da n. 2.000 azioni del valore nominale di Euro 1.000 cadauna, di cui n. 190 di proprietà della società e n. 1.810 suddivise tra i sei azionisti, secondo i rapporti di seguito rappresentati:



Di seguito si illustra la odierna composizione del Collegio Sindacale:

Claudio Privitera	Presidente
Ivan Bonazzi	Sindaco effettivo
Renato Rollo	Sindaco effettivo
Paola Ruggieri Fazzi	Sindaco Supplente
Ivan Egidio De Benedittis	Sindaco Supplente

La crescita dell'azienda Quarta Caffè nel tempo è resa evidente, oltre che dal cambiamento della forma giuridica da società in nome collettivo a società per azioni, avvenuta nel 1988, anche dalla realizzazione di operazioni di fusione per incorporazione di due aziende storiche del Salento: Moka/2 S.r.l. di Brindisi, incorporata nel 1992, e Mokaffè S.r.l. di Cavallino, nel 2006.

L'azienda, inoltre, detiene partecipazioni in imprese controllate e collegate, in particolare detiene il 95,53% del capitale sociale della controllata Emme Tourist

S.r.l. con sede in Corigliano d'Otranto ed una partecipazione del 30,25% nella società collegata Caffè Ninfolè S.p.A. con sede in San Giorgio Jonico, in provincia di Taranto.

Per conseguire i propri obiettivi, Quarta Caffè ha adottato una struttura organizzativa plurifunzionale, snella e flessibile, che punta a favorire la comunicazione tra le varie funzioni e a migliorare i processi produttivi interni.

L'Amministratore Unico, che impersonifica l'organo volitivo aziendale, delinea le strategie e gli obiettivi generali della gestione aziendale trasmettendole alle aree funzionali ed assume un ruolo di coordinamento e di controllo operativo delle stesse.

Esso è affiancato da sei organi: la *Segreteria generale acquisti/servizi*, il Responsabile servizi tecnici e Sistema di Gestione Ambientale (SGA), la funzione *Finanza*, la funzione di *Gestione del personale*, l'*Amministrazione C.E.D.* e la funzione *Marketing*.

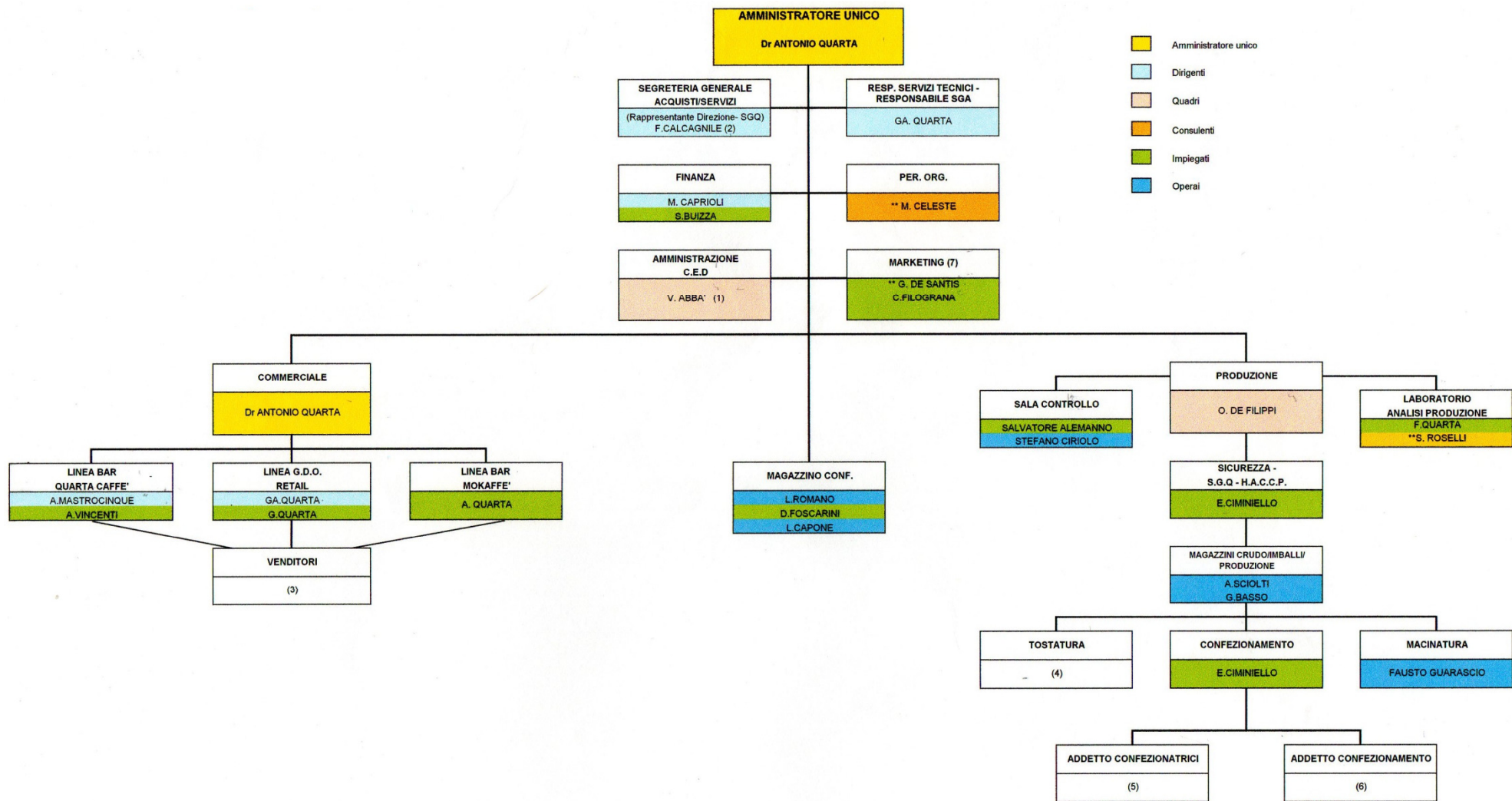
Ad un livello gerarchico successivo sono poste le altre 3 aree funzionali: l'area *Commerciale*, il *Magazzino confezionamento* e la funzione *Produzione*, che concorrono all'elaborazione delle decisioni e rendono operativi gli indirizzi stabiliti dal vertice aziendale, deliberando gli opportuni provvedimenti all'interno di ciascuna area di appartenenza.

La funzione Commerciale si compone di tre aree: quella denominata *Linea GDO e retail*, destinata a servire il Canale tradizionale e della Grande distribuzione organizzata, a cui è assegnata la commercializzazione dei prodotti per la clientela rappresentata dalle famiglie, la *Linea bar Quarta Caffè* e la *Linea bar Mokaffè* destinate al canale Ho.re.ca. (Hotellerie-restaurant-café).

La funzione Produzione è affiancata dal *Laboratorio analisi*, in cui vengono sottoposti ad opportuni controlli i campioni di caffè crudo giunti in azienda e dalla *Sala controllo* in cui tutte le movimentazioni del crudo e del torrefatto vengono automaticamente gestite in ingresso ed in uscita dai silos di stoccaggio e dalle macchine torrefattrici.

La funzione Produzione controlla (ed è responsabile), al livello successivo, dell'area *Sicurezza – Sistema di Gestione della Qualità e HACCP* che si occupa di garantire la qualità dei prodotti ed il rispetto delle norme igieniche e di sicurezza.

Segue l'area *Magazzini del crudo/imballi/Produzione*, in cui si monitorano costantemente le scorte e si realizzano i processi tecnici in senso stretto mediante il passaggio delle materie prime dai magazzini di stoccaggio del caffè crudo al reparto produttivo in cui avviene la tostatura. Da tale area funzionale, infatti, dipendono gerarchicamente le aree della *Tostatura*, *Macinatura* e *Confezionamento*, di rilevanza critica per l'azienda che, da sempre, punta ad ottenere un prodotto di elevatissima qualità. All'ultimo livello della struttura organizzativa si trovano gli addetti al confezionamento.



Il mercato di riferimento

Quello del caffè è uno dei settori industriali più vivaci del food & beverage italiano, con oltre 700 aziende coinvolte a livello produttivo, 6.900 addetti specifici, oltre 2,6 miliardi di euro come valore complessivo della produzione, di cui quasi un quarto destinato all'esportazione.

In particolare, l'Italia è uno dei più importanti paesi al mondo per la lavorazione del caffè verde e per il consumo di caffè tostato nelle diverse versioni tipologiche e gustative e rappresenta il secondo mercato europeo, dopo la Germania, per volume di importazioni, produzione e consumo.

Secondo i dati pubblicati dall'Istat l'Italia nel 2008 ha importato circa 7,5 milioni di sacchi di caffè verde, un volume in netto incremento rispetto ai dati degli ultimi sette anni.

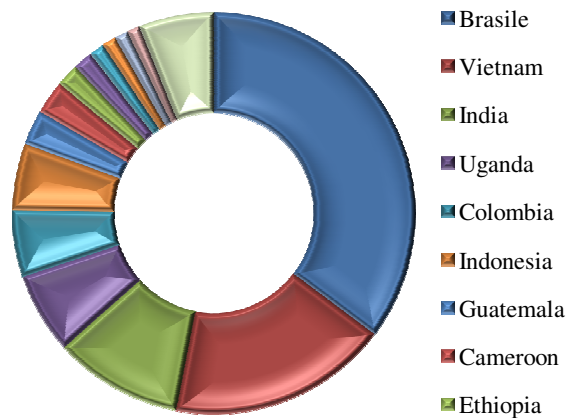
Dati di sintesi del settore del caffè in Italia

Numero di imprese	720
Numero di addetti	6.900
Import di caffè verde (m.n Kg)	417
Produzione di caffè torrefatto (m.n Kg)	325
Export caffè torrefatto (m.n Kg)	91
Import di caffè torrefatto (m.n Kg)	16
Consumi di caffè torrefatto (m.n Kg)	250
Valore della produzione, a prezzi di fabbrica (m.n euro)	2.625
Valore aggiunto	656
Quota di produzione prime 4 imprese (%)	49,3
Quota di produzione prime 8 imprese (%)	60,6
Export/produzione in volume (%)	28,1
Import/consumo in volume (%)	6,4
Valore di mercato a prezzi di fabbrica (m.n euro)	2.043
Quota di mercato prime 4 imprese in volume	48,5

Fonte Databank 2006

Il caffè verde importato proviene, per la maggior parte dal Brasile, seguono il Vietnam, l'India, l'Uganda, la Colombia e diversi altri Stati.

Provenienza importazioni caffè verde in Italia



Fonte European Coffee Federation 2006

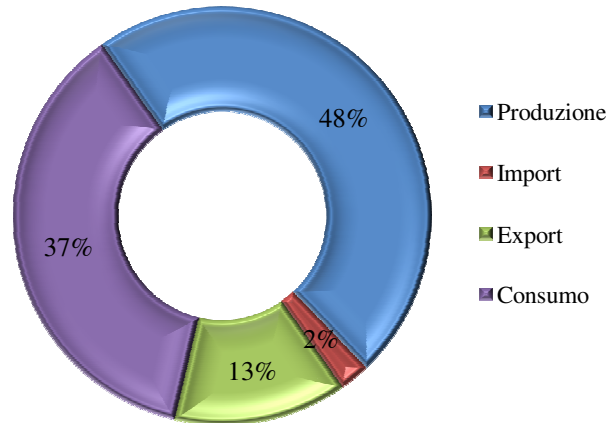
La produzione di caffè torrefatto è destinata, al netto della variazione delle scorte, per la maggior parte al consumo interno, mentre la restante parte è destinata all'esportazione. Nel 2006 la produzione commercializzata è stata di circa 324,8 milioni di kg, con un aumento del 3,3% rispetto all'anno precedente da attribuire alla crescita delle esportazioni di caffè torrefatto, che nello stesso anno sono state pari a circa 91,1 milioni di kg. Tali esportazioni, di fatto, sono costituite in gran parte da caffè torrefatto macinato non decaffeinato destinato soprattutto al consumo francese, tedesco, inglese, anche se si sta allargando sempre più il numero dei paesi importatori.

L'Italia, inoltre, importa circa 16 milioni di kg di caffè torrefatto ed istantaneo, una quota di poco superiore al 6% del totale dei consumi interni.

In termini di valore, la produzione di caffè torrefatto determina un introito di poco superiore ai 2,6 miliardi di euro, mentre il saldo import-export di caffè torrefatto

ammonta all'incirca a 0,6 miliardi di euro. I consumi interni, dunque, risultano essere di poco superiori ai 2 miliardi di euro.

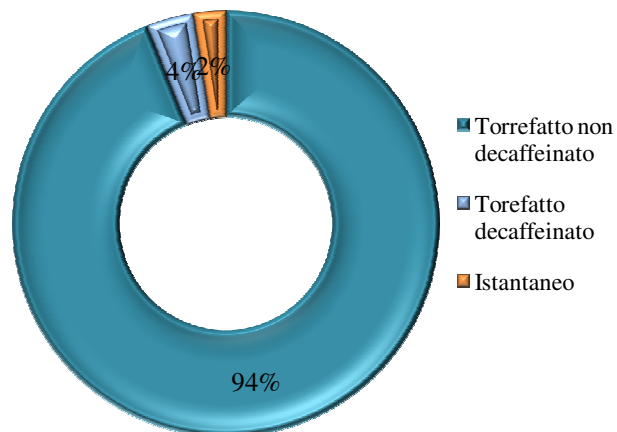
Caffè torrefatto ed istantaneo: produzione, import, export e consumo



Fonte ISTAT, 2006

Sul mercato italiano domina il caffè non decaffeinato, in grani e macinato, con una quota di consumi pari al 96%, mentre il decaffeinato incide solo per il 3,3%. Del tutto irrisorio, invece, il consumo di caffè solubile che rappresenta lo 0,6%.

Domanda italiana di caffè per segmento



Fonte Databank 2006

In termini di canali di vendita, il canale famiglie, che assorbe circa i 2/3 del totale dei consumi e dimostra una certa stabilità rispetto al passato, è rappresentato per il 48% dal segmento moka e per il 7% dal segmento miscele espresso. In lenta diminuzione, al contrario, le vendite nel canale Ho.re.ca. che rappresentano il 25% dei consumi e risentono dello spostamento dei consumi verso la distribuzione automatica. Sono in crescita, infine, le vendite nel serving e nel vending.

Andamento della domanda italiana di caffè per area d'affari

000 Kg	2002	2003	2004	2005	2006
Famiglie	159.000	160.000	162.300	164.325	163.820
<i>moka</i>	119.560	119.150	119.850	120.700	119.600
<i>miscele espresso</i>	16.000	16.600	16.970	17.150	17.250
<i>cialde/capsule</i>	4.040	4.305	4.850	5.520	6.140
<i>altri</i>	19.280	19.975	20.631	20.955	20.830
Bar e pubblici esercizi	66.330	65.400	64.310	63.000	61.500
<i>Serving</i>	5.300	6.000	6.800	7.850	8.760
<i>Vending</i>	13.140	13.400	14.130	15.005	15.600
Tot serving & vending	18.440	19.400	20.930	22.855	24.360
Tot Caffè	243.770	244.800	247.540	250.180	249.680

Fonte Databank 2006

Caffè nel canale bar e ho.re.ca

Numero di imprese operanti nel settore	580
Numero di addetti specifici	2.900
Import di caffè verde (m.n Kg)	417
Fatturato per addetto (000 euro)	313
Valore aggiunto (m.n euro)	281
Valore aggiunto per addetto (000 euro)	97
Quota di mercato delle prime 4 imprese (%)	22,6
Quota di mercato delle prime 8 imprese (%)	36,1
Export/produzione in volume (%)	28,1
Import/consumo in volume (%)	6,4
Valore di mercato a prezzi di fabbrica (m.n euro)	2.043
Quota di mercato prime 4 imprese in volume	48,5

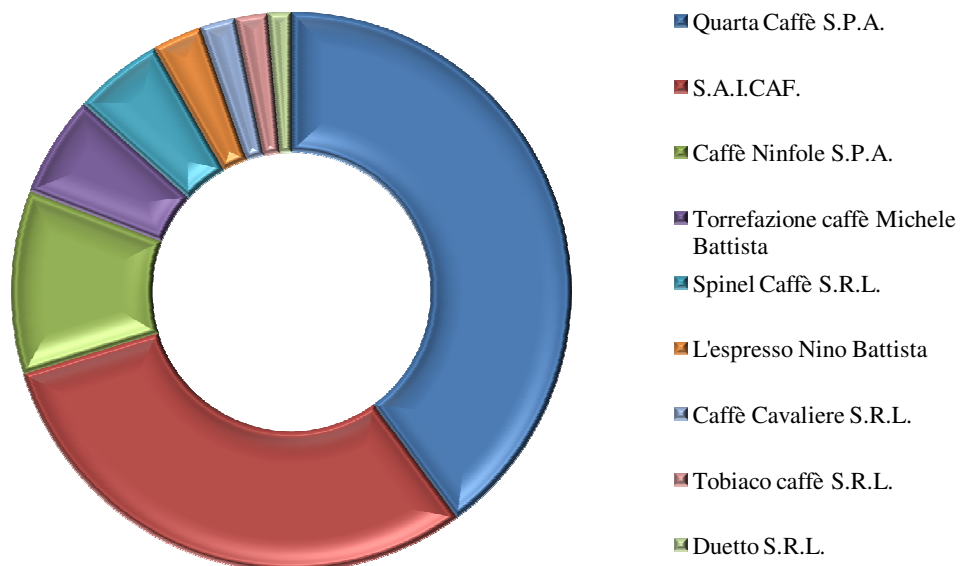
Fonte Databank 2006

In Italia, su un totale di circa 700 aziende operanti nel settore della lavorazione del caffè, le prime sei in ordine di fatturato sono Lavazza, Illycaffè, Cafè do Brasil, Segafredo Zanetti, Caffè Trombetta e Pellini caffè; Quarta Caffè occupa il tredicesimo posto.

La posizione competitiva dell'azienda migliora sensibilmente con riferimento al contesto centro-meridionale del Paese, in cui si colloca tra le prime tre aziende leader dopo Cafè do Brasil e Caffè Trombetta.

In ambito regionale, infine, l'azienda domina con una quota di mercato di circa il 40% e compete con altre otto società, di cui cinque nella provincia di Bari (SAICAF, Torrefazione Caffè Michele Battista, L'Espresso Nino Battista, Caffè Cavaliere, Tobiaco Caffè), una della provincia di Taranto (Caffè Ninfolle), una nella provincia di Foggia (Duetto) ed un'altra nella provincia di Lecce (Spinel Caffè).

Quota di mercato delle torrefazioni operanti nel contesto regionale



Fonte Banca Dati AIDA – Bureau Van Dijk Variabile: Ricavi delle vendite (100% = 61,352 migl Eur) Anno 2008

La strategia e le politiche adottate

Con riferimento all'attività caratteristica, Quarta Caffè intende perseguire il percorso di qualità che ha caratterizzato l'azienda sin da quando è nata; ciò significa che uno degli impegni maggiori dell'azienda è indirizzato alla selezione e all'utilizzo delle migliori materie prime con l'obiettivo di realizzare delle miscele selezionate, in grado di rendere straordinario il momento dedicato alla pausa caffè.

Fondamentale attenzione è rivolta al processo di trasformazione, con riferimento al quale l'azienda, per propria scelta, ha mantenuto la commercializzazione del prodotto a livello locale, in maniera tale da continuare a realizzare le miscele attraverso un processo che può definirsi tradizionale e privilegiare i rapporti con la clientela per verificarne in ogni momento il grado di soddisfazione.

Accanto all'obiettivo della qualità, Quarta Caffè è impegnata in un processo di innovazione che ha determinato l'ingresso in azienda di tecnologie in grado di limitare gli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento dell'attività produttiva ed aumentare l'efficienza dei processi di trasformazione.

In tal senso l'azienda, per gli anni a venire, intende sostenere e sviluppare il processo di responsabilizzazione e di eco sostenibilità effettuando gli investimenti che, di volta in volta, dovessero rendersi necessari. Con riferimento a ciò, nel breve termine, ed in particolare tra pochi mesi, sarà messa in funzione la turbina eolica installata nell'area circostante lo stabilimento, grazie alla quale si potrà utilizzare l'energia pulita derivante dal vento.

L'obiettivo a medio e lungo termine è conseguire una autonomia energetica almeno pari all'80% del fabbisogno complessivo; ciò, evidentemente, grazie anche all'utilizzo dell'energia pulita derivante dal sole che l'azienda già è in grado di produrre grazie agli investimenti realizzati negli anni precedenti.

Il perseguimento di una strategia volta al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità impone, dunque, all'azienda di continuare ad operare nel rispetto dell'ecosistema e della biodiversità, e con riferimento a ciò l'azienda si propone di mantenere la certificazione ambientale che ha conseguito da un apposito

organismo certificatore indipendente, presentando i requisiti di conformità in tutti i parametri oggetto di controllo.

L'attenzione dell'azienda verso il proprio territorio porterà a sostenere, come fatto già negli anni passati, importanti progetti di ristrutturazione del patrimonio artistico ed architettonico. E' in fase di sottoscrizione, infatti, una convenzione con il Comune di Otranto per il recupero di una importante chiesa danneggiata dalle incurie del tempo e da atti vandalici.

Quarta Caffè si pone, inoltre, l'obiettivo di realizzare, in futuro, all'interno dell'azienda, un museo del caffè mediante l'esposizione di tutte le macchine e gli strumenti d'epoca (dai piccoli macinini ai tostini da pochi kg, fino alle macchine più voluminose) che fanno parte della collezione privata iniziata dal fondatore, Gaetano Quarta, e proseguita dal figlio Antonio.

2

PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO



Come affermato in apertura, Quarta Caffè ha scelto di adottare le linee guida del GBS per la redazione del Bilancio Sociale ed in particolare la configurazione del Valore Aggiunto Lordo, che considera gli ammortamenti come parte della remunerazione di competenza dell'impresa, destinati a recuperare i costi sostenuti nell'acquisizione degli assets tangibili ed intangibili.

Il calcolo del valore aggiunto rappresenta il punto di raccordo tra i Bilanci contabili e la rendicontazione sociale. I valori del Conto economico, infatti, sono riclassificati sulla base di criteri specificamente definiti al fine di quantificare, in termini monetari, la capacità dell'azienda di generare ricchezza e di ridistribuirla a vantaggio degli interlocutori con cui si relaziona direttamente o indirettamente: capitale umano, amministrazioni pubbliche, azionisti, sistema impresa, finanziatori, collettività.

VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	2008	2007	2006
A) Valore della produzione	24.821.166	23.394.060	23.196.364
1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni	24.517.582	23.306.965	23.014.812
- Rettifiche di ricavo	-8.102	-16.562	-20.117
2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci)	67.791	19.232	-20.272
3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0
4. Altri ricavi e proventi	243.895	84.425	221.941
Ricavi della produzione tipica	24.821.166	23.394.060	23.196.364
5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia)			
B) Costi intermedi della produzione	13.408.943	12.433.908	11.881.856
6. Consumi di materie prime,	10.870.896	7.761.011	6.661.516
Consumi di materie sussidiarie			
Consumi di materie di consumo			
Costi di acquisto di merci (o costo delle merci vendute)			
Variazione delle materie	-1.181.616	1.091.793	1.481.837
7. Costi per servizi	2.796.311	2.870.911	2.963.835
8. Costi per godimento di beni di terzi	249.507	224.104	164.291
9. Accantonamenti per rischi	330.000	0	0
10. Altri accantonamenti	0	0	0
11. Oneri diversi di gestione	343.845	486.089	610.377
(A-B) VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	11.412.223	10.960.152	11.314.508
C) Componenti accessori e straordinari			
12. +/- Saldo gestione accessoria	236.867	-458.760	116.322
Ricavi accessori	255.124	210.664	167.745
- Costi accessori	-18.257	-669.424	51.423
13. +/- Saldo componenti straordinari	-34.940	-216.579	-389.028
Ricavi straordinari	508.534	1.777	0
- Costi straordinari	-543.474	-218.356	-389.028
(A-B+/-C) VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	11.614.150	10.284.813	11.041.802

DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./%)		
	2008	2007	2006
A) REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	6.317.507	6.031.366	5.994.642
Personale non dipendente	1.224.332	1.207.384	1.360.955
Personale dipendente			
- Remunerazioni dirette	4.023.195	3.839.727	3.655.656
- Remunerazioni indirette	1.069.980	984.255	978.031
- Quote di riparto degli utili			
B) REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	1.156.267	1.357.991	1.573.799
Imposte dirette	1.211.383	1.357.762	1.604.304
Imposte indirette	149.688	149.166	139.846
Meno eventuali contributi in conto esercizio	204.804	-148.937	-170.351
C) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI CREDITO	132.510	117.433	117.520
Oneri finanziari per capitali a breve termine	132.510	117.433	117.520
Oneri finanziari per capitali a lungo termine			
D) REMUNERAZIONE DEL CAPITALE DI RISCHIO	606.350	479.650	479.650
Dividendi distribuiti	606.350	479.650	479.650
E) REMUNERAZIONE DELL'AZIENDA	3.193.020	2.069.112	2.590.662
Ammortamenti	1.916.798	1.812.443	1.636.877
Accantonamenti			
+/- Variazioni delle riserve	1.276.222	256.669	953.785
F) LIBERALITA' ESTERNE	208.496	229.261	285.529
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO (A+B+C+D+E+F)	11.614.150	10.284.813	11.041.802

Il valore aggiunto, pertanto, esprime il fattore valorizzante la responsabilità sociale dell'impresa, l'impegno sociale ed economico non soltanto nei confronti di coloro i quali operano all'interno dell'azienda, ma anche di coloro i quali, dall'esterno, interagiscono variamente con essa.

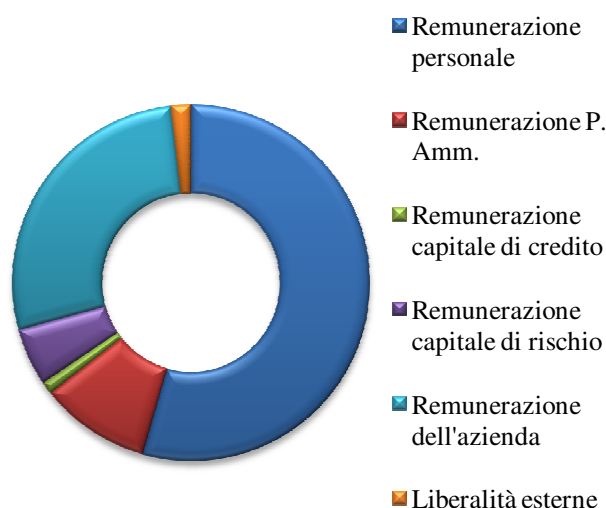
Quarta Caffè, pertanto, illustra nei prospetti sopra riportati il processo di determinazione e distribuzione del valore aggiunto creato negli ultimi tre anni di attività.

Dall'analisi dei dati di bilancio dell'ultimo triennio, opportunamente rielaborati secondo quanto prescritto dai principi guida del GBS, emerge la capacità

dell'azienda di accrescere il livello di produzione del Valore Aggiunto, confermando così la validità delle proprie scelte strategiche.

In particolare esso è passato dagli 11.041.802 euro del 2006 agli 11.614.150 euro del 2008, salvo registrare un calo di valore nel 2007 a causa, tuttavia, di eventi verificatisi nell'area della gestione non caratteristica.

Nel corso del 2008 Quarta Caffè ha distribuito 8.421.130 euro ai propri stakeholders: la quota più rilevante del Valore Aggiunto prodotto, ovvero il 54,39%, è stata destinata al capitale umano, ai finanziatori del capitale di rischio è stato destinato il 5,22% della ricchezza prodotta, mentre a quelli del capitale di credito l'1,14%. Alla Pubblica Amministrazione sono stati destinati, sotto forma

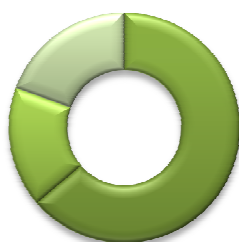


di imposte dirette ed indirette, circa 1.156.267 euro, pari al 9,96%.

Il sistema aziendale ha trattenuto quale congrua remunerazione il 27,49% del Valore aggiunto prodotto attraverso gli ammortamenti e gli utili accantonati a riserva, scelta di particolare rilievo e funzionale al

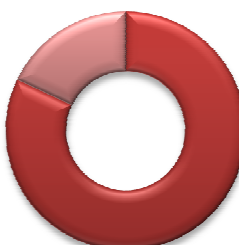
rafforzamento della propria capacità competitiva. Alla Collettività, infine, sono stati destinati circa 209 mila euro, pari allo 1,80% del Valore Aggiunto prodotto, sotto forma di liberalità, iniziative e sponsorizzazioni di eventi culturali e sportivi.

Per ciò che concerne le remunerazioni riconosciute alle varie categorie di stakeholders, il grafico successivo illustra, in maniera dettagliata, la composizione e l'incidenza percentuale delle classi di interlocutori sociali coinvolti nel processo di distribuzione del valore generato da Quarta Caffè.



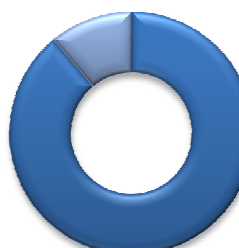
- Remunerazioni dirette pers dip
- Remunerazioni indirette pers dip
- Remunerazioni pers non dip

Le remunerazioni al personale dipendente rappresentano una quota significativa della ricchezza ridistribuita agli stakeholders di Quarta Caffè; esse, infatti, incidono nella misura dell'80,62% sul totale del valore aggiunto distribuito alle risorse umane. In particolare, le remunerazioni dirette (salari, stipendi, quote di trattamento di fine rapporto ed eventuali provvidenze aziendali) rappresentano il 63,68%, mentre quelle indirette (contributi sociali a carico dell'impresa) il 16,94%. Il restante 19,38% è rappresentato dalla remunerazione al personale non dipendente.



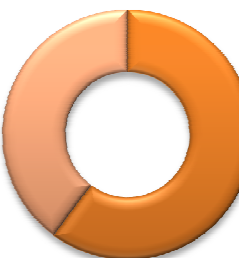
- Finanziatori capitale di rischio
- Finanziatori capitale di credito

La quota di valore aggiunto distribuita in favore dei portatori del capitale di rischio è rappresentata dall'ammontare dei dividendi distribuiti alla proprietà e costituisce l'82,06% del valore complessivo delle remunerazioni spettanti al capitale di rischio e al capitale di credito. Il 17,93% è costituito dalla remunerazione spettante ai finanziatori dell'azienda per il capitale a breve giro.



- Imposte dirette
- Imposte indirette

Il beneficio economico acquisito dall'Amministrazione Pubblica mediante l'imposizione diretta e indiretta incide, nell'ambito del relativo aggregato, nella misura dell'89% con riferimento ai prelievi rientranti nella prima tipologia di tributi, nella misura dell'11% per i prelievi riguardanti le imposte indirette.



- Ammortamenti
- Variazione delle riserve

La remunerazione spettante a Quarta Caffè, considerata quale interlocutore autonomo, comprende gli accantonamenti a Riserva operati nell'anno e le quote di ammortamento di competenza dell'esercizio. In particolare, le Riserve movimentate a seguito della distribuzione dell'utile netto dell'esercizio remunerano il sistema aziendale nella misura del 39,97%, mentre gli ammortamenti influiscono per il 60,03%.

3

RELAZIONE SOCIALE

Le risorse umane

Il Capitale Umano per Quarta Caffè costituisce un patrimonio da valorizzare e potenziare, poiché rappresenta un elemento fondamentale della competitività e del successo sul mercato dell'azienda.

Una delle priorità della stessa, pertanto, consiste nello sviluppare le capacità e le competenze di ciascun collaboratore, sia che si tratti di un lavoratore dipendente o di un professionista esterno o di un soggetto legato all'azienda da particolari rapporti di collaborazione; è per tale ragione che l'azienda effettua costantemente degli investimenti al fine di migliorare le proprie politiche tecnico-commerciali e le proprie performances aziendali.

In particolare, Quarta Caffè dedica la massima attenzione alla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro e si impegna ad assicurare un clima lavorativo sereno in modo da consentire a ciascun lavoratore di esprimere le proprie potenzialità e di rafforzare il proprio senso di appartenenza all'azienda.

Anche con riferimento all'esercizio 2008, al pari di quanto è accaduto nei due anni precedenti, il personale rappresenta, con 6.317.127 euro, lo stakeholder al quale l'azienda distribuisce la quota più rilevante del Valore aggiunto prodotto.

In particolare, tra le remunerazioni erogate al personale dipendente sono ricompresi, nel rispetto di quanto stabilito dai principi emanati dal GBS, oltre ai costi per salari e stipendi, la quota di accantonamento al Fondo T.F.R. di competenza dell'esercizio, gli oneri sociali versati agli istituti di previdenza e contro gli infortuni sul lavoro ed i costi sostenuti dall'azienda per il servizio mensa.

Premesso che l'organico è costituito prevalentemente da pugliesi, è opportuno evidenziare che la totalità dei Dirigenti proviene dalla Provincia di Lecce, così come la metà dei Quadri, l'87,5% degli impiegati ed il 90% degli operai. Per il

resto, 4 impiegati e 3 operai sono della Provincia di Brindisi, mentre dei rimanenti 2 impiegati, uno è della provincia di Taranto, l'altro della Provincia di Bari.

	Dirigenti	Quadri	Impiegati	Operai
Prov Lecce	4	1	42	28
Prov Brindisi			4	3
Prov Taranto			1	
Prov Bari			1	
Prov Foggia				
Altro		1		
Totale	4	2	48	31

E' opportuno, inoltre, distinguere il personale non dipendente, nel quale rientrano, tra gli altri, coloro che compongono l'organo amministrativo e di controllo, dal personale dipendente operante in azienda secondo le varie funzioni a ciascuno assegnate.

Nel prospetto di distribuzione del valore aggiunto, la remunerazione spettante al personale non dipendente comprende, tra le altre voci, gli emolumenti erogati agli organi sociali pari a 333.600 euro, i compensi a collaboratori e professionisti per 234.789 euro, le retribuzioni per collaborazioni occasionali, coordinate e continuative pari a 403.300 euro, le provvigioni ad agenti e rappresentanti per 63.353 euro, le prestazioni di lavoro interinale per 23.153 euro, altre remunerazioni per servizi e collaborazioni varie per 110.516 euro.

L'organo amministrativo è rappresentato dal Dott. Antonio Quarta, Amministratore unico e titolare del controllo dell'azienda con una partecipazione del 52,05%, mentre l'organo di controllo è costituito, come detto nella prima sezione del bilancio sociale, denominata "identità aziendale", da tre Sindaci effettivi e da due Sindaci supplenti; in azienda, inoltre, prestano la propria attività

lavorativa 5 consulenti, ciascuno dei quali nelle aree “Amministrazione”, “Tostatura”, “Vendite”, “Organizzazione del personale” e “Laboratorio analisi”.

Il personale dipendente, costituito in media da n. 85 unità, nel corso degli ultimi tre anni è risultato essere così composto:

Personale dipendente	2008	2007	2006
DIRIGENTI	4	4	4
QUADRI	2	3	2
IMPIEGATI	48	47	46
OPERAI	31	31	31
TOTALE	85	85	83

Dal 2006 al 2008 si evidenzia, in particolare, l’incremento del numero di impiegati; sostanzialmente simile è, invece, il numero dei dirigenti, dei quadri e degli operai.

Entrando maggiormente nello specifico, dei 4 dirigenti esistenti, taluni operano nell’area “Segreteria acquisti/servizi”, “Finanza” e “Linea bar”, mentre uno assume la responsabilità sia dell’area “Servizi tecnici”, sia dell’area “Linea GDO”.

Le 2 unità operanti in azienda con la funzione di quadri intermedi presidiano le aree “Amministrazione C.E.D.” e “Produzione”.

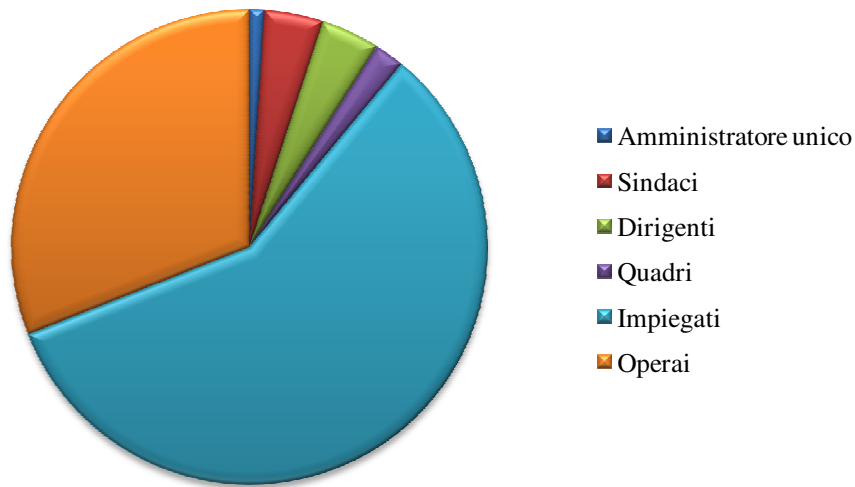
Gli impiegati e gli operai sono variamente dislocati tra le varie funzioni aziendali e popolano le varie aree secondo le tabelle di seguito riportate.

In azienda, inoltre, sono presenti 4 unità a tempo determinato: 2 di queste sono occupate nell’ambito della funzione marketing, le altre 2 nelle operazioni di pulizia.

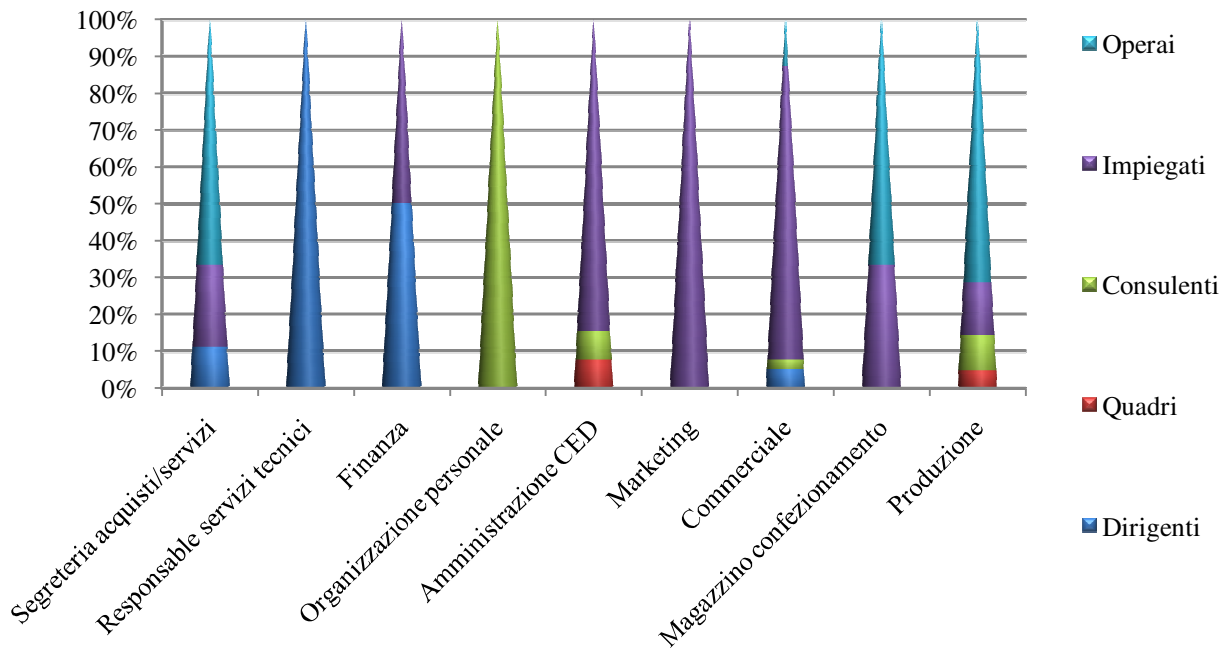
Impiegati	numero unità
Amministrazione	11
Marketing	2
Finanza	1
Segreteria acquisti/servizi	2
Commerciale – linea bar	1
Commerciale – linea GDO	1
Magazzino confezionamento	1
Produzione – sala controllo	1
Produzione – laboratorio analisi	1
Produzione – sicurezza – S.G.Q. – H.A.C.C.P e Produzione – confezionamento	1
Produzione - confezionamento	1
Vendite	29
Totale	52

Operai	numero unità
Magazzino confezionamento	2
Produzione – sala controllo	1
Produzione – magazzini crudo	2
Produzione – tostatura	2
Produzione – macinatura	1
Segreteria acquisti/servizi	6
Commerciale – vendite	5
Produzione – confezionamento	3
Produzione – confezionamento - impacchettatrici	6
Totale	28

I grafici sotto riportati evidenziano la composizione e l'incidenza complessiva dell'organico di Quarta Caffè in funzione della tipologia di qualifica ricoperta da ciascuna risorsa presente in azienda



...nonché la composizione e l'incidenza delle varie qualifiche nelle differenti aree funzionali che caratterizzano la struttura organizzativa.



Evidentemente, gli impiegati e gli operai sono la categoria di personale che trovano maggiore diffusione quantitativa in azienda la cui concentrazione si riscontra prevalentemente nell'area amministrativa, produttiva e commerciale. Tra le remunerazioni erogate al personale dipendente sono stati ricompresi, nel rispetto di quanto stabilito dai principi emanati dal GBS, oltre ai costi per salari e

stipendi, la quota di accantonamento al Fondo T.F.R. di competenza dell'esercizio, gli oneri sociali versati agli istituti di previdenza e contro gli infortuni sul lavoro ed i costi sostenuti dall'azienda per il servizio mensa.

Nel 2008, inoltre, la produttività del personale dipendente è cresciuta rispetto all'anno precedente, infatti con un minor numero di impiegati ed operai si è realizzato un seppur lieve aumento del fatturato.

Per meglio comprendere la composizione dell'organico si riportano, di seguito, alcuni dati che consentono di specificare i differenti ruoli ricoperti in azienda dal personale dipendente in funzione di una pluralità di parametri (genere, età, livello di istruzione, provenienza geografica, ore di lavoro, ecc.).

	2008		2007		2006	
	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne
Dirigenti	3	1	3	1	3	1
Quadri		2		3	2	
Impiegati	38	10	37	10	36	10
Operai	24	7	24	7	24	7
Totale	65	20	64	21	65	18
Totale organico	85		85		83	

I dati relativi agli ultimi tre esercizi evidenziano una rilevante presenza maschile in azienda: in media il 76,68% del personale è costituito, infatti, da uomini; tale prevalenza, tuttavia, viene meno con riferimento alla categoria dei Quadri, dove è assoluta la presenza femminile.

	2008		2007		2006	
	n.	%	n.	%	n.	%
Inferiore a 30 anni	3	3,53	3	3,53	3	3,61
Da 31 a 40 anni	20	23,53	19	22,35	18	21,69
Da 41 a 50 anni	32	37,65	33	38,83	32	38,55
Oltre 50	30	35,29	30	35,29	30	36,15
Totale	85		85		83	

Gran parte del personale presente in azienda rientra in una fascia d'età media compresa tra i 41 ed i 50 anni, seguono gli over 50 con una incidenza del 36% circa. Queste due categorie rappresentano, da sole, circa il 74% del totale delle risorse umane aziendali.

Minore è la presenza di personale con età compresa tra i 31 ed i 40 anni, mentre irrilevante è il numero dei dipendenti con età al di sotto dei 30 anni.

	2008		2007		2006	
	n.	%	n.	%	n.	%
Laurea	6	7,05	5	5,89	4	4,82
Diploma medie superiori	44	51,76	45	52,94	44	53,01
Diploma medie inferiori	33	38,82	33	38,82	33	39,76
Licenza elementare	2	2,35	2	2,35	2	2,41
Totale	85		85		83	

Per quanto concerne il livello di istruzione, la tabella sopra esposta evidenzia la netta prevalenza del personale che ha conseguito un diploma di scuola superiore; irrilevante, invece, il numero di coloro che possiedono la licenza elementare, come

pure esiguo è il numero dei laureati, i quali in prevalenza possiedono una formazione di tipo economico-aziendale (67% circa).

Laurea	Giurisprudenza	Economia	Ingegneria	Scienze politiche	Scienze ambientali	Lingue	Biologia	Altro
6		4	2					

	2008	Numero ore lavorate	%
Ore ordinarie		145.703	99,44
Ore straordinarie		818	0,56
Totale		146.521	100

Nel 2008 il personale presente in azienda ha lavorato per 146.521 ore, delle quali solo lo 0,56% rientranti nell'orario di straordinario. L'incidenza di quest'ultimo, dunque, risulta essere minima.

Tipologia di assenza dal lavoro

	%
Permesso elettorale	96,62
Allattamento	
Malattia	2,00
Maternità	
Infortunio	0,33
Congedo matrimoniale	0,05
Altro	1,00
Totale	100,00

La quasi totalità delle assenze registrate in media sono causate dall'esercizio del diritto di voto; le assenze per malattia rappresentano solo il 2%, mentre gli infortuni sono quasi pari a zero.

Sistema di gestione

Nella Quarta Caffè le attività di selezione del personale sono connesse ad un'attenta valutazione del fabbisogno di competenze, capacità e professionalità, e richiedono la definizione di specifici requisiti in termini di livello di istruzione, esperienze ed abilità possedute.

Il personale, dunque, viene selezionato (anche attraverso il supporto di specialisti esterni qualificati) confrontando il livello di competenze posseduto con quello richiesto. Viene privilegiato, in ogni caso, il potenziale del candidato piuttosto che le esperienze specifiche, in quanto in azienda si ritiene maggiormente efficace puntare sugli interventi di formazione per colmare eventuali lacune.

Per motivare il personale e migliorare le performance in termini di produttività, Quarta Caffè incentiva i propri collaboratori, in relazione al livello di responsabilità e all'area aziendale di appartenenza, attraverso la definizione ed il riconoscimento di forme retributive con incentivo sui risultati aziendali, oltre che mediante l'attuazione di piani di sviluppo delle carriere.

Sicurezza e attività sanitaria

La tutela della salute e della sicurezza sul lavoro rappresentano per l'azienda un tema centrale sia, ovviamente, per la riduzione degli infortuni e delle malattie professionali, sia per lo sviluppo della propria competitività sul mercato.

Tutte le lavorazioni avvengono nel rispetto delle norme della legge 626/94: all'interno dei reparti produttivi non vengono utilizzati solventi o liquidi cagionevoli alla salute delle persone e i macchinari e gli impianti rispettano la conformità alle normative di legge. Per quanto riguarda la zona uffici, tutti gli ambienti sono stati presidiati con un impianto di rilevazione dei fumi, con conseguente allarme antincendio.

La responsabilizzazione del personale, i periodici corsi di aggiornamento e di addestramento antincendio, la predisposizione di un regolamento interno sulle misure di sicurezza da adottare e le regolari manutenzioni di tutti gli impianti ed i macchinari contribuiscono a ridurre la probabilità di rischio garantendo un luogo di lavoro sicuro e confortevole.

Comunicazione interna

Nella Quarta Caffè, la possibilità di relazionarsi giornalmente e direttamente con la figura dell'imprenditore, sempre presente in azienda e nei reparti produttivi, non richiede l'adozione di particolari strumenti di comunicazione interna. Tuttavia, al fine di migliorare il livello di condivisione delle informazioni, negli ultimi anni è stata introdotta in azienda una rete intranet, che consente un più facile accesso ed un più rapido invio delle informazioni, al fine di migliorare ulteriormente l'efficienza organizzativa.

La clientela

Quarta Caffè considera la clientela, al pari del capitale umano, la risorsa più importante per il perseguimento ed il raggiungimento delle proprie finalità. L'azienda vanta sul territorio pugliese oltre 5000 clienti afferenti ai canali di vendita retail (tradizionale e GDO) e Ho.re.ca.: la prima tipologia di canale costituisce per l'azienda un parco clienti di notevole importanza, in quanto rappresenta l'interfaccia tra l'azienda stessa ed il consumatore finale, sebbene anche la clientela del canale Ho.re.ca. assume una rilevanza considerevole per l'intero portafoglio clienti.

In tali segmenti non esiste un "cliente tipo", ma un insieme di "clienti tipo" che determinano la microsegmentazione del mercato di riferimento e la differenziazione dei prodotti offerti.

Quarta Caffè si rivolge ad un mercato sempre più competitivo realizzando prodotti eccellenti sotto il profilo della qualità che coniugano la forza della tradizione all'innovazione offerta dall'impiego di nuove tecnologie.

Nella definizione delle proprie strategie, l'attenzione preminente dell'azienda è rivolta alla soddisfazione della clientela ed il conseguimento di tale obiettivo è reso possibile dallo sviluppo di relazioni di fiducia con fornitori in grado di assicurare i livelli quantitativi e qualitativi necessari a soddisfare, nei tempi richiesti, la domanda del prodotto sul mercato, il controllo e la selezione di materie prime di elevata qualità, il continuo monitoraggio dei processi di trasformazione, la costante ricerca di soluzioni innovative in grado di mantenere elevati gli standard produttivi.

Quarta Caffè, inoltre, sviluppa relazioni proattive con la clientela attivando processi di coinvolgimento nelle attività aziendali; ciò mediante l'organizzazione di visite guidate in azienda, volte in particolare a sensibilizzare il segmento famiglie al consumo di un prodotto locale che si caratterizza per l'impiego di materie prime di elevata qualità, di processi di tostatura differenziati e controllati a seconda delle caratteristiche finali dei prodotti torrefatti da ottenere ed, infine, per l'utilizzo efficiente di energie pulite prodotte internamente all'azienda in virtù della vocazione della stessa alla eco-compatibilità del suo operato sul territorio.

Rilevante è, inoltre, l'attenzione rivolta alla clientela del canale Ho.re.ca., alla quale l'azienda, da ormai dieci anni, propone la partecipazione ai corsi di formazione "Business Class", al fine di garantire al consumatore finale un servizio altamente qualificato.

Di rilevante importanza per il canale in questione è la concessione delle attrezzature in comodato d'uso da parte dell'azienda e l'utilizzo del brand aziendale in grado di veicolare un'immagine dall'elevato valore aggiunto per il punto vendita che lo espone.

Ad oggi, la Puglia rappresenta il principale mercato di riferimento per i prodotti Quarta Caffè: ciò in virtù di una specifica strategia aziendale che si pone l'obiettivo di intrattenere rapporti diretti con la clientela e garantire la freschezza delle miscele immesse sul mercato. Alcuni prodotti, tuttavia, sono commercializzati su scala nazionale ed internazionale, sebbene i volumi (sia in termini di quantità che di valore) siano nettamente inferiori.

La politica per la qualità

Quarta Caffè ha sviluppato un Sistema di gestione per la Qualità, certificato dall'ente Csqa, conforme alle norme UNI EN ISO 9001:2000 ed UNI EN ISO 14001:2004, con lo scopo di consentire il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- accrescere la soddisfazione dei clienti, attraverso la comprensione e il soddisfacimento delle loro esigenze presenti e future;
- migliorare continuamente i processi e i prodotti, con particolare attenzione alla salvaguardia dell'ambiente, della sicurezza dei dipendenti e alla prevenzione delle non conformità;
- valorizzare le risorse umane.

Quarta Caffè è stata la prima realtà eco-compatibile del Salento a garantire l'accuratezza della selezione, produzione e commercializzazione dei propri prodotti, tra le prime a livello nazionale.

In un'ottica di miglioramento continuo, Quarta Caffè attribuisce notevole rilevanza al potenziamento della propria struttura produttiva: in quanto orientata all'eccellenza tecnologica l'azienda effettua gli investimenti più opportuni al fine di migliorare la qualità dei prodotti e ridurre l'impatto della sua presenza sull'ambiente circostante.

Rapporti con la clientela

In Quarta Caffè la comunicazione riveste un'importanza fondamentale, poiché è radicata la convinzione che la forza del marchio debba essere supportata da una solida immagine aziendale, coerente con quanto dall'azienda deliberato e attuato, da costruire opportunamente mediante la trasmissione all'esterno di messaggi che sappiano interpretare l'essenza dell'azienda.

Gli strumenti utilizzati dall'azienda in tal senso comprendono brochure informative, calendari d'autore, shoppers personalizzati realizzati da carta riciclata, cartoline riportanti messaggi che legano la tazzina di caffè al rispetto della natura, filmati appositamente realizzati per le visite organizzate in azienda, interviste pubblicate sulle riviste specializzate di settore e sulla stampa a tiratura

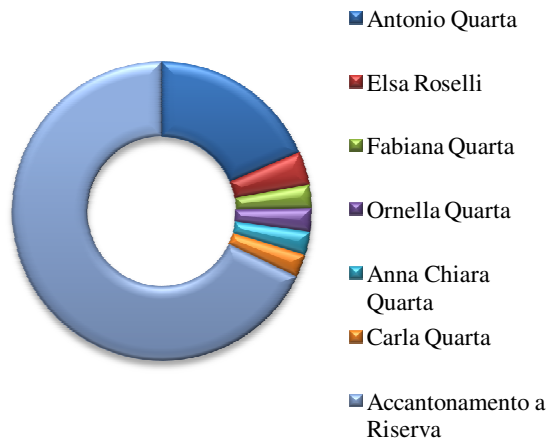
locale, spazi pubblicitari su reti televisive locali ed un sito internet dal quale è possibile accedere ad un'area dedicata agli acquisti on-line.

Il consolidamento delle relazioni di fiducia e di "familiarità" con la clientela è perseguito, inoltre, con il coinvolgimento della stessa in eventi nei quali creare un senso di appartenenza ad un progetto comune; sono tali, ad esempio, le visite periodicamente realizzate allo stabilimento produttivo che consentono alla clientela (effettiva e potenziale) di entrare in contatto diretto con l'eccellenza del caffè del Salento.

Gli azionisti ed i finanziatori

L'azienda Quarta Caffè è un'impresa familiare alla seconda generazione il cui capitale sociale è suddiviso tra sei azionisti: Antonio Quarta, successore del fondatore Gaetano Quarta e amministratore unico, il quale detiene una partecipazione del 52,05%, Elsa Roselli, moglie del fondatore, la quale detiene una partecipazione del 10,25% e le rimanenti quattro figlie, Fabiana, Ornella, Anna Chiara e Carla Quarta, ciascuna con una partecipazione del 7,05%. L'ultima quota, pari al 9,50%, è rappresentata da azioni proprie in portafoglio.

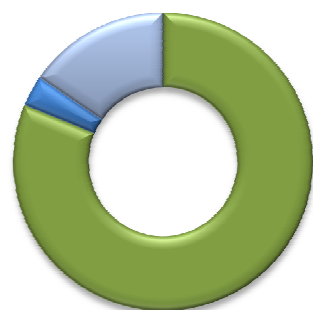
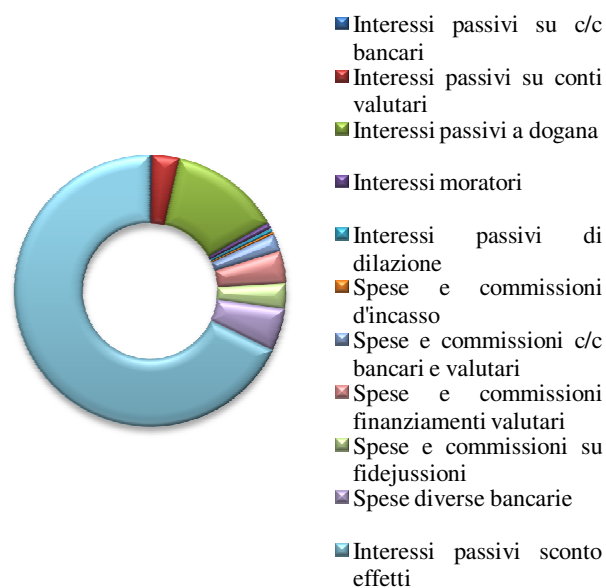
Azionista	2008	2007	2006
Antonio Quarta	348.735	275.865	275.865
Elsa Roselli	68.675	54.325	54.325
Fabiana Quarta	47.235	37.365	37.365
Ornella Quarta	47.235	37.365	37.365
Anna Chiara Quarta	47.235	37.365	37.365
Carla Quarta	47.235	37.365	37.365
Utile distribuito	606.350	479.650	479.650
Incidenza % sul VA	0,05	0,05	0,04



Come negli anni precedenti, nel 2008 Quarta Caffè ha distribuito solo una parte degli utili conseguiti, reinvestendo la restante parte nell'attività d'impresa; questa scelta rappresenta per tutti gli interlocutori un forte segnale della volontà della proprietà di investire sulla crescita e lo sviluppo dell'azienda.

Con riferimento ai portatori del capitale di credito, si rileva l'inesistenza di finanziamenti bancari a medio e lungo termine e la riduzione in misura consistente di quelli a breve scadenza.

La distribuzione del valore aggiunto tra coloro che hanno contribuito alla formazione dello stesso mediante l'apporto del capitale di credito, ha determinato la corresponsione di 132.510 euro nel 2008 a titolo di interessi ed oneri finanziari, con una incidenza sul valore aggiunto complessivamente distribuito pari all'1,14%. Il grafico riportato a lato illustra la composizione di tale tipologia di oneri sostenuti dall'azienda per aver ricorso al capitale di terzi.



- Remunerazione dell'azienda
- Remunerazione capitale credito
- Remunerazione capitale proprio

La limitata remunerazione del capitale di credito, rispetto a quanto distribuito alla proprietà e al sistema aziendale tramite gli accantonamenti alle Riserve del Patrimonio e gli ammortamenti dei fattori a non rapido rigiro, riflette la composizione della struttura finanziaria di Quarta Caffè, caratterizzata da uno scarso ricorso all'indebitamento, in particolar modo a quello di media e lunga durata, e da una politica di capitalizzazione che si traduce in virtuosi meccanismi di autofinanziamento; in tal modo l'azienda dispone di un ottimo grado di solvibilità nel breve e nel medio termine.

L'azienda investe da sempre notevoli risorse con l'obiettivo di potenziare e migliorare la propria capacità produttiva. Per garantire la continuità e la competitività del suo funzionamento nel tempo, infatti, l'azienda punta al miglioramento costante della qualità dei prodotti offerti sul mercato attraverso investimenti in soluzioni tecnologiche, organizzative e procedurali con l'obiettivo di perseguire l'efficienza e l'economicità della gestione.

Una quota rilevante del valore aggiunto, misurata dal valore degli ammortamenti e degli utili non distribuiti e trattenuti in azienda, è destinata alla remunerazione del sistema aziendale, che si caratterizza per un adeguato livello di capitalizzazione e per una generale situazione di equilibrio finanziario, oltre che economico.

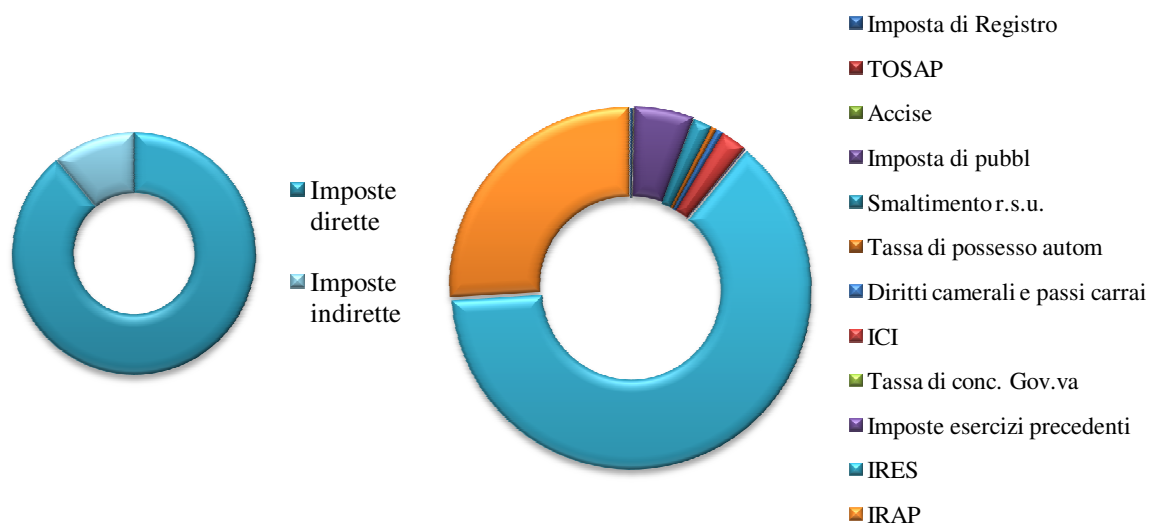
Da qui la scelta di non indebitarsi a medio e lungo termine con le banche e la volontà, per gli esercizi a venire, di limitare l'esposizione debitoria a breve termine, incrementata nel 2007 e ridotta nell'anno in corso del 48,98%.

	Debiti a breve termine			Debiti a medio e lungo termine		
	2008	2007	2006	2008	2007	2006
Debiti v/banche	49.900	97.799	11.000	-	-	-

La Pubblica Amministrazione

Coerentemente con le linee politiche e di indirizzo alle quali è improntato l'operato di Quarta Caffè, i rapporti che l'azienda intrattiene con la Pubblica Amministrazione e l'Erario sono costantemente ispirati da principi di trasparenza e correttezza.

Nel 2008 l'azienda ha sostenuto un onere fiscale pari a 1.361.071 euro, sotto forma di imposte dirette, indirette e tasse di competenza dell'esercizio, ed ha beneficiato di contributi in conto esercizio per 204.804 euro; la quota di Valore Aggiunto complessivamente distribuita alla Pubblica Amministrazione è pari a circa il 9,96% e rappresenta la terza tipologia di ricchezza ridistribuita in ordine di importanza.



La collettività

Per Quarta Caffè essere socialmente responsabili significa coniugare le finalità di crescita imprenditoriale con le esigenze di una gestione sostenibile. In coerenza con i valori in cui si riconosce e con i principi espressi nella Missione, l'azienda ha sostenuto negli anni diverse iniziative volte a rafforzare il legame con il territorio e con la comunità in cui opera, nella convinzione che il successo economico di un'impresa non possa prescindere da un ruolo attivo nel contesto sociale di riferimento.

Quarta Caffè è conosciuta, a livello locale e non, per l'impegno nella cura e nella salvaguardia del patrimonio artistico e culturale della città di Lecce; un impegno che ha consentito il recupero di oltre 10 tele della Chiesa di Santa Maria delle Grazie, il restauro delle statue rinvenute nel Teatro Greco e della Fontana dell'Armonia, posta a ridosso delle mura del Castello Carlo V.

Rilevante, inoltre, l'impegno che l'azienda ha dimostrato con riferimento al programma di recupero dei beni artistici della città di Otranto, a favore della quale già 10 anni prima aveva devoluto dei fondi per la promozione ed il finanziamento di un progetto di restauro e ripristino degli altari della Chiesa dell'Immacolata

che, tuttavia, per motivi burocratici era rimasto incagliato e che nel 2009 riprenderà l'avvio grazie ad una convenzione stipulata tra il Comune e l'azienda.

Nel 2008 Quarta Caffè ha destinato circa 209.000 euro, pari all'1,80 % del Valore Aggiunto prodotto, al sostegno di iniziative di carattere sociale e culturale.

Con riferimento alle iniziative di carattere culturale, Quarta Caffè ha coinvolto gli studenti dei principali istituti e scuole d'arte della Regione Puglia attorno al tema "Un sacco di colori nel caffè", mediante l'attribuzione di una borsa di studio alla migliore opera d'arte realizzata attraverso il riutilizzo dei sacchi di juta nei quali il caffè verde giunge in azienda. Alcune delle tele realizzate sono ancora oggi esposte in azienda.

Il coinvolgimento e la sensibilizzazione dei giovani a preferire (e premiare attraverso l'acquisto) il comportamento delle aziende impegnate nella realizzazione di processi ecocompatibili ed ecosostenibili, attraverso l'utilizzo di tecnologie non clima-alteranti o clima-impattanti, si traduce nell'organizzazione periodica di visite aziendali rivolte agli studenti delle classi elementari e medie, in cui viene spiegato il lungo viaggio del chicco di caffè fino alla tazzina; per favorire il collegamento tra il sistema formativo ed il mondo del lavoro, inoltre, Quarta Caffè accoglie i giovani laureandi per realizzare stage aziendali in collaborazione con la Facoltà di Economia.

Un progetto particolarmente delicato, attesa l'entità dell'investimento richiesto, ha impegnato, negli ultimi anni, l'azienda nell'acquisto del microscopio chirurgico "Opmi-Pentero" della ditta Carl Zeiss da devolvere al reparto di Neurochirurgia del nosocomio "Vito Fazzi" di Lecce, unico nel Salento.

Lo strumento in questione, il primo al mondo dotato di un supporto integrato per l'angiografia, consente di eseguire interventi di eccellenza al cervello ed al sistema nervoso centrale e periferico, contribuendo, pertanto, a rafforzare e migliorare il servizio ospedaliero dell'area salentina.

Un'altra iniziativa di carattere sociale, stavolta a migliaia di chilometri di distanza dal territorio salentino, è "Insieme per Makiosi", un progetto che Quarta Caffè ha avviato in collaborazione con padre Firmin Manzandala della Diocesi di Kenge, per la costruzione di una scuola elementare a Makiosi, un piccolo villaggio nella

zona sud-occidentale della Repubblica Democratica del Congo, che garantisce il ciclo di istruzione primaria a sei classi di bambini dai 6 ai 12 anni.

Nel 2008 “Insieme per Makiosi” ha raggiunto un altro importante traguardo rappresentato dall’erogazione, da parte di Quarta Caffè, di quanto necessario per la costruzione di un ambulatorio che possa servire l’intera regione di Bandundu, completamente sprovvista di una struttura sanitaria nel raggio di 120 chilometri, attraverso la predisposizione di 20 posti letto, l’assistenza di un medico e 5 infermieri e l’erogazione gratuita di farmaci e di vaccinazioni, oltre ad una corretta informazione sull’igiene, la prevenzione ed i controlli preventivi.

L’ambiente

L’impegno di Quarta Caffè nei confronti dell’ambiente ha preso avvio oltre 20 anni fa, con il “*Progetto Natura*”, un’iniziativa promossa in collaborazione con Confcommercio e Confesercenti per evidenziare il problema del disboscamento e la necessità di salvaguardare il patrimonio naturale.

A partire da quel momento, l’azienda ha intrapreso un percorso di crescita nell’ottica della responsabilità sociale, cercando di coinvolgere la collettività, ed in particolare i giovani, sul tema dell’educazione ambientale.

In Quarta Caffè l’attenzione e la cura del patrimonio ambientale ha inizio all’interno dello stabilimento industriale: mediante un investimento complessivo di 246.000 euro l’azienda ha realizzato un parco fotovoltaico, composto da circa 300 pannelli, entrato in funzione nel maggio 2007, che nell’anno in corso ha prodotto circa 68.429 Kw di energia pulita e, sul tetto della struttura, è stato installato un sistema di pannelli solari per garantire il riscaldamento autonomo dell’acqua.

Di fronte ad un già importante intervento di questo tipo, l’azienda, non soddisfatta, ha deciso di installare, sempre nell’area dello stabilimento, una turbina eolica in grado di sviluppare una produzione potenziale di circa 50 kw al giorno. Quest’ultima, unitamente a quella generata dal parco fotovoltaico e dai pannelli solari, dovrebbe assicurare all’azienda l’energia alternativa pulita tale da soddisfare l’80% circa del fabbisogno complessivo.

Tipologia investimento	Costo dell'investimento	Periodo di funzionamento	Energia prodotta (Kw)
Impianto fotovoltaico	€ 246.000	26/05-31/12/2007	42.282
		01/01 - 31/12/2008	68.429

L'adozione di questi accorgimenti, oltre a comportare degli indubbi benefici in termini di sensibile riduzione dell'impatto ambientale di fonti energetiche inquinanti, determina una consistente riduzione dei costi di approvvigionamento delle risorse energetiche a vantaggio della redditività aziendale, agevolata dalla caratterizzazione meteorologica dell'area salentina che manifesta la presenza, per la gran parte dei giorni dell'anno, di condizioni climatiche ottimali al funzionamento degli impianti "verdi".

La sensibilità ambientale di Quarta Caffè ha comportato, inoltre, la firma di un protocollo d'intesa con il Corpo Forestale dello Stato per la piantumazione, nel terreno circostante il complesso aziendale, di oltre mille piante.

Un altro protocollo è stato poi stipulato con l'Istituto Agroeconomico di Bari – Valenzano per ottenere un compattatore che raccoglie tutti i residui di lavorazione e li trasforma, attraverso un processo di compostaggio, da rifiuti speciali in fertilizzanti biologici di alta qualità.

Sempre nell'ambito del Progetto Natura, una iniziativa senza precedenti ha visto impegnata l'azienda nel progetto "SOS Tartarughe" avviato dalla associazione "Pro Natura Salento" e patrocinato dalla Provincia e dal Comune di Lecce, con l'obiettivo di soccorrere e salvaguardare le tartarughe marine, fortemente minacciate dall'attività dell'uomo in tutto il bacino del Mediterraneo ed ormai al limite dell'estinzione. Nelle acque del Salento, infatti, sito trofico oltre che di svernamento e riproduzione in particolare della specie "Caretta caretta", un elevatissimo numero di tartarughe subisce gravi lesioni, soprattutto a causa delle attività di pesca, e una volta spiaggiate le condizioni in cui versano non ne consentono la cura e la riabilitazione. Quarta Caffè ha avviato, dunque, una campagna di sensibilizzazione diretta, in particolar modo, al coinvolgimento di tutte le categorie operanti sul mare (pescatori, subacquei, navigatori, marinai, diportisti, operatori turistici, ecc.) per sollecitare l'incremento del numero dei

soccorsi e la tempestività degli stessi, direttamente in mare e non quando si verifica lo spiaggiamento.

Il progetto, inoltre, si pone l'obiettivo di valutare il ruolo svolto dalle acque del Salento nella biologia della specie e reperire preziose informazioni indispensabili per la salvaguardia della specie e la gestione dello stesso ambiente marino; è per tale motivo che l'iniziativa, peraltro, prevede lo studio di alcuni tra gli esemplari curati e rimessi in libertà, anche attraverso l'impiego di sistemi satellitari.

Un'ultima notazione si intende porre in evidenza con riferimento alla volontà della Quarta Caffè di manifestare la propria natura "eco-friendly": dopo aver ottenuto la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001 da parte dell'organismo certificatore Csqa, adesso l'azienda ha conseguito la certificazione ambientale UNI EN ISO 14001, senza peraltro riportare alcun parametro di non conformità, quale riconoscimento internazionale dell'impegno al miglioramento continuo delle prestazioni ambientali delle proprie attività.

L'azienda si impegna a mantenere nel tempo gli standards qualitativi che le hanno consentito di raggiungere i suoi eccellenti risultati e a rispettare le leggi e le disposizioni ambientali vigenti che regolano le attività dello stabilimento, a prevenire e ridurre l'inquinamento derivante dalle attività di lavorazione attuate, individuando e riducendo gli sprechi di energia, intensificando la prevenzione di possibili rischi per la salute umana, riducendo la produzione di rifiuti, attuando la raccolta differenziata, realizzando e sostenendo l'acquisto di sacchetti in carta riciclata, ricercando le migliori tecnologie adeguate alla struttura e alle dimensioni per migliorare l'efficienza ambientale, formando e sensibilizzando personale, collaboratori, fornitori e ospiti perché questa stessa politica sia condivisa e attuata concretamente.

Questionario di valutazione

Quarta Caffè intende coinvolgere i propri interlocutori al fine di conoscere, attraverso un confronto critico e positivo, le opinioni degli stessi rispetto ai contenuti del documento e, più in generale, rispetto all'impegno nell'ambito della Responsabilità Sociale.

In particolare il questionario è stato costruito al fine di:

- Valutare la chiarezza e la completezza del documento;
- Segnalare gli ambiti che richiedono un maggiore approfondimento.
- Indicare gli aspetti maggiormente condivisi e le aree di miglioramento.

Le indicazioni derivanti dal questionario saranno pubblicate nella prossima edizione del Bilancio sociale e costituiscono il punto di partenza per migliorare l'impegno dell'azienda nell'ambito della Responsabilità Sociale.

Nome e Cognome _____

Data _____

Riferimenti per eventuali contatti _____

1. A quale categoria di stakeholder appartiene?

- Personale
- Clienti
- Fornitori
- Azionisti
- Finanziatori
- Pubblica Amministrazione
- Collettività

2. Come valuta il Bilancio Sociale della Quarta Caffè?

	<i>Ottimo</i>	<i>Buono</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Scarso</i>
Completezza delle informazioni riportate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chiarezza della metodologia adottata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo delle tematiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacità di aumentare la conoscenza dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprensibilità del documento (leggibilità, chiarezza espositiva, linguaggio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Quali ambiti consiglia di approfondire?

- Identità**
- Determinazione e distribuzione del Valore aggiunto**
- Relazione sociale**
- Personale
- Clienti
- Fornitori
- Azionisti e finanziatori
- Impresa
- Pubblica Amministrazione
- Collettività
- Ambiente

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'ampliamento del novero degli stakeholders con i quali l'azienda entra costantemente in relazione, l'accresciuta attenzione di questi verso le politiche sociali ed ambientali attuate dal governo aziendale, nonché le crescenti pressioni esercitate in direzione del soddisfacimento delle differenti aspettative manifestate, hanno imposto alle aziende una profonda riflessione in merito alla possibile assunzione di responsabilità extra-economiche, che coniughino la razionalità tipica dell'agire imprenditoriale, orientata all'ottenimento di condizioni di equilibrio dinamico, con una gestione eticamente responsabile.

Rilevante è il ruolo svolto dagli strumenti di cui le aziende dispongono, al fine di comunicare ai propri interlocutori le azioni intraprese ed i risultati conseguiti.

Sebbene fino a qualche tempo fa il Bilancio d'esercizio era considerato l'unico strumento in grado di assolvere tale fondamentale funzione informativa, la progressiva diffusione, a livello nazionale ed internazionale, ed il continuo miglioramento di strumenti "alternativi" hanno gradualmente indotto le aziende ad adottare mezzi di comunicazione non convenzionali, nei quali prevalgono gli aspetti qualitativo-descrittivi della gestione aziendale, fruibili da tutte le categorie di stakeholders potenzialmente interessate.

E' in questo contesto che si inserisce il Bilancio sociale, il cui elevato livello di diffusione manifesta la crescente esigenza delle aziende di rendere conto del proprio operato a tutti gli interlocutori sociali, interni ed esterni, effettivi e potenziali, nonché la volontà di coinvolgere gli stessi nelle iniziative intraprese in ambito sociale, ambientale o di sostenibilità.

L'esposizione di informazioni difficilmente reperibili dalla lettura del Bilancio d'esercizio (documento peraltro di difficile comprensione per chi non possiede una specifica formazione economico-aziendale) rende il Bilancio sociale uno strumento democratico, attraverso cui realizzare il temperamento degli

interessi della proprietà, del capitale umano, della clientela, della Pubblica Amministrazione, dei finanziatori, degli investitori e della collettività in generale.

Negli ultimi anni, dunque, le aziende hanno intrapreso un percorso di maggiore trasparenza verso l'esterno, probabilmente stimulate anche dalla consapevolezza di innescare dei circuiti virtuosi di creazione di valore in termini di immagine, reputazione e fiducia.

E' stato verificato, infatti, che nel lungo periodo, l'adozione di comportamenti sostenibili e la comunicazione degli stessi attraverso la predisposizione di strumenti idonei a far ciò, inducono un miglioramento delle performances aziendali che, sebbene di difficile misurazione, si traducono, da un lato, in una maggiore efficienza della funzionalità aziendale e, dall'altro, in un aumento della redditività.

Vero è che accanto agli indubbi vantaggi ritraibili dall'utilizzo di documenti, quali appunto il Bilancio sociale, occorre considerare i limiti che ne rendono critica l'applicazione e la comparabilità nel tempo e nello spazio, primo tra tutti la mancanza di una regolamentazione che ne statuisca i principi di redazione.

Indipendentemente da ciò, e nell'intento di migliorare la completezza dell'informativa aziendale, sarebbe auspicabile che ogni azienda adottasse un sistema di misurazione e di reporting il più possibile adeguato a rappresentare la propria realtà.

Quarta Caffè S.p.A. è il tipico esempio di azienda che, impegnata ormai da anni in iniziative orientate al perseguimento di finalità sociali ed ecologiche, ha avvertito l'esigenza di formalizzare il proprio impegno e comunicarlo ai propri interlocutori sociali attraverso la redazione del primo Bilancio sociale.

Come si è avuto modo di dimostrare, l'azienda, in tal modo, è riuscita a divulgare informazioni supplementari rispetto a quelle tradizionalmente riportate nel modello di Bilancio d'esercizio che, diversamente, sarebbero rimaste inesprese e non avrebbero messo in luce la spiccata caratterizzazione sociale dell'azienda.

La pubblicazione del Bilancio sociale, inoltre, ha gettato le basi per la creazione di un rapporto di dialogo e, quindi, di scambio sociale con gli

stakeholders ai quali il documento è destinato, attesa la presenza di un questionario finale attraverso il quale l'azienda si propone di migliorare continuamente l'informativa, attribuendo ai propri interlocutori la possibilità di fornire dei suggerimenti, di muovere delle critiche costruttive o semplicemente di esprimere un giudizio sul contenuto del documento.

Il Bilancio sociale, pertanto, nell'esperienza di Quarta Caffè ha rappresentato il primo passo verso l'effettiva integrazione delle aspettative dei propri stakeholders e, quindi, un forte segnale che l'azienda ha voluto lanciare in direzione del raggiungimento di una strategia che guiderà l'azienda verso una maggiore interiorizzazione delle variabili sociali ed ambientali.

BIBLIOGRAFIA

ACKERMAN R.W. – BAUER R.A., *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston Publishing Company, Reston, 1976;

ACKERMAN R.W., *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1975;

ADAMO S., *Finalità ed obiettivi nell'attuale contesto socio-economico*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999;

ADAMO S., *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi-attori-strumenti. Un modello interpretativo*, Giuffrè, Milano, 2001;

AIROLDI G. – BRUNETTI G. – CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005;

AIROLDI G. – BRUNETTI G. – CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989;

AIROLDI G. – BRUNETTI G., - CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994;

AMADUZZI A. – PAOLONE G., *I bilanci di esercizio delle imprese*, Utet, Torino, 1986;

AMADUZZI A., *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1957;

AMADUZZI A., *Economia Aziendale*, Cacucci, Bari, 1988;

AMADUZZI A., *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1, 1972;

AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettiche del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949;

AMADUZZI A., *Il sistema informativo aziendale nei suoi caratteri fondamentali*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio, 1973, vol. 1;

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi*, UTET, Torino, 1978;

AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Seconda Ed., UTET, Torino, 1963;

AMADUZZI A., *Manuale di contabilità aziendale*, UTET, Torino, 1968;

AMADUZZI A., *Studi di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 1995;

AMIT R. – SCHOEMAKER P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, 1993;

ANDERSON R. - REEB D., *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, in *Journal of Finance*, vol. 58, n. 3, giugno, 2003;

Annuario Coffitalia, Beverfood, Milano, 2008;

ANSOFF H.I., *Le strategie sociali per l'impresa*, in **PASTORE R. – PIANTONI G.** (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa: l'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori*, Etas, Milano, 1984;

ANSOFF I.H., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965;

ARROW K., *Codici etici ed efficienza economica*, in *Etica degli affari e delle professioni*, n. 2, 1999, suppl. a *L'Impresa*, n. 7;

ASTRACHAN J.H. – KLEIN S.B. - SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Definition Problem*, in *Family Business Review*, vol. 15, n. 1, 2002;

ASTRACHAN J.H. – SHANKER M.C., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Framework for Assessing Family Business Statistics*, in *Family Business Review*, vol. 9, n. 2, 1996;

AUPPERLE K. – CARROLL A. – HATFIELD J.D., *An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*, in *Academy of Management Journal*, vol. 28, n. 2, 1985;

AVANZI, *Il corporate giving: indagine sul comportamento delle grandi imprese italiane*, 2002;

AVI M.S., *Il bilancio come strumento di comunicazione verso l'esterno*, Cedam, Padova, 1990;

AVI M.S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, Cedam, Padova, 1990;

AZZONE G. – BERTELE' U. – NOCI G., *L'ambiente come vantaggio competitivo*, Etas, Milano, 1997;

BACCARANI C. – GOLINELLI G.M., *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, in *Sinergie*, n. 29, settembre – dicembre, 1992;

BARACH J.A. – GANITSKY J.B., *Successful Succession in Family Business*, in *Family Business Review*, vol. 8 n. 2, 1995;

BARNARD C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938;

BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991;

BARRY B., *The Development of Organisation Structure in the Family Firm*, in *Journal of General Management*, autunno 1975;

BARTOLOMEO M. – MALAMAN R. – PAVAN M. – SAMMARCO G., *Il bilancio ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A., Milano, 1995;

BAUER R.A. – FENN D.H., *What Is a Corporate Social Audit?*, in *Harvard Business Review*, vol. 51, n. 1, jan-feb, 1973;

BAUMOL W., *Economic Dynamics. An introduction*, Terza Ed., MacMillan, London, 1970;

BEGLEY P. – DO NASCIMENTO E. – MCGILLIVRAY A. – BOECHAT C., *The State of Responsible Competitiveness*, in *AccountAbility*, jul 2007;

BENNEDESEN M – NIELSEN K.M. – PEREZ GONZALES F. – WOLFENZON D., *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, in *The Quaterly Journal of Economics*, vol. 122, n. 2, may 2007;

BENNETT M. - JAMES P. (a cura di), *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, 1999;

BERGAMIN BARBATO M., *Il valore segnaletico degli indici di bilancio in rapporto ai criteri seguiti per la loro determinazione*, in **CODA V. – BRUNETTI G. – BERGAMIN BARBATO M.**, *Indici di bilancio e flussi finanziari. Strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano, 1993;

BERNAM S.L. – WICKS A.C. – KOTHA S. – JONES T.M., *Does Stakeholder Orientation Matter?*, in *Academy of Management Journal*, 42, 1999;

BERTELLA V., *La pianificazione del ricambio generazionale nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 1995;

BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990;

BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991;

BERTINI U., *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative*, in **GOZZI A.**, (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano, 1991;

BIRLEY S., *Succession in the Family Firm: the Inheritor's View*, in *Journal of Small Business Management*, vol 24, n. 3, 1986;

BOLDIZZONI D., *L'impresa familiare. Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni il Sole 24 ore, Milano, 1988;

BORZONI M., *The Green Coffee Purchasing Policies of Italian Roasters: Case Findings*, Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, Reykjavik, 21-23 June, 2007;

BOWEN H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953;

BOWIE N.E., *New Directions in Corporate Social Responsibility*, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, 1991;

BRADY K. – HENSON P. – FAVA J.A., *Sustainability, Eco-efficiency, Life-Cycle Management and Business Strategy*, in *Environmental quality management*, spring 1999, vol. 8, n. 3;

BRONDONI S.M., *Comunicazione, risorse invisibili, e strategia competitiva d'impresa*, in *Sinergie*, n. 43/44, 1997;

BRUNI G., *Contabilità per l'alta direzione. Il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa*, Etas, Milano, 1990;

BURKART M. – PANUNZI F. – SHLEIFER A., *Family Firms*, in *The Journal of Finance*, vol. 58, n. 5, oct 2003;

BURKE L. – LONGSDON J.M., *How Corporate Social Responsibility Pay Off*, in *Long Range Planning*, vol. 29, n. 4, 1996;

CABRERA-SUAREZ K., DE SAA-PEREZ P. – GARCIA-ALMEIDA D., *The Succession Process from a Resource and Knowledge-Based View of the Family Firm*, in *Family Business Review*, vol. 14, n. 1, 2001;

CAFFERATA R., *Ancora su proprietà e controllo: dalla continuità alla crisi del ruolo della famiglia dell'imprenditore nell'amministrazione dell'azienda minore*, in *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3, 1988;

CAMPEDELLI B. – CANTELE S., *Bilancio sociale e governo aziendale responsabile: alcune riflessioni*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 9-10, 2004;

CAMPEDELLI B., *Comunicazione d'impresa: in crescita il ruolo della disclosure sociale*, in *IR TOP*, Anno II, n. 4, Milano, ottobre-dicembre 2003;

CAMPEDELLI B., *Il valore aggiunto quale espressione e misura dell'economicità aziendale*, in *Il Risparmio*, n. 1, 1987;

CAMPEDELLI B., *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*, Franco Angeli, Milano, 2004;

CAMUSSONE P.F., *Il sistema informativo: finalità, ruolo e metodologia di realizzazione*, Etas, Milano, 1977;

CAPALDO P., *Reddito, capitale e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998;

CARAMIELLO C. – DI LAZZARO F.- FIORI G., *Indici di bilancio: strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 2003;

CARAMIELLO C., *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1993;

CARAMIELLO C., *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1993;

CARLOCK R.S. – WARD J.L., *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2001;

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

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

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

CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in *Sinergie*, n. 45, 1998;

CASSANDRO P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1972;

CASSANDRO P.E., *Il profitto dell'impresa e la sua determinazione*, in **SCRITTI VARI**, (1929-1990), Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, Vol. I, Cacucci, Bari, 1991;

CASSANDRO P.E., *Le aziende. Principi di ragioneria*, Quarta Ed., Cacucci, Bari, 1965;

CASSANDRO P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto 1989;

CASSANDRO P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, 1989;

CASSANDRO P.E., *Sulla cosiddetta "performance" dell'azienda e sulle possibilità di una sua valutazione*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 4-5, apr.-mag. 1985;

CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1982;

CASSON M., *The Economics of the Family Firm*, in *Scandinavian Economic History Review*, vol. 47, n. 1, 1999;

CATTANEO M., *Le misurazioni d'azienda. Aspetti di errore, di indeterminazione, di incertezza*, Giuffrè, Milano, 1959;

CATTURANI I. – NOCELLA G. – ROMANO D. – STEFANI G., *Segmenting the Italian coffee market: marketing opportunities for economic agents working along the International coffee chain*, 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists – EAAE, 2008;

CATTURI G., *I contenuti culturali ed etici del bilancio di esercizio*, in *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele d’Oriano*, Cedam, Padova, 1997;

CATTURI G., *L’azienda e l’ambiente in cui vive ed opera*, CEDAM, Padova, 2000;

CATTURI G., *Produrre e consumare, ma come?*, Cedam, Padova, 1990;

CATTURI G., *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Cedam, Padova, 1989;

CATUOGNO S., *Alcune considerazioni sulle interpretazioni teoriche del concetto di azienda*, in **VIGANO’ E.** (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, CEDAM, Padova, 2000;

CAVALIERI E. – FERRARIS FRANCESCHI R., *Economia aziendale. Attività aziendale e processi produttivi*, Vol. I, Seconda Ed., Giappichelli, Torino, 2005;

CAVALIERI E. – RANALLI F. (a cura di), *Appunti di economia aziendale*, Vol. II, Edizioni Kappa, Roma, 1995;

CAVALIERI E., *Aspetti sociali dell’informazione economica d’impresa*, in *Opere in memoria di Egidio Giannessi*, Corsi, Pisa, 1987;

CAVES R. - PORTER M.E., *From Entry barriers to Mobility Barriers. Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New competition*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2;

CECCHERELLI A., *Economia Aziendale*, Barbèra, Firenze, 1948;

CENSIS, *La produzione di capitale sociale*, 2003;

CERIANI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1995;

CERVELLINI Q., *Lineamenti di un approccio aziendale al rapporto impresa-ambiente naturale*, in *Sinergie*, n. 21-22, gennaio-agosto, 1990;

CHAMI R., *What’s Different about Family Business?*, *Working Paper 01/70*, International Monetary Fund, 2001;

CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell’azienda*, Giuffrè, Milano, 2002;

CHUA J.H. – CHRISMAN J.J. – CHANG E.P.C., *Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation*, in *Family Business Review*, vol. 17, n. 1, 2004;

CHURCHILL N.C. – HATTEN K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: a Research Framework for Small Business*, in *American Journal of Small Business*, vol. 11, n. 3, 1987;

CISI M., *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino, 2003;

CLAESSENS S. - DJANKOV S. - FAN J.P.H. - LANG L.H.P., *Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings*, in *The Journal of Finance*, vol. 57, n. 6, 2002;

CLARK J.M., *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939;

CLARKSON M., *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, Università di Toronto, Toronto, 1994;

CLARKSON M., *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, 1995;

COCHRAN P. – WOOD R.A., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, 1984;

CODA V. – BRUNETTI G. – BERGAMIN BARBATO M., *Indici di bilancio e flussi finanziari: strumenti per l'analisi della gestione*, Etas, Milano, 1990;

CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991;

CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in **CORNO F.**, (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Cedam, Padova, 1989;

CODA V., *Il problema della valutazione della strategia*, in *Economia & Management*, vol. 12, 1990;

CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988;

CODA V., *Progettazione delle strutture organizzative. Modelli di analisi*, Quarta ed, Franco Angeli, Milano, 1989;

CODA V., *Stakeholder*, in **RISPOLI M.** (a cura di), *La strategia aziendale*, Utet, Torino, 1998;

CODA V., *Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1990;

CODA V., *Valutazioni economiche e morali nella conduzione dell'impresa*, in **AA.VV.**, *Etica ed economia*, Milano, Il Sole 24 Ore, Milano, 1988;

COLLETTI N., *Il numero in economia aziendale*, Abbaco, Palermo, 1954;

COLLINS J.C. – PORRAS J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Random House, London, 1995;

COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, 1971;

CONSORTI A., *Il successo dell'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1994;

CONSORTI A., *Sulle correlazioni tra i sub sistemi componenti il sistema-azienda ed il sistema-ambiente*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-10, 1991;

CORBETTA G. - MINICHILLI A., *Il governo delle imprese italiane quotate a controllo familiare: i risultati di una ricerca esplorativa*, in *Economia & Management*, n. 6, 2005;

CORBETTA G., *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1995;

CORONELLA S., *I modelli di previsione delle crisi aziendali: alcune riflessioni*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 109, nn. 9-10, set-ott., 2009;

CORTICELLI R., *L'azienda: economia e socialità*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb 1995;

CORVI E., *Comunicazione d'impresa e investor relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, Egea, Milano, 2000;

CRONQVIST H. - NILSSON M., *Agency Costs of Controlling Minority Shareholders*, in *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2003, vol. 38, n. 4;

CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, Banca d'Italia (Temi di discussione), n. 680, giugno 2008;

CUCCULELLI M. – MICUCCI G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, in *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 1, 2008;

CYERT R.M. – MARCH J.G., *A Behavioral Theory of The Firm*, Blackwell, Cambridge, 1992;

D'AMICO A., *La funzione armonizzatrice degli interessi convergenti nell'impresa*, Collana di Studi e Ricerche dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996;

D'HAESE M. – VANNOPPEN J. – VAN HUYLENBROECK G., *Globalization and Small-Scale Farmers: Customizing "Fair-Trade Coffee"*, in

YOTOPOULOS P.A. – ROMANO D. (a cura di), *The Asymmetries of Globalization*, Routledge, London, 2007;

D’IPPOLITO T., *La valutazione delle aziende in avviamento*, Giuffrè, Milano, 1946;

DAILY C.M. – THOMPSON S.S., *Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: an Empirical Examination*, in *Family Business Review*, vol. 7 n. 3, 1994;

DANKERS C. – LIU P., *Environmental and Social Standards, Certification and Labelling for Cash Crops*, Report prepared for the Commodity and Trade Division of the Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO, Roma, 2003;

DAVID I., *Merging Family and Business Culture*, in *Culture in the Family Business*, Proceedings of the 1991 Conference of the Family Business Network, IESE, Barcellona, 1991;

DAVIRON B. – PONTE S., *The Coffee Paradox. Global markets, Commodity Trade and Elusive Promise of Development*, Zed Books, London, 2005;

DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, in *California Management Review*, vol. 2, n.3, Spring 1960;

DAVIS K., *Social Responsibility is Inevitable*, in *California Management Review*, vol. 19, n. 1, 1976;

DAVIS K., *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 2, 1973;

DAVIS P., *Realizing the Potential of Family Business*, in *Organizational Dynamics*, vol. 12, n. 1, 1983;

DE DOMINICIS U., *Su alcuni originali “Saggi di Economia delle Aziende”*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, nn. 1–2, 1947;

DE LUCA P., *Il consumo etico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore*, in *Atti del Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”*, Università Ca’ Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006;

DE PAULI S., *Il valore dei valori. Comunicare la responsabilità sociale dell’impresa*, Edizioni Guerini e associati s.p.a., Milano, 2004;

DE SANTIS G. – VENTRELLA A.M., *Il bilancio sociale dell’impresa*, Franco Angeli, Milano, 1980;

DE SANTIS G., *Responsabilità sociale*, in **CASELLI L.** (a cura di), *Le parole dell’impresa*, vol. I, Franco Angeli, Milano, 1995;

DEEPHOUSE D., *Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource Based Theories*, in *Journal of Management*, vol. 26, n. 6, 2000;

DEIANA A., *Il ruolo dell'impresa tra equilibrio economico e corporate social responsibility*, in **AA.VV.**, *La RSI e il bilancio sociale nelle banche e nelle altre imprese*, Bancaria Editrice, 2004;

DELL'AMORE G., *Le fonti del risparmio familiare*, Giuffrè, Milano, 1962;

DELL'ATTI A., *I patrimoni destinati ad uno specifico affare*", Cacucci, Bari, 2005;

DELL'ATTI A., *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci, Bari, 2007;

DELL'ATTI A., *Il ruolo critico delle risorse intangibili nella gestione aziendale*, in **CODA V. - POTITO L. - FORTUNATO S. - CARATOZZOLO M. - ONESTI T. - ADAMO S.**, *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno, 23.06.99, Cacucci, Bari, 2000;

DEMATTE' C. – CORBETTA G. (a cura di), *I processi di transizione delle imprese familiari*, Studi e ricerche del Mediocredito Lombardo, Milano, 1993;

DEMSETZ H. - LEHN K., *The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences*, in *Journal of Political Economy*, vol. 93, n. 6, University of Chicago Press, dec., 1985;

DEVECCHI C., *L'orologio della successione*, intervento presentato in occasione del Convegno sul tema "Il passaggio generazionale nelle imprese familiari" tenutosi a Brindisi il 12 dicembre 2008;

DEVECCHI C., *Modelli manageriali emergenti per la gestione dell'impatto ambientale nelle piccole e medie imprese*, in **AA.VV.**, *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18- 19 Settembre 1997;

DEZZANI F. – PISONI P. - PUDDU L., *Il bilancio*, terza ed., Giuffrè, Milano, 2001;

DI CAGNO N. – ADAMO S. – GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci, Bari, 2009;

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

DI CAGNO N., *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999;

DI CAGNO P. – D'AGOSTINIS B., *Il marchio d'impresa. Rappresentazione contabile e valore economico*, Cacucci, Bari, 2010;

DI GIANDOMENICO M.E., *Il bilancio sociale e il modulo aziendale etico*, Giuffrè, Milano, 2008;

DI STEFANO G., *il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990;

DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993;

DONALDSON T. – DUNFEE T., *Ties and Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999;

DONALDSON T. – PRESTON L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in **FREEMAN R.E. – RUSCONI G. – DORIGATTI M.** (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007;

DONATO F., *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*, Giuffrè, Milano, 2000;

DONCKELS R. – FROHILCH E., *Are Family Business Really Different? European Experiences from Stratos*, in *Family Business Review*, n. 2, 1991;

DONNA G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma, 1999;

DOXA, *Imprese, consumatori e solidarietà*, 2002;

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

EURISKO, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, 2002;

EUROPEAN COFFEE FEDERATION, *Coffee Market Overview*, n. 2, marzo 2010;

EUROPEAN COFFEE FEDERATION, *European Coffe Report 2008*;

EUROPEAN COMMISSION, *Conclusions from the Forum on Transfer of business*, Lille 3-4 febbraio 1997;

EUROPEAN COMMISSION, *Final report of the expert group on the transfer of small and medium-sized enterprises*, may 2002;

EXPERIAN RESEARCH, *L'impiegno sociale delle aziende in Italia*, 2001;

FACCIO M. - LANG L.H.P. - YOUNG L., *Dividends and Expropriation*, in *American Economic Review*, 2001, vol. 91, n. 1;

FAMA E. – JENSEN M.C., *Organizational forms and investment decisions*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 14, n. 1, 1985;

- FAVOTTO F.**, *Economia Aziendale: modelli, misure, casi*, McGraw-Hill, Milano, 2001;
- FAZZI R.**, *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1982;
- FERRARA G.**, *L'etica ambientale nella economia delle imprese tra conflitti e condivisione*, in **AA.VV.**, *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18-19 Settembre 1997;
- FERRARIS FRANCESCHI R.**, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, Edizioni Kappa, Roma, 1995;
- FERRARIS FRANCISCHI R.**, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Seu, Pisa, 1985;
- FERRERO G., DEZZANI F.**, *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano, 2006;
- FERRERO G.**, *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987;
- FERRERO G.**, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968;
- FERRERO G.**, *Le analisi di bilancio: indici e flussi*, Giuffrè, Milano, 2003;
- FERRERO G.**, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Milano Giuffrè, 1967;
- FIELD B.C.**, *Environmental Economics. An introduction*, Mc Graw Hill, 1994;
- FOMBRUN C. - SHANLEY M.**, *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, in *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, 1990;
- FORTUNATO S.**, *Bilancio e contabilità d'impresa in Europa*, Cacucci, Bari, 1993;
- FREDERICK W.C.**, *From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business-and-Society Thought*, in *Business & Society*, vol. 33, n. 2, 1994;
- FREDERICK W.C.**, *Moving to CSR4. What to pack for the trip*, in *Business & Society*, vol. 37, n. 1, 1998;
- FREDERICK W.C.**, *The Growing Concern Over Business Responsibility*, in *California Management Review*, vol. 2, n. 4, Summer 1960;
- FREDERICK W.C.**, *Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs*, in *California Management Review*, vol. 28, n. 2, 1986;
- FREEMAN R.E.**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Boston, 1984;

- FREY M.**, *Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*, Franco Angeli, Milano, 1995;
- FRIEDMAN A.L. – MILES S.**, *Developing Stakeholder Theory*, in *Journal of Management Studies*, vol. 39, n. 1, 2002;
- FRIEDMAN M.**, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *New York Times Magazine*, September 13, 1970;
- FROOMAN J.S.**, *Stakeholder influence strategies*, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, 1999;
- GABROVEC MEI O.**, *Il valore aggiunto nell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste, 1984;
- GALBRAITH J.K.**, *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston, 1967;
- GALLO M.A. - ESTAPE' M. J.**, *La Empresa Familiar Entre las 1.000 Mayores Empresas de España*, Documento di ricerca, n. 231, IESE, 1992;
- GALLO M.A. – PONT C.G.**, *The Family Business in the Spanish Economy*, Documento di ricerca, Barcellona, IESE, 1988;
- GALLO M.A.**, *Cultura en Empresa Familiar*, Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Barcelona, 1992, riportato in **TOMASELLI S.**, *Longevità e Sviluppo delle imprese familiari*, Giuffrè, Milano, 1996;
- GALLO M.A.**, *Empresa familiar*, vol. 4, IESE, Barcellona, 1993;
- GALLO M.A.**, Nota tecnica del dipartimento di ricerca dello IESE, Cattedra di Imprese Familiari, febbraio 1994;
- GAO S. – ZHANG J.**, *Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability*, in *Business Process Management Journal*, vol. 12, n. 6, 2006;
- GARELLI R.**, *L'informativa socio/ambientale: verso il bilancio di sostenibilità*, in **MANCINI D. – QUAGLI A. – MARCHI L.** (a cura di), *Gli intangibles e la comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003;
- GIACCARI F. – DI CAGNO P.**, *Il ruolo dei costi ambientali nello sviluppo eco-sostenibile*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 11 – 12, nov.-dic. 2002;
- GIACCARI F.**, *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci, Bari, 2003;
- GIACCARI F.**, *Obiettivi istituzionali d'impresa e comportamenti etico-sociali*, in *Economia, Azienda e Sviluppo*, n. 0, anno I, marzo, 2003;
- GIANNESSI E.**, *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979;
- GIARETTA E.**, *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000; Nel 2007;

GILARDONI A. – POGUTZ S. – TENCATI A., *Variabile ambientale e innovazione: alcune considerazioni sulla realtà italiana*, in **MALAMAN R. – BARTOLOMEO M.** (a cura di), *La strategia ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore Pirola S.p.A., Milano, 1996;

GIOVANNUCCI D. – KOEKOEK F.J., *The State of Sustainable Coffee: a Study of Twelve Major Markets*, Feriva S.A., Cali – Colombia, July, 2003;

GIUNTA F., *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1993;

GOLINELLI G., *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, vol. I, Edizioni Bocconi, Milano, 1988;

GOODPASTER K.E., *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n. 1, 1991;

GRAY R., *Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (if anything) Have We Learnt?*, in *Business Ethics: a European Review*, vol. 10, n. 1, 2001;

GREINER L.E., *Evolution and Revolution as Organization Grow*, in *Harvard Business Review*, lug-ago, 1972, trad. it. *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono*, in *L'impresa*, n. 5, 1972;

GREY R.H. – DEY C. – OWEN D. – EVANS R. – ZADEK S., *Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures*, in *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, n. 3, 1997;

GRI, *Sustainability Reporting Guidelines 2000-2006*, version 3.0;

GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE. Associazione Nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, *Il Bilancio Sociale. Standard. Principi di redazione del bilancio sociale*, Giuffrè, Milano, 2007;

GUATRI L. – SICCA L., *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Biblioteca del valore, Università Bocconi Editore, Milano, 2000;

GUATRI L. – VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto*, Milano, Egea, 1994

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

GUATRI L., *la teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991;

GUATRI L., *Misure di performance: tra dinamica del valore del capitale e dinamica del valore degli intangibles*, in **GUATRI L. – ECCLES R.G.** (a cura di), *Informazione e valore. Il caso italiano*, Egea, Milano, 2000;

- GUATRI L. - MASSARI M.**, *La diffusione del valore*, Egea, Milano, 1992;
- HALL R.**, *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, 1993;
- HANDLER W.C.**, *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business*, in *Family Business Review*, vol. II, n. 3, 1989;
- HEALD M.**, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, OH: Case Western Reserve University Press, Cleveland, 1970;
- HECK R.K.Z. - SCANNELL TRENT E.**, *The prevalence of family business from a household sample*, in *Family Business Review*, vol. 12, n. 3, 1999;
- HINNA L.** (a cura di), *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002;
- HOFER C.W. – SCHENDEL D.**, *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984;
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION**, *Trade statistics, Total production of exporting countries – crop years 2004/2005 to 2009/2010*;
- INVERNIZZI G. – MOLTENI M.**, *Analisi di bilancio e diagnosi strategica*, Etas, Milano, 199;
- INVERNIZZI G.**, *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 1999;
- INVERNIZZI G.**, *Strategia sociale*, in AA. VV., *Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale*, Utet, Torino, 1999;
- IPSOS EXPLORER**, *Gli italiani e il cause related marketing*, 2002;
- ISVI – ALTIS**, *Il CSR Manager nelle imprese italiane*, 2006;
- ISVI – ALTIS**, *Piccole e Medie Imprese e CSR*;
- ISVI – DOXA**, *Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia*, 2002;
- ITAMI H.**, *Le risorse invisibili*, Gea-ISEDI, Torino, 1988;
- JENSEN M.C.**, *Self-interest, Altruism, Incentives, and Agency*, in *Journal Appl. Corporate Finance*, vol. 7, n. 2, 1994;
- JOHNSON H.**, *Corporate Social Audits*, in *Business Horizons*, vol. 44, n. 3, 2001;
- JONES T.M.**, *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, in *California Management Review*, vol. 22, n. 2, 1980;
- KAPLINSKY R.**, *Competition Policy and the Global Coffee and Cocoa Value Chains*, United Nations Conference for Trade and Development, 2004;

KLEIN S.B. - ASTRACHAN J.H. – SMYRNIOS K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, n. 3, may, 2005;

KLEIN S.B., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Lehrbuch, Wiesbaden: Gabler, 2000;

KOTTER J. – HESKETT J., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992;

KREPS T.J., *Measurement of The Social Performance of Business*, Government Printing Office, Washington, 1940;

KRIER J., *Fair Trade in Europe 2005. Facts and Figures on Fair Trade in 25 European Countries*, FLO, 2005;

LAGO U., *L'etica nella gestione d'impresa*, in *Economia e Management*, n. 3, 1995;

LASSINI U., *La cessione dell'impresa familiare: motivazioni e conseguenze*, in *Economia e Management*, n. 3, 2005;

LASSINI U., *Passaggio generazionale e gestione manageriale: due sfide per le P.M.I.*, intervento tenuto in occasione del Convegno "Dinamiche di crescita dell'impresa italiana a controllo familiare" organizzato da Confindustria Marche, Fermo, 11 febbraio 2005;

LECLAIR M.S., *Fighting the Tide: Alternative Trade Organizations in the Era of Global Free Trade*, in *World Development*, vol. 30, n. 6, 2002;

LIPARI C., *Tendenze complessività e bilancio sociale*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto, 2001;

LOTTI F. – SANTARELLI E., *The Survival of Family Firms: The Importance of Control and Family Ties*, in *International Journal of the Economics of Business*, vol. 12, n. 2, 2005;

LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - DINO R.N. – BUCHHOLTZ A.K., *Agency relationships in Family Firms: Theory and Evidence*, in *Organization Science*, vol. 12, n. 2, mar-apr, 2001;

LUBATKIN M.H. - SCHULZE W.S. - LING Y. - DINO R.N., *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, in *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n. 3, 2005;

LUCIANETTI C.L., *Economia, impresa, ambiente*, Libreria dell'Università, Roma, 1987

LURIE S.M., *Strategic Business Planning for the Small to Medium-Sized Company*, in *CPA Journal*, vol. 57, 1987;

- MAGATTI M. – MONACI M.**, *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998;
- MAIZZA P.**, *Le varie categorie di interessi confluenti nel bilancio di esercizio dell'impresa e la conseguente strategia di un loro contemperamento. L'informatica e la funzione di utilità sociale del bilancio*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Bari*, vol. I, 1974;
- MANNI F.**, *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa. Problemi e prospettive del bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1998;
- MARCHETTI S.**, *L'informatica socio-ambientale nel sistema aziendale. Strumenti comunicazionali*, Cacucci, Bari, 2006;
- MARCHI L.**, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993;
- MARCHI L.** (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 1998;
- MARCHI L.**, *Introduzione all'economia aziendale: il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000;
- MARCOUX A.M.**, *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, in *Business Ethics Quarterly*, 13 n. 1, 2003;
- MARI L.M.**, *Impresa cooperativa: mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1994;
- MARQUÈS E.**, *Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité*, Dalloz, Paris, 1978;
- MARZIANTONIO R.**, *Bilancio: la lente dell'immagine*, Ipsoa, Milano, 1990;
- MARZIANTONIO R.**, *Comunicazione & processi di miglioramento. La cultura d'impresa come sistema di scambio*, G & M Strategia d'Immagine, Milano, 1997;
- MASINI C.**, *Il dinamismo moderno e l'osservazione quantitativa di azienda. Prolusione tenuta all'Università Luigi Bocconi di Milano il 15 dicembre 1963. Inaugurazione dell'anno accademico 1963-1964*, Giuffrè, Milano, 1964;
- MASINI C.**, *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1986 (ristampa della seconda edizione del 1979);
- MASINI C.**, *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1979;
- MASSEI M.A.**, *Interesse pubblico e responsabilità sociale*, Egea, Milano, 1992;
- MATACENA A.**, *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984;
- MAZZA G.**, *Gestione e responsabilità aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano 1993;

- MCGUIRE J.**, *Business & Society*, McGraw-Hill, New York, 1963;
- MCGUIRE J.B. - SUNDGREN A. – SCHNEEWEIS T.**, *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 31 n. 4, 1988;
- MCWILLIAMS A. – SIEGEL D.**, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, in *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, 2001;
- MECHELLI A.**, *Dalla funzione aziendale di creazione di valore alla costruzione di un modello per la stima della performance di periodo*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 107, n. 5-6, mag. – giu., 2007;
- MEZNAR M.B. – CHRISMAN J.J. – CARROLL A.B.**, *Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa*, in *Problemi di Gestione*, Speciale 3, Supplemento al n. 5 – Vol. XIX, Etica degli affari, 1992;
- MICHALISIN M. – SMITH R. – KLINE D.**, *In Search of Strategic Assets*, in *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, n. 4, 1997;
- MILLER D. - STEIER L. – LE BRETON-MILLER I.**, *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*, in *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n. 4, 2003;
- MIO C. – GIORNETTI A.**, *Bilancio e ambiente*, Egea, Milano, 2002;
- MIO C.**, *Ambiente ed economicità: paradigma o vincolo da rispettare?*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. 6, novembre-dicembre 2001;
- MIO C.**, *Gli investimenti ambientali: profili aziendali, legislazione italiana ed europea*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. I, n. 2, marzo-aprile, 2007;
- MIO C.**, *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale in azienda*, Egea, 2001;
- MIOLO VITALI P.**, *I problemi ecologici nella gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978;
- MIOLO VITALI P.**, *Il Sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993;
- MISHRA C.S. - McCONAUGHY D.L.**, *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n. 4, 1999;
- MITCHELL R.K. – AGLE B.R. – WOOD D.J.**, *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, october, 1997;
- MODICA M.**, *Il controllo e la valutazione del cambiamento organizzativo*, Giuffrè, Milano, 1984;

MOLTENI M. – PEDRINI M., *I consumatori responsabili in Italia*, EDUCatt, Milano, 2009;

MOLTENI M. – TODISCO A. (a cura di), *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, Rapporto di ricerca promosso da CSR Manager Network Italia in collaborazione con Altis ed ISVI;

MOLTENI M., *L'impresa tra competitività e responsabilità*, in *Impresa e Stato*, n. 65, 2003;

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

MONTEMERLO D., *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, 2000;

MONTEMERLO D., *La proprietà familiare: motore per la crescita o impianto frenante?*, in **CORBETTA G.** (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida delle dimensioni*, Egea, Milano, 2005;

MONTRONE, *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2000;

MORI, *Sondaggio sulla percezione dei problemi relativi alla popolazione del mondo*, 2000;

MOSKOWITZ M., *Choosing Socially Responsible Stocks*, in *Business & Society*, vol. 1, 1972;

MURPHY P.E., *Corporate Ethics Statement: Current Status and Future Prospects*, University of Notre Dame, Indiana, 1992;

NICOLO' D., *Il bilancio sociale come strumento di governo delle relazioni con gli stakeholder*, in *Atti del Seminario Internazionale sul tema: "Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale"* tenutosi a Taormina il 27-28 giugno 1997, Giappichelli, Torino, 2000;

NORMANN F., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, ETAS, Milano, 1993;

OECD, *OECD Small and Medium Sized Enterprise Outlook*, Organization for Economic Cooperation and Development, Parigi, 2002;

ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971;

ONIDA P., *I finanziamenti iniziali d'impresa*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1931;

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

ONIDA P., *L'azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza*, Giuffrè, Milano, 1955;

- ONIDA P.**, *L'azienda. Primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954;
- PAINE L.S.**, *Value Shift*, McGraw-Hill, New York, 2003;
- PAOLONE G. – D'AMICO L.** (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001;
- PAOLONE G.**, *L'azienda a proprietà familiare*, Giappichelli, Torino, 1996;
- PARIS A.**, *Il ruolo del "rendiconto etico-ambientale" nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003;
- PEPE C.**, *Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale*, in *Symphonya*, 2003;
- PFEFFER J.– SALANCIK G.R.**, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978;
- PHILLIPS R.**, *Stakeholder Legitimacy*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, n. 1, 2003;
- PHILLIPS R.**, *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003;
- PIANTONI G.**, *La gestione degli interlocutori aziendali: linee-guida alla scelta di un approccio ottimale alla strategia societale*, in **PASTORE R. – PIANTONI G.** (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa: l'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori*, Etas, Milano, 1984;
- PISONI P. – PUDDU L.**, *Analisi di bilancio. Casi ed esercizi*, Giappichelli, Torino, 1983;
- PISONI P.**, *Il sistema informativo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979; **MARCHI L.**, *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano, 1993;
- PITTERI D. - PICUCCI S. - VILLANI R.M.**, *Cause Related Marketing*, FrancoAngeli, Milano, 2002;
- PODDIGHE F.** (a cura di), *Analisi di bilancio per indici: aspetti operativi*, Cedam, Padova, 2004;
- PODDIGHE F.**, *La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali*, Pacini Editore, Pisa, 1992;
- PONTE S.**, *The "Latte Revolution"? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain*, in *World Development*, vol. 30, n. 7, 2002;
- PORTER M.**, *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982;

- PORTER M.E. – KRAMER M.R.**, *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, dec. 2006;
- PORTER M.E. – VAN DER LINDE C.**, *Green and competitive: ending the stalemate*, in *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 5, sep.–oct. 1995;
- POST J.E. – PRESTON L.E. – SACHS S.**, *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, 2002;
- POST J.E.** (a cura di), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, 1991;
- PRESTON L.E. – O'BANNON D.P.**, *The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis*, in *Business & Society*, vol. 36, n. 4, 1997;
- PROVASOLI A.**, *Il bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione*, Giuffrè, Milano, 1974;
- PULEJO L.**, *Esperienze in tema di bilancio sociale. "Il modello francese"*, Giappichelli, Torino, 1996;
- PUMPIN C.**, *Strategie per le imprese dinamiche*, Isedi, Torino, 1993
- QUAGLI A.**, *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995;
- QUAZI A.M. – O'BRIEN D.**, *An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n. 1, 2000;
- RAPPAPORT A.**, *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1989;
- RAPPAPORT A.**, *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1989;
- REBECCA G. – BORRIERO G.**, *Bilancio sociale*, in *Contabilità, Finanza e Controllo*, n. 4, 2003;
- RIahi BELKAoui A.**, *Performance results in Value Added Reporting*, Quorum Books, Westport, 1996;
- RICCI S.**, *Comunicazione del valore: presupposti, paradigma e finalità*, in **MUCELLI A.** (a cura di), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli, Torino, 2000;
- ROFFIA P.**, *Il sistema relazionale dell'impresa. Nei principi di governo, analisi e rappresentazione*, Giappichelli, Torino, 2005;

ROMAN R.M. – HAYIBOR S. – AGLE B.R., *The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait*, in *Business & Society*, vol. 38, n. 1, 1999;

ROSENBLATT C. - DE MIK L. – ANDERSON R.M. – JOHNSON P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-bass, San Francisco, 1985;

ROSSI N., *Il bilancio dell'impresa: le sue differenziazioni e la sua interpretazione*, Utet, Torino, 1969;

RUGIADINI A., *I sistemi informativi*, Giuffrè, Milano, 1970;

RUSCONI G. – DORIGATTI M., (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004;

RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè; Milano, 1988;

RUSCONI G., *Il ruolo del bilancio sociale nel contesto dell'economia aziendale*, in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, marzo-aprile, 1987;

RUSSO M.V. – FOUTS P.A., *A Resorce-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, in *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, 1997;

SACCONI L. – SANTARONE P., *L'etica del servizio*, Fendac Servizi, Milano, 1993;

SACCONI L., *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano, 1991;

SALVATO C. – MELIN L., *Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital*, in *Family Business Review*, vol. 21, n.3, sep., 2008;

SALVIONI D.M., *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata di impresa*, Giappichelli, Torino, 1992;

SAPELLI G., *Responsabilità d'impresa tra politica e mercato*, Guerini Editore, Milano, 1996;

SARACENO P., *La produzione industriale*, Libreria universitaria, Venezia, 1978

SARCONE S., *L'azienda. Caratteri d'istituto. Soggetti. Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997;

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

SCHILLACI C.E., *I Processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990;

- SCHULZE W.S. - LUBATKIN M.H. - DINO R.N.**, *Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms*, in *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, nn. 4-5, jun-aug, 2002;
- SCHUMPETER J.A.**, *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Boringhieri, Torino, 1977;
- SCHWARTZ E.**, *Corporation Finance*, St. Martin's Press, New York, 1964;
- SCIARELLI S.**, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999;
- SCIARELLI S.**, *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Ed., Cedam, Padova, 2001;
- SCIARELLI S.**, *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007;
- SCIARELLI S.**, *Il sistema d'impresa*, CEDAM, Padova, 1991;
- SCIARELLI S.**, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1, marzo, 1999;
- SCIARELLI S.**, *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1999;
- SCIARELLI**, *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, dicembre, 2002;
- SDA Bocconi**, *I processi di ricambio generazionale nelle medie imprese italiane a proprietà familiare: esperienze di successo e best practices*, 1999;
- SETHI S.P.**, *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, in *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 1, 1979;
- SIBILIO PARRI B.**, *L'azienda e l'ambiente*, in **AA.VV.**, *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18- 19 Settembre 1997;
- SIBONI B.**, *Gli standard di contabilità sociale*, in **FARNETI G. – POZZOLI S.**, *Bilancio sociale di mandato*, IPSOA, 2005;
- SICOLI G.**, *La disciplina contabile nazionale degli intangibile assets*, in **FABBRINI G. - RICCIARDI A.** (a cura di), *Intangible assets. Principi contabili, modalità di reporting e tecniche di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2007;
- SIMMONDS R.**, *The Family Business: Failing to Plan is Commonplace*, in *Financial Executive*, vol. 23, n. 7, sep., 2007;

SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL, *Social Accountability 8000*, par. IV Social Accountability Requirements, New York, 2008;

SORCI C., *La prefigurazione del ricambio generazionale nell'impresa*, in AA.VV., *Continuità e ricambio generazionale nell'impresa (Atti del convegno promosso dal Cusa a Palermo)*, Giuffrè, Milano, 1995;

SORCI C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002;

SORCI C., *Preparing the Generational Turnover in the Enterprise*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n. 1, 1991;

SOSTERO U., FERRARESE P., *Analisi di bilancio: strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2000;

SPENCER B.A. – TAYLOR G.S., *A Within and Between Analysis of the Relationship Between Corporate Responsibility and Financial Performance*, in *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, n. 3, 1987;

STONER J.A.F. – FREEMAN R.E., *Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989

SUPERTI FURGA F., *Il bilancio di esercizio secondo la normativa europea*, terza ed., Giuffrè, Milano, 1997;

SUPERTI FURGA F., *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, novembre-dicembre, 1977;

SUPERTI FURGA F., *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971

SVENDSEN A.C. - BOUTILIER R.G. – ABBOT R.M. – WHEELER D., *Measuring the Business Value of Stakeholders Relationships*, Center for Innovation in Management, Vancouver, 2002;

TERZANI S., *Il sistema dei bilanci*, Cedam, Padova, 2002;

TERZANI S., *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Quarta ed., Cedam, Padova, 1993;

TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, 1984;

TOMASELLI S., *Some Relationships Between Key Actors in the Entrepreneurial Succession Process*, in *Economia Aziendale*, vol. X, n.1, 1991;

TRAVAGLINI C., *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà: caratteri economico-aziendali ed informativa economico-sociale*, Clueb, Bologna, 1997;

TURCO M., *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci, Bari, 2004;

TURCO M., *La multidimensionalità della comunicazione d'impresa*, Atti del convegno AIDEA-Giovani "Aspetti evolutivi della comunicazione d'impresa", Lecce, giugno 2006;

UNIONCAMERE – ISVI, *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, 2003; **CENSIS**, *La produzione di capitale sociale*, 2003;

UNIONCAMERE, *Il fenomeno della trasmissione e successione d'impresa in Italia ed in Europa*, CNA Ancona, 2003;

VERMIGLIO F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000;

VERMIGLIO F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione sociale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000;

VERMIGLIO F., *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo Editori, Messina, 1984;

VICARI S., *Note sul concetto di valore*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1995;

VIGANO' E. (a cura di), *La sensibilità al valore nell'impresa familiare*, Cedam, Padova, 2006;

VIOLA C., *Il reporting economico-sociale nelle CCIAA. Riflessi teorici ed evidenze empiriche*, Cacucci, Bari, 2008;

VON BERTALANFFY L., *La teoria dei sistemi aperti in in fisica e in biologia*, in **EMERY F.E.**, *La teoria dei sistemi*, Franco Angeli, Milano, 1994;

WADDOCK S. – GRAVES S., *The Corporate Social Performance – Financial of Performance Link*, in *Strategic Management Journal*, 19, 1997;

WALLEY N. – WHITEHEAD B., *It's not easy being green*, in *Harvard Business Review*, vol. 72, n. 3, may-jun. 1994;

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

WARD J., *The Special Role of Strategic planning for Family Businesses*, in *Family Business Review*, vol. 1, n. 2, 1988;

WARD J., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, California, 1987;

WARD J., *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Palgrave Macmillan, New York, 2004;

WEIGELT K. – CAMERER C., *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, in *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 5, sep-oct, 1988;

WHEELER D. – SILLANPÄÄ M., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London, 1997;

WOOD D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, in *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, 1991;

ZADEK S – RAYNARD P., *Accounting works: a comparative review of contemporary approaches to social and ethical accounting*, in *Accounting Forum*, vol. 19, nn. 2-3, 1995;

ZADEK S. – EVANS R., *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, New Economics Foundation, London, 1993;

ZAHRA S.A. - HAYTON J.C. – SALVATO C., *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28, n. 4, 2004;

ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia, 2003;

ZANDA G., *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974;

ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1946;

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

ZAVANI M., *Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale*, Giappichelli, Torino, 2000;

SITOGRAFIA

www.sodalitas.it

www.gruppobilanciosociale.org

www.accountability.org

www.eea.europa.eu

www.globalreporting.org

www.fairtrade.net

www.aida.bvdep.com

www.databank.com