

Barbara Aquilani¹

Università degli Studi di Siena - Facoltà di Lettere e Filosofia

Dipartimento di Scienze della Comunicazione

Researcher of Business Management

Complesso del San Niccolò

Via Roma, 56 – 53100 Siena

Cell : 329/0941945

e-mail : aquilani@unisi.it

Francesco Monzillo

CCIAA di Viterbo

Chief of the Statistics Bureau

Via Fratelli Rosselli – 01100 Viterbo

Tel : 0761/234407

e-mail : francesco.monzillo@vt.camcom.it

¹ Sebbene frutto di riflessioni – e responsabilità intellettuale - comuni, la redazione materiale del contributo è così ripartita: paragrafi 1, 2 e 4 sono a cura di Barbara Aquilani; paragrafo 3 a cura di Francesco Monzillo.

La CSR nelle Pmi : opportunità di marketing o realtà lontana? Un'indagine empirica.

Abstract

Il presente lavoro si pone come obiettivo quello di verificare se la differenza di approccio alla CSR (Corporate Social Responsibility) tra grandi imprese e realtà medio-piccole, riscontrata in alcuni contributi teorici, e le ragioni che ne stanno alla base, possano essere accertate in uno specifico contesto territoriale, con particolare attenzione alla prospettiva del marketing. Per raggiungere questo fine il presente lavoro richiama alcuni contributi italiani ed esteri più rilevanti in materia, con particolare attenzione agli studi riguardanti le piccole e medie imprese. Vengono poi riportati i dati di un'indagine empirica condotta nei mesi da marzo a giugno 2007 tra le imprese della Provincia di Viterbo per verificare il livello di utilizzo o meno di questo strumento in una realtà dove sono assenti le grandi imprese e quindi anche la loro influenza sulle politiche di adozione della CSR.

Publication summary

The aim of the paper is to verify if differences, shown in theoretical and empirical studies, in CSR (Corporate Social Responsibility) issues and applications, especially marketing ones, between large corporations and small-medium-size enterprises exist also in a specific Italian area. After reviewing the existing literature on the CSR and small medium-size firms relationship we conduct an empirical study, analysing 178 SMEs of the Viterbo area, which confirms to some extent, what is the prevalent opinion on the specific subject.

Parole chiave: Corporate social responsibility (CSR), grandi imprese, piccole e medie imprese (PMI), politiche di marketing.

Key words: Corporate social responsibility (CSR), big firms, small and medium-size enterprises (SMEs), marketing issues.

1. Introduzione

I temi della responsabilità sociale d'impresa (CSR) sono già da anni al centro del dibattito scientifico, aziendale ed istituzionale italiano ed estero; ne sono una prova i numerosi contributi teorici sull'argomento, i tanti momenti di incontro e la creazione di associazioni

aventi come obiettivo la diffusione delle politiche e pratiche di CSR da parte delle imprese², ed i numerosi progetti varati da attori pubblici³.

In letteratura sono rintracciabili numerose definizioni di ‘responsabilità sociale d’impresa’. Davis (1973) e Carroll (1979) si trovano sostanzialmente d’accordo nel presentare la CSR come un costrutto che ‘include le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che una società ha nei confronti delle organizzazioni in un determinato momento’. Secondo Bowen (1953) è ‘il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d’azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società’. Il *Business for Social Responsibility*⁴ la definisce come il ‘gestire un’impresa in maniera tale da soddisfare o superare costantemente le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche che la società ha nei confronti delle aziende’. La Commissione Europea ha affermato nel *Libro Bianco* (comunicazione del luglio 2002) che ‘il concetto di responsabilità sociale delle imprese significa essenzialmente che esse decidono volontariamente di contribuire a una società migliore e a un ambiente più pulito’. In sostanza la responsabilità sociale d’impresa implica che la stessa si comporti in modo ‘etico e corretto’, oltre quanto esplicitamente previsto dalla legge (McWilliams e Siegel, 2001; Perrini, 2003)⁵.

Da quanto sopra emerge la grande ‘ampiezza’ di alcune definizioni che lasciando ampio margine di discrezionalità alle imprese queste hanno tradotto, più che altro, in politiche ed azioni privilegiando il livello ‘tattico’ della CSR. Oggi appare invece sempre più necessario che le imprese la considerino ad un livello ‘strategico’, con una sua integrazione nei modelli di business e nelle diverse funzioni aziendali (Ansoff, 1979; Perrini, 2006a). Questo diverso livello da attribuire alla CSR dipende dalla sua connessione diretta con le teorie d’impresa, riguarda il ruolo che l’impresa svolge e/o dovrebbe svolgere nella società (Perrini, 2006a)⁶ ed anche la possibilità di intendere la CSR come un ‘modello esteso di *corporate governance*’ (Sacconi, 2006). Inoltre nel tempo, non soltanto per i recenti

² Tra queste la più nota in Italia é Sodalitas. Materiale informativo su Sodalitas può essere rintracciato all’indirizzo web www.sodalitas.it. La stessa associazione ha creato ed aggiorna regolarmente un database ‘Orsadata’ dove sono rintracciabili un numero consistente di casi aziendali che riportano esperienze diverse fatte da numerose realtà imprenditoriali per lo più di grandi dimensioni. Inoltre ogni anno, la stessa Associazione organizza un evento all’interno del quale vengono premiati i migliori progetti di CSR condotti nel corso dello stesso anno.

³ Basti pensare al progetto CSR-SC delle CCIAA italiane, il posizionare la CSR al quarto posto nell’agenda del semestre italiano alla Presidenza della Comunità Europea o i lavori dell’Istituto per i Valori d’Impresa (ISVI).

⁴ Importante organizzazione statunitense che si occupa di responsabilità sociale di impresa o di ‘cittadinanza organizzativa’, come viene dagli stessi definita la CSR.

⁵ Per un quadro più completo delle definizioni di ‘responsabilità sociale d’impresa’ date nel tempo si veda Perrini (2003).

⁶ Il riferimento è qui, in particolare alla stakeholder theory, alla business ethics, alla triple bottom- line, all’approccio sistemico vitale, alla teorie basata sulle risorse, solo per citarne alcune.

avvenimenti economico-finanziari⁷, ma anche per i gravi danni ambientali che si sono verificati, non è più possibile mettere tutti d'accordo affermando che l'obiettivo dell'impresa è soddisfare i propri stakeholders, senza considerare il più ampio contesto in cui la stessa è immersa. Pertanto diventa necessaria una 'gestione integrata' della CSR che permei ogni livello ed ambito d'impresa. Ed infatti 'la CSR diventa strategica quando supporta dei benefici d'impresa importanti, in particolare attraverso il sostegno alle attività del core business e quelle che contribuiscono alla sua efficacia nel raggiungere la propria missione' (Burke e Logsdon, 1996). In questo modo, ossia integrando la dimensione economica, ambientale e sociale nel disegno strategico, l'impresa potrà godere di un ampio consenso presso tutte le categorie degli stakeholders ed aumentare le sue risorse immateriali basate sulla fiducia e sulle relazioni, assicurandosi così uno sviluppo sostenibile nel tempo (Sacconi, 2006; Perrini 2006a).

Pertanto la CSR è in grado di produrre vantaggi competitivi duraturi (Pirsch, Gupta e Landreth Grau, 2006), in uno scenario concorrenziale quanto mai complesso e di difficile gestione con le sole strategie e strumenti tradizionali, di minimizzare i rischi (attraverso l'allineamento degli obiettivi degli stakeholders interni ed esterni) e non è quindi da intendersi come un costo supplementare da sostenere da parte delle imprese. In sostanza la CSR non può essere considerata come un 'lusso' possibile solo quando i risultati d'impresa sono positivi, ma va intesa come una strategia in grado di produrre profitti (Perrini 2006a; Pirsch, Gupta e Landreth Grau, 2006).

Se questo è l'inquadramento teorico più recente e corretto anche alla luce di numerose esperienze d'impresa che ne hanno dimostrato la validità⁸, è anche vero che la CSR non è percepita così in Italia se non, purtroppo, da un numero ancora troppo ridotto di realtà imprenditoriali soprattutto di grandi dimensioni. Anche guardando ai contributi in tema di CSR, molto numerosi a livello italiano ed internazionale, solo negli ultimi anni in Italia pochi autori⁹ hanno focalizzato l'attenzione su come e quanto le PMI del nostro Paese sono

⁷ Basti pensare ai casi Cirio e Parmalat nel nostro Paese ed Enron negli Stati Uniti d'America.

⁸ Basti pensare ai casi Ferrari, Fiat, l'Oreal.

⁹ Se infatti sono rintracciabili contributi circa le peculiarità della CSR e dell'etica nelle PMI in studi quali quelli di Harvey, van Luijk e Corbetta (1991), Ryan (1991), Thompson e Smith (1991), Thompson, Smith e Hood (1993), Vyakarnam, Bayely, Myers and Burnett (1997) and Spence (1999) che esaminano realtà per lo più statunitensi, il primo contributo rintracciato che studia le realtà italiane è quello Molteni (2001) riguardante la costituzione dell'Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende, nato a Milano, ed ispiratore della prima ricerca italiana sulla CSR nelle PMI (Molteni 2004). A questi contributi hanno fatto seguito gli studi di Perrini (2006b) con specifico riferimento alla situazione italiana ed anche quelli di Lepoutre e Heene (2006) e Murillo e Lozano (2006). Soprattutto il primo appare interessante ai fini del presente lavoro perché raccoglie e sistematizza, in maniera critica, i contributi sul tema del rapporto tra CSR e PMI, mentre il secondo, raccogliendo l'invito per approfondimenti empirici necessari sull'argomento studia alcune realtà Catalane.

coinvolte attivamente nell'integrazione della CSR nella loro strategia corrente. Questo lavoro, pertanto, considerando i contributi precedenti sullo specifico argomento, CSR e PMI, e con chiaro riferimento alla realtà italiana, cerca di dare il suo piccolo contributo alla comprensione della nostra realtà imprenditoriale in tema di responsabilità sociale con uno studio empirico condotto sulla realtà provinciale di Viterbo¹⁰.

2. La corporate social responsibility nelle PMI : un quadro generale.

Il modo e la profondità con cui le PMI accolgono ed applicano i principi della CSR è un tema abbastanza recente ed ancora relativamente poco supportato da lavori empirici, questo però non modifica affatto la grande importanza che lo stesso riveste. In effetti l'importanza di approfondire la ricerca in questo campo può essere ricondotto ad almeno tre diverse ragioni (Lepoutre, Heene, 2006):

- le piccole e medie imprese rappresentano in Europa il 99% delle attività economiche, ne occupano il 66% degli addetti e producono il 50% del valore aggiunto (Observatory of European SMEs, 2003). Un dato che sale ancora in Italia che conta tra le piccole e medie imprese una percentuale del 99,92% sul totale delle imprese ed un peso percentuale degli occupati del 79,81% sul totale degli addetti (Censimento Istat 2001)¹¹;
- non è la stessa cosa implementare la CSR nelle grandi imprese e nelle PMI (Dandridge, 1979; Welsh e White, 1981);
- le grandi imprese stanno assumendo, sempre più, un carattere imprenditoriale, per cui la ricerca nelle PMI potrebbe rivelarsi molto utile anche per le realtà imprenditoriali più grandi (Quinn, 1997).

E' vero anche che non è affatto facile ricondurre il vario e vasto mondo delle PMI ad un *framework* teorico unico e che di conseguenza gli approcci alla CSR in questo ambito sono caratterizzati, anch'essi, da una molteplicità di prospettive (Curran e Blackburn, 2001; D'Amboise e Muldowney, 1988). Questi comunque forniscono una serie di elementi

¹⁰ La scelta di questa provincia, nata come casuale per i rapporti esistenti con la CCIAA locale, si è dimostrata nel seguito una scelta se non altro 'interessante' perché ha permesso di analizzare un contesto in cui, non soltanto non esistono grandi realtà imprenditoriali in grado di 'trascinare' le piccole realtà nell'applicazione dei principi della CSR (vedi Lepoutre e Heene, 2006 e par. 2.), ma anche di indagare le realtà più piccole, quelle con dipendenti tra i 6 ed i 20 trascurate, ad esempio nell'indagine di Molteni (2004) e che invece rappresentano un numero molto importante di realtà imprenditoriali italiane.

¹¹ La Raccomandazione della Commissione Europea relativa alla definizione delle micro imprese, piccole e medie imprese stabilisce i seguenti parametri discrezionali con le relative soglie minime: *Micro*: < 10 dipendenti; < 2 mil. di Euro di Fatturato o < 2mil.di Euro di Totale Bilancio; *Piccole*: < 50 dipendenti; < 10 mil. di Euro di Fatturato o < 10mil. di Euro di Totale Bilancio; *Medie*: < 250 dipendenti, < 50 mil. di Euro di Fatturato o < 43mil. di Euro di Totale Bilancio; *Grandi*: > 250 dipendenti, > 50 mil. di Euro di Fatturato o > 43mil. di Euro di Totale Bilancio. Nei dati Istat è stato considerato il solo parametro dei dipendenti e questi sono stati reperiti nel sito web: www.istat.it.

importanti, anche se spesso contrastanti, su cui basarsi per interpretare la realtà delle imprese più piccole in relazione alla responsabilità sociale. Per esaminare il controverso rapporto piccole - medie imprese e responsabilità sociale è possibile considerare almeno quattro diverse aree di interesse (Lepoutre e Heene, 2006)¹²: 1) caratteristiche del coinvolgimento nella CSR; 2) caratteristiche personali relative ai valori competenze ed azioni del proprietario/manager; 3) caratteristiche organizzative (vi rientrano le risorse e la struttura d'impresa); 4) proprietà del contesto (in termini di fattori economici, sociali ed istituzionali).

Partendo dalla prima area, quella del **caratteristiche del coinvolgimento nella CSR**, tre sono le dimensioni importanti (Lepoutre e Heene, 2006):

- a. percezione della 'probabile ampiezza delle conseguenze' relative al porre in atto comportamenti non responsabili. In questo ambito un ruolo di primo piano è giocato dalla 'visibilità' del comportamento posto in atto dall'impresa¹³;
- b. 'prossimità delle problematiche relative alla responsabilità'. In questo ambito è stato riscontrato che le imprese sono molto più attente nel porre in atto comportamenti responsabili al loro interno, piuttosto che verso l'esterno dove non sempre sono monitorate dagli stakeholders¹⁴;
- c. 'consenso sociale'. E' stato riscontrato che le regole e le pressioni esercitate dalla comunità e dai colleghi sono i *drivers* più importanti per l'attuazione dei comportamenti etici (Brown e King, 1982; Petts e al., 1999) e che la cultura della comunità, prevalente anche su quella nazionale (Vyakarnam e al., 1997), è in grado di cancellare e rimpiazzare perfino i valori originari del proprietario-manager che ad essi finisce per allinearsi (Brown e King, 1982).

¹² Lepoutre e Heene (2006) hanno ricondotto a questi quattro elementi quelli richiamati in altri studi che ne facevano più o meno una suddivisione simile, quali quelli di Chau e Siu (2000), D'Amboise e Muldowney (1988), Longenecker e altri (2006) e Solymossy e Masters (2002).

¹³ In sostanza la PMI è tanto più attenta a porre in atto comportamenti responsabili quando questi sono più visibili. Scendendo nel pratico è possibile affermare che questa è molto più responsabile nelle sue scelte di marketing perfettamente e rapidamente visibili agli stakeholders (McMahon e Harvey, 2006), piuttosto che in quelle ambientali dove ritiene che il suo comportamento sia meno visibile, ma ha anche un impatto meno rilevante. Tra l'altro in campo ambientale le imprese di piccole dimensioni pensano di avere un impatto minimo rispetto al problema complessivo della tutela del nostro pianeta e quindi sono meno attente, soprattutto quando la pena per l'attuazione di comportamenti non responsabili è minima. Si vedano in proposito gli studi di Schaper (2002) e Sharma (2000).

¹⁴ Del resto gli effetti dell'applicazione della CSR all'interno dell'organizzazione sono molto più vicini e pressanti rispetto a quelli esterni che talvolta per le realtà più piccoli sono trascurabili o addirittura inesistenti (Hillary, 2000).

Per quanto riguarda le **caratteristiche personali del proprietario-manager**¹⁵ sono almeno due le dimensioni rilevanti:

- a. I tratti tipici del soggetto. In questo ambito gli studi non portano a conclusioni condivise, se non alla considerazione che ognuno dei soggetti analizzati si pone, da qualche parte, all'interno di un continuum delimitato da due posizioni estreme: quella dell' 'imprenditore opportunist' e quello dell' 'imprenditore-artigiano'¹⁶;
- b. La posizione ricoperta dal proprietario-manager e la sua reale possibilità-capacità di interpretare e porre in atto i dettami della CSR. In questo contesto giocano un ruolo fondamentale il tempo e le conoscenze del soggetto¹⁷.

Le **caratteristiche organizzative**, sono rilevanti per scoprire quale sia l'atteggiamento delle PMI nei confronti della responsabilità sociale, in particolare secondo due diverse dimensioni (Lepoutre e Henne, 2006):

- a. l'ammontare di risorse disponibili¹⁸;
- b. il potere negoziale. Anche nel campo della CSR si riscontra che le piccole imprese hanno la necessità che altri attori si 'muovano' in questo senso prima che loro stesse possano farlo¹⁹.

¹⁵ L'espressione 'proprietario-manager' al posto di 'imprenditore' in questo contesto è giustificata solo dal voler considerare il soggetto che ha ancora un ruolo attivo all'interno dell'impresa e non l'imprenditore che non interviene neanche in maniera informale e/o indiretta nella gestione.

¹⁶ L' 'imprenditore opportunist' viene inteso come quel soggetto con una certa educazione ed esperienza, con un coinvolgimento sociale elevato, sicuro della sua abilità nel relazionarsi con il contesto sociale e la consapevolezza o l'orientamento al futuro (Smith e Miner, 1983). L' 'imprenditore-artigiano' di contro è un soggetto con minore educazione e d'esperienza con uno scarso coinvolgimento sociale, che si sente inadeguato nel confrontarsi con l'ambiente sociale e che ha uno scarso senso del futuro (Smith e Miner, 1983).

¹⁷ Infatti, sebbene il tempo non sufficiente sembri all'origine della mancanza di attenzione per i temi sociali (ad es. Schaper, 2002), è anche vero che quando vi sia all'interno dell'impresa un sistema di delega ed un ambiente che porta all'*empowerment* ed all'apprendimento della CSR, il tempo perde il suo peso negativo (Petts e al., 1999). L'apprendimento però richiede impegno personale da parte del proprietario-manager che comunque dovrebbe essere disposto a dividerlo con i suoi colleghi, circostanza non sempre realizzabile all'interno dell'impresa, ma spesso possibile se si allarghi l'orizzonte ad una rete di imprese dove la conoscenza ha maggiore facilità a crearsi e diffondersi (Inkpen e Tsang, 2005, Lepoutre e Henne, 2006).

¹⁸ Spesso le piccole realtà imprenditoriali affermano che la loro scarsa integrazione della CSR dipende da: a) mancanza di risorse finanziarie, vedendo queste politiche come un costo e quindi uno svantaggio competitivo; b) possibilità di accedere a fonti di finanziamento esterno notevolmente più ridotte rispetto alle grandi imprese; c) impossibilità di risolvere i problemi di tipo sociale e/o ambientali a livello di singola realtà perché occorre un cambiamento a livello di sistema. Se questo è vero, è anche vero che non sempre l'integrazione della CSR richiede risorse finanziarie ingenti e che se integrata a livello strategico produce vantaggi competitivi e non costi, oltre a comportamenti soddisfacenti. Comunque non è possibile ignorare che il fattore economico abbia un impatto rilevante nelle piccole imprese rispetto alle grandi realtà, già al momento di investire in politiche di CSR.

¹⁹ Spesso i proprietari-manager che vorrebbero attuare comportamenti etici che porterebbero ad un aumento dei costi hanno paura di eventuali politiche di *free-riding* da parte dei loro concorrenti, specialmente più grandi, che li danneggerebbero in maniera rilevante (Vyakarnam, 1997). Ma la stessa cosa vale se si esamina quanto avviene nella supply-chain quando uno dei partner inizia ad attuare politiche di CSR. Se questo è un partner di grandi dimensioni ed intraprende la strada della CSR, allora è probabile che coinvolga gli attori più piccoli, ma se questa stessa impresa, più influente, attua comportamenti scorretti, questo si traduce in una limitazione della possibilità di quelle con minore potere negoziale di agire in maniera responsabile (Lepoutre e Henne, 2006).

L'ultima area tematica rilevante è quella delle **caratteristiche del contesto** inteso secondo tre diversi ambiti:

- a. pressioni espresse dagli stakeholders. Quando le imprese sono più piccole la loro visibilità organizzativa diminuisce ed è fortemente correlata al contesto in cui queste si muovono, per cui i loro comportamenti sono spesso esaminati a livello di settore o area piuttosto che singolarmente. Quando una di queste realtà decide di diventare più visibile e quindi investe per poter usufruire dei benefici derivanti da una buona reputazione sul mercato (Fombrun e Shanley, 1990), spesso non riesce a capitalizzare appieno questi sforzi in termini di 'conoscenza del brand' o di 'reputazione di prodotto' ed a vendere così, al meglio, la sua performance a livello di impegno ambientale e sociale (Spence e al., 2000);
- b. contesto socio-economico²⁰.
- c. ambiente istituzionale²¹.

Da quanto sopra emerge chiaramente che la maggior parte delle PMI non conosce e/o riconosce specifiche problematiche di responsabilità sociale, che un interesse ed un'azione a livello istituzionale sono necessari per la diffusione della CSR tra le piccole e medie imprese, che le caratteristiche dell'imprenditore non sono di per sé una garanzia di comportamenti etici e che le risorse finanziarie rappresentano un vincolo per l'attuazione di comportamenti responsabili molto più per le piccole realtà che per le grandi imprese (Lepoutre e Henne, 2006).

Quanto sopra ci porta, in prima istanza, ad affermare che la CSR ed il suo portato in termini di marketing spesso è lontano dalla realtà delle PMI italiane.

A questo proposito è importante però rammentare che gli studi sulla CSR affermano che questa genera una buona immagine dell'impresa (Smith e Stodghill, 1994) e migliora la valutazione che i consumatori fanno dei prodotti, attraverso un miglior apprezzamento dell'impresa nel suo insieme (Brown e Dacin, 1997). Cosa più importante la CSR ha un impatto positivo sulle performance d'impresa (Ruf e al., 2001; Simpson e Kohers, 2002) ed è stato dimostrato che i programmi di responsabilità sociale aumentano la volontà dei

²⁰ In tutto il mondo è stato riscontrato che la maggiore integrazione della CSR è correlata alla dimensione grande di impresa, ma ancora non è chiaro il rapporto tra contesto socio-economico e decisione di applicare la CSR da parte delle PMI (Lepoutre e Henne, 2006).

²¹ Sembra possibile affermare che le organizzazioni industriali e di categoria, attivando opportuni canali informativi, guadagnandosi la fiducia delle imprese attraverso azioni coerenti e creando un senso di responsabilità condivisa tra le piccole realtà, possano essere gli attori più importanti per la diffusione delle azioni socialmente responsabili. E questo loro ruolo sembra essere molto più determinante per le PMI che nel caso delle grandi realtà imprenditoriali.

consumatori di acquistare i prodotti dell'impresa che li mette in atto (Brown e Dacin, 1997; Sen e Bhattacharya, 2001). In particolare, l'intenzione di acquisto è positivamente correlata alla misura in cui il comportamento 'etico' dell'impresa è percepito come superiore rispetto alle aspettative espresse dai consumatori nei riguardi della stessa (Creyer e Ross, 1997). In senso più generale i consumatori appoggiano in misura maggiore le imprese 'attente' al sociale ed all'ambiente (Creyer e Ross, 1997; Ellen e al., 2000; Sen e Bhattacharya, 2001) ed hanno reazioni negative verso quelle che non lo sono (Barrett, 1996). Quanto sopra avvalorava la tesi secondo cui la CSR può essere, se ben strutturata e gestita, uno strumento importante per competere efficacemente (Donaldson e Preston, 1995; Griffin e Mahon, 1997) anche perché molte iniziative di CSR diventano 'canali attivi' per costruire la lealtà dei consumatori, come nel caso del sostegno di una causa (Miller, 2002), del coinvolgimento attivo nella comunità (Santoro, 1997) e della filantropia (Kroll, 1996).

Purtroppo però questo legame importante tra CSR e marketing non viene percepito nella sua ampiezza e portata, e anche se è vero che la 'probabile ampiezza delle conseguenze' vedrebbe le azioni di marketing, facilmente ed immediatamente visibili all'esterno, più adatte ad essere intraprese dalle piccole e medie realtà italiane, con buoni risultati, questo non avviene. Al contrario le PMI spesso privilegiano le azioni volte all'interno delle imprese guardando alla 'prossimità delle problematiche relative alla responsabilità' (es. ambito organizzativo; cfr par. 3). Inoltre è necessario considerare che in Italia il 'consenso sociale' è ancora molto lontano dal portare in primo piano questa tematica²². Ed è anche vero che a livello di rapporti di fornitura, ad esempio, solo poche imprese richiedono l'adozione di azioni socialmente responsabili e l'apposita certificazione, in un contesto in cui i controlli sono veramente rari. Circostanza che porta ad affermare che l'*'effetto trascinamento'* che si è verificato in passato per la '*qualità*' ancora non ha iniziato a dare i suoi frutti in ambito di CSR. D'altro canto il panorama degli attori istituzionali appare ancora, se non altro, poco coordinato e mancante dell'operatività necessaria per un ampio e diffuso coinvolgimento delle realtà piccole e medie in questo cambiamento di strategie aziendali²³.

Guardando poi alla dimensione interna dell'impresa, è difficile ricondurre ad unità la condotta dei manager, così come stimolare la creazione e la condivisione di conoscenze e competenze, specie in alcuni contesti territoriali dove gli imprenditori hanno paura di spartire

²² A questo proposito si ricorda che le azioni di CSR possono essere prese solo su base volontaristica e quindi le sanzioni, tranne quando le azioni non ricadano nell'ambito di responsabilità civili e penali, sono praticamente inesistenti.

²³ Infatti è vero che, ad esempio, il Ministero del Welfare ha varato il Progetto CSR-SC con la creazione di sportelli ad hoc all'interno degli uffici camerali. Ma purtroppo è altrettanto vero, da un controllo capillare effettuato su quanti avevano aderito, che solo tre CCIAA sono veramente attive e coinvolte su questo tema nel loro territorio: Ancona, Forlì-Cesena e Milano.

informazioni e saperi e per questa via danneggiare le loro imprese²⁴. Mentre sono molto sentiti i vincoli di tipo organizzativo in termini di scarsità di risorse e potere negoziale che, di fatto, impediscono l'emergere di singole realtà di piccole e medie dimensioni che, oltre tutto, non potranno sfruttare al meglio i loro investimenti su vasta scala anche per il numero ridotto di prodotti e mercati coperti.

A fronte di queste considerazioni teoriche ed osservazioni provenienti dal contatto con il mondo imprenditoriale, è stato condotto uno studio empirico volto a verificare, seppur nella dimensione minima dello stesso, le riflessioni appena fatte.

3. L'indagine empirica nelle imprese della Provincia di Viterbo.

3.1. La metodologia d'indagine

L'indagine proposta si è basata sulla somministrazione di un questionario ad un campione statisticamente significativo di imprese.

L'universo considerato per l'estrazione del campione è dato da tutte le imprese iscritte al Registro Imprese della CCIAA di Viterbo con un numero di addetti maggiore o uguale a 6²⁵. Questo è risultato di circa 1.300 imprese, ed è stato suddiviso in tre macrosettori ("agricoltura caccia e pesca", "manifatturiero estrattivo e costruzioni", "altre attività") e due classi dimensionali ("6-20 addetti", "oltre 20 addetti"), ottenendo così 6 strati all'interno dei quali estrarre il campione con metodo misto²⁶. I tre macrosettori individuati vengono considerati come strati, all'interno dei quali è stato applicato il metodo della "stratificazione proporzionale"²⁷. Tale metodo prevede che ogni strato venga considerato come un sub-universo a se stante all'interno del quale viene estratto il campione da indagare. Allo scopo di poter rendere molto attendibili le risultanze dell'indagine ed allo stesso tempo non far lievitare la numerosità campionaria (incrementando così i costi ed i tempi), si è considerato un

²⁴ Basti pensare alle problematiche dei distretti che spesso lamentano l'assenza di coordinamento delle azioni delle imprese, più preoccupate di tutelare i propri interessi che di creare un gruppo coordinato di imprenditori in grado di contrastare la concorrenza estera ed interna in maniera coordinata, ignorando o sminuendo i possibili vantaggi di una simile scelta (Zanni, 2006).

²⁵ Al di sotto di questa soglia si è ipotizzato, anche considerando indagini svolte in precedenza, che le imprese non siano interessate all'applicazione di strategie di CSR o che pur essendo interessate non abbiano la possibilità di seguirne le attività correlate, in particolare il processo di rendicontazione.

²⁶ Il metodo di campionamento ottimale risulta senz'altro il campionamento casuale stratificato, anche se, tenuto conto del numero degli strati e della quantità di imprese di ogni strato, avrebbe determinato un campione di imprese troppo vasto con la realizzazione di un'indagine sul campo molto onerosa, anche a causa delle numerose mancate risposte già osservate nell'indagine pilota. Stante queste difficoltà ed ipotizzando una distribuzione uniforme tra gli strati stessi, si è preferito applicare un metodo misto.

²⁷ Ossia, ogni strato dell'universo, ovvero ogni macrosettore economico, è stato rappresentato proporzionalmente all'interno del campione di indagine.

grado di errore del 10% ed un livello di significatività del 95%²⁸, ottenendo la numerosità campionaria per macrosettore sotto descritta (Tabella 1).

Tab. 1 Numerosità del campione

Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
52	60	60	172

Questi risultati sono stati suddivisi in maniera proporzionale tra le due classi dimensionali, in modo da riprodurre la distribuzione dell'universo originario. Ai campioni così determinati sono state aggiunte alcune unità alle imprese di dimensione più elevata a causa della scarsa numerosità iniziale. In particolare per le imprese dell'agricoltura con oltre 20 addetti è stato indagato il totale delle imprese (15), anche se poi le risposte sono state solo 7. A causa di questi 'aggiustamenti' necessari per rendere più veritiera l'indagine, il campione effettivamente analizzato è stato il seguente (vedi tabella 2):

Tab. 2 Numerosità e suddivisione del campione

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	42 (ridotto a 33)	56	52	143 (150)
Oltre 20 addetti	15 (ridotto a 7)	14	16	45 (37)
Totale	57 (40)	70	68	185 (178)

Determinato come sopra il campione da indagare, si è prescelta la modalità dell'intervista telefonica (sistema C.A.T.I. - Computer Assisted Telephonic Interview) per somministrare il questionario e raccogliere contemporaneamente le risposte degli intervistati. Per cercare di raccogliere dati quanto mai veritieri si sono contattate figure diverse all'interno delle realtà oggetto di indagine. In particolare nelle imprese individuali ci si è rivolti al titolare dell'attività, nelle società di piccole e medie dimensione (con un basso numero di dipendenti e senza una struttura gerarchica prefissata) ad uno dei soci che lavora all'interno dell'impresa (nella maggior parte dei casi l'amministratore) e nelle realtà più strutturate, al dirigente o all'amministratore dell'impresa.

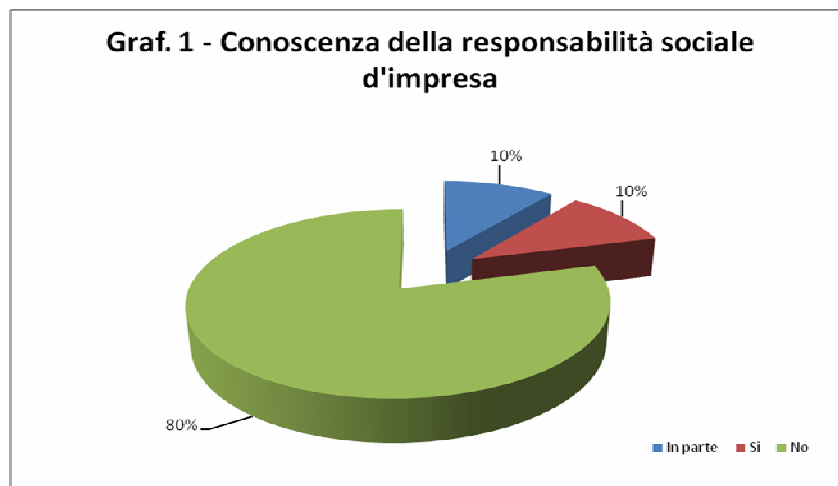
3.1. I risultati dell'indagine

Il questionario è stato strutturato cercando di indagare su tutti gli aspetti della CSR per comprendere il tipo di approccio utilizzato e/o gli strumenti più conosciuti. Si è partiti cercando di comprendere quale fosse il grado di conoscenza della responsabilità sociale

²⁸ Dalla letteratura in materia, un errore di circa il 10% fornisce una discreta attendibilità del dato, soprattutto per indagini basate su questionari con risposte chiuse e quando la numerosità campionaria in ogni strato sia particolarmente ridotta.

d'impresa, per poi focalizzare l'attenzione sul rapporto con i vari stakeholder con i quali l'impresa si trova in relazione.

Sin dall'inizio, il quadro che è emerso dalle risposte ricevute, ha evidenziato una scarsissima **conoscenza della CSR** (vedi grafico 1).



Il settore più informato su questo concetto appare senza dubbio quello delle “altre attività”, con il 13% di imprese che dichiara di conoscere la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), seguita dal manifatturiero, 11%. In coda, come era lecito attendersi l'agricoltura, con solo il 5% di imprese che ne dichiara una conoscenza diretta. Per quanto riguarda invece la dimensione, la differenza è assolutamente più netta, infatti mediamente tra le due classi dimensionali analizzate c'è un gap di oltre 30 punti percentuali se si prende in considerazione la conoscenza totale o parziale della responsabilità sociale d'impresa. Si nota un picco di conoscenza per le imprese delle attività manifatturiere o delle costruzioni con oltre 20 addetti (vedi tabella 3).

Tab. 3 - Percentuale di imprese che conoscono anche parzialmente la CSR

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	3,0%	19,6%	13,5%	13,5%
Oltre 20 addetti	28,6%	50,0%	43,8%	43,2%
Totale	7,5%	25,7%	20,6%	20,0%

La seconda sezione del questionario, ha considerato le **politiche per il personale**. I risultati evidenziano che solo il 13,5% delle imprese intervistate dichiara di avere una qualche sensibilità nei confronti dei dipendenti, tradotta in opportune politiche agevolative che possono andare da meccanismi di tutela della salute o ambientale, alla formazione, all'applicazione delle pari opportunità, fino a garantire dei meccanismi che coniugano lavoro e vita privata (vedi grafico 2).



Anche in questo caso la discriminante “dimensione” appare piuttosto importante, infatti la percentuale tra le imprese più grandi sale al 27%, pur rimanendo piuttosto contenuta in considerazione dell’importanza delle risorse umane per una buona politica di sviluppo aziendale. Anche tra i settori analizzati si evidenziano importanti differenze, al punto che al 24,3% dell’aggregato ‘imprese manifatturiere – costruzioni’ risponde l’agricoltura con un scarso 5% concentrato nelle imprese con dimensione più elevata (vedi tabella 4).

Tab. 4 - Percentuale di imprese che attua anche parzialmente politiche agevolative per il personale

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	0,0%	23,2%	7,7%	12,1%
Oltre 20 addetti	28,6%	28,6%	25,0%	27,0%
Totale	5,0%	24,3%	11,8%	15,2%

Tra le imprese che hanno affermato di attuare politiche attente alle esigenze dei lavoratori, il 67% di queste sostiene, almeno in parte, di garantire attraverso opportuni strumenti un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata. Tra gli strumenti più utilizzati (dal 52% delle imprese) si trovano senz’altro la concessione del part-time o di orari flessibili per i dipendenti utilizzati rispettivamente dal 66% e dal 59% delle imprese, seguiti dalla possibilità di fruire di congedi parentali per la cura di bambini o anziani (48%). Molto carenti gli altri strumenti proposti, quali il telelavoro (7%) o mense e nidi aziendali che non sono stati presi in considerazione da nessuna delle imprese intervistate, anche a causa della loro ridotta dimensione.

Altro elemento rilevante per l’indagine è che nel campione analizzato risulta una percentuale molto scarsa di imprese che si avvalgono di dirigenti donna (solo il 18%) a

conferma che pur ponendosi il problema delle pari opportunità le organizzazioni, a livello pratico, non sembrano assegnargli un ruolo di primo piano.

Per quanto riguarda la formazione, tra le imprese intervistate, attive sul fronte delle politiche responsabili nei confronti dei dipendenti, solo il 33% ha dichiarato di aver fatto seguire corsi o seminari ai propri dipendenti nel 2006, percentuale che scende al 5% se si analizza l'intero campione intervistato. Tra le imprese interessate da attività formative nel corso del 2006, appena il 16,7% destina la formazione a più del 50% del personale, concentrata nell'aggregato 'altre attività', mentre la maggioranza degli intervistati (60%) la ritiene utile solo per una percentuale di dipendenti compresa tra il 10 ed il 25%. In agricoltura questa non viene assolutamente presa in considerazione (vedi tabella 5).

Tab. 5 - Percentuale dei dipendenti complessivamente coinvolti dalla formazione

	≤10 %	da 10 al 25 %	dal 25 al 50 %	≥ 50 %
Agricoltura caccia e pesca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Manifatturiero e costruzioni	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%
Altre attività	28,6%	42,9%	0,0%	28,6%
Totale	33,3%	60,0%	0,0%	16,7%

Tra le altre iniziative ci sono alcuni dati che, seppur assolutamente carenti, meritano una certa nota, a dimostrazione di un parziale cambio di rotta rispetto alle tradizionali politiche di gestione del personale. Ad esempio si evidenziano delle buone pratiche di integrazione degli extracomunitari (il 26% del campione le richiama), sempre più presenti nelle imprese italiane, così come l'attenzione alla partecipazione del dipendente da attuare attraverso incontri periodici (37% delle imprese attive su questo versante) o altre iniziative miranti a fidelizzare i dipendenti.

Sul fronte dei **fornitori**, è stata analizzata l'attuazione di politiche miranti ad una selezione basata sul comportamento sociale o ambientale. Anche in questo caso i risultati non sono incoraggianti. Le imprese che non vengono assolutamente condizionate dai comportamenti socialmente responsabili dei fornitori nel processo di selezione sono l'89,3%, quelle per cui questa influenza è parziale sono il 3,9% e quelle per cui invece il comportamento sociale dei fornitori è rilevante per la loro selezione è del 6,8%. Del 10,7% delle imprese che attuano una selezione, anche parziale, dei fornitori sulla base dei comportamenti sociali o ambientali, la maggioranza si trova, ancora una volta, tra le imprese più grandi, mentre si attenua la differenza tra i settori.

Tab. 6 - Percentuale di imprese che attua selezione dei fornitori

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	0,0%	8,9%	7,7%	6,4%
Oltre 20 addetti	28,6%	28,6%	25,0%	27,0%
Totale	5,0%	12,9%	11,8%	10,7%

Tra le imprese attente al rispetto dei dettami della responsabilità civile da parte dei loro fornitori, una buona percentuale, il 57,9%, già pretende anche una certificazione di queste attitudini, mentre un altro 10,5% lo farà entro l'anno. In questo quadro le certificazioni più richieste sono quelle di qualità, in particolare quelle connesse con gli standard ISO-VISION, anche se iniziano a prendere piede anche le certificazioni ambientali (il 45% tra le imprese che richiedono un qualche tipo di attestazione). Rimane da sottolineare che i fornitori non vengono assolutamente incentivati a certificare l'impegno sociale, e che i controlli effettuati da parte delle imprese su questi stakeholder è una pratica solo per uno scarso il 10% di queste.

Una delle tematiche fondamentali per la valutazione della responsabilità sociale di un'impresa è la **politica ambientale**. Nell'apposita sezione dell'indagine è stato chiesto alle imprese se erano impegnate a sviluppare delle politiche di salvaguardia ambientale in termini di rifiuti ed emissioni. A tale domanda hanno risposto positivamente solo l'11,8% delle imprese (9,6% totale e 2,2% parziale), una percentuale piuttosto bassa che è comunque perfettamente compatibile con le risposte date in riferimento alle altre tematiche.

Andando ad analizzare la consueta suddivisione per attività e per classe dimensionale si nota un'accentuazione della concentrazione delle imprese che adottano volontariamente programmi di salvaguardia ambientale nell'ambito delle attività manifatturiere, in particolare di quelle più grandi. In effetti è proprio il settore industriale, in senso stretto, quello che più necessita di tali politiche, da utilizzare anche per le diverse attività di marketing. Per questo gruppo di imprese, per oltre 1 su 3 diventa fondamentale attuare una qualche politica di salvaguardia ambientale.

Tab. 7 - Percentuale di imprese impegnate nella salvaguardia dell'ambiente

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	3,0%	12,5%	7,7%	8,5%
Oltre 20 addetti	14,3%	35,7%	18,8%	24,3%
Totale	5,0%	17,1%	10,3%	11,8%

Le imprese che hanno risposto positivamente al quesito precedente, sono generalmente impegnate contemporaneamente su diversi fronti. Tra i temi principali è possibile segnalare la riduzione del consumo energetico (71,4% delle imprese), il trattamento e smaltimento dei rifiuti (85,7%), la riduzione dei consumi di materie prime (il 57,1%), il risparmio dell'acqua ed il riciclaggio degli imballaggi (52,3% per entrambe), la riduzione delle emissioni inquinanti (scarti di produzione e d'ufficio) e dei rumori (42,8% delle imprese attive sul versante ambientale). A questo proposito è importante comunque segnalare che le imprese ancora interiorizzano poco l'attività ambientale, e ciò è testimoniato dal fatto che meno del 5% di queste sviluppano delle linee di prodotto a valenza ambientale, limitando di fatto la riconoscibilità come "impresa ambientale" sul mercato. Questo è anche confermato dallo scarso ricorso a specifiche certificazioni (ISO 14000, EMAS, ecc..) a cui ricorre solo il 19% di questo, già ridottissimo, gruppo di imprese.

Anche dal punto di vista informativo, con specifico riguardo alla clientela, del possibile impatto ambientale dei prodotti e dei servizi della propria azienda, le imprese fanno molto poco, solo il 14% di queste attua questo genere di comunicazione.

Il problema su questo versante è che le imprese hanno un basso grado di conoscenza di politiche gestionali che favoriscano vantaggi competitivi per le imprese "sostenibili", (solo il 5% delle imprese intervistate ha qualche idea in proposito) e questo porta ad una sottostima della portata degli interventi ambientali per la competitività dell'impresa.

Lo stakeholder "**Comunità locale**", è stato studiato analizzando il numero di investimenti/liberalità effettuati sul territorio della provincia di Viterbo dalle imprese intervistate. Questa sembra una delle tematiche più sviluppate dalle imprese, infatti quasi il 15% di queste dichiara di avere fatto almeno un investimento sociale nell'ultimo triennio. Un numero discreto se si considera che almeno il 61% di queste ha dichiarato di farne più di uno all'anno. Da sottolineare, in questo caso, come il 35% di aziende che investono nella comunità in cui sono inserite, alla domanda iniziale a proposito della conoscenza della CSR non avevano risposto positivamente. Questo ad ulteriore dimostrazione che spesso le aziende, per cultura e filantropia, attivano degli investimenti nel sociale senza alcuna consapevolezza strategica di trovarsi nel campo della CSR e quindi senza coglierne appieno gli effetti positivi soprattutto a livello di marketing e comunicazione.

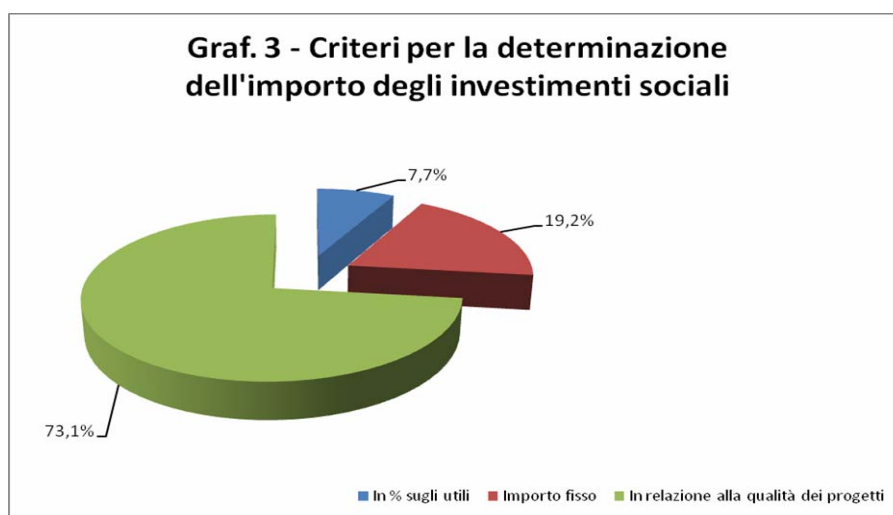
Analizzando i settori di attività e le classi dimensionali di impresa si riscontrano le differenze medie già viste a proposito delle altre sezioni del questionario, anche se in questo

caso la differenza tra le imprese più piccole e quelle più grandi sembrano più marcate, con ben 19 punti percentuali a favore delle seconde (vedi tabella 8).

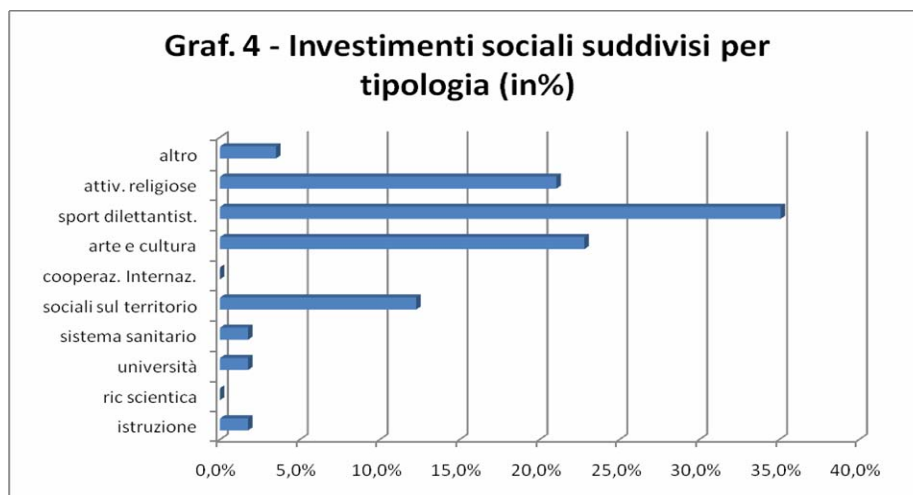
Tab. 8 - Percentuale di imprese che hanno effettuato investimenti nella Comunità locale nell'ultimo triennio

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	3,0%	17,9%	7,7%	10,6%
Oltre 20 addetti	28,6%	28,6%	31,3%	29,7%
Totale	7,5%	20,0%	13,2%	14,6%

E' sembrato quindi interessante analizzare con quali criteri le imprese scegliessero di effettuare investimenti sulla comunità locale, anche se emerge chiaramente che un ruolo importante è ricoperto in questo ambito dalla qualità dei progetti proposti (vedi grafico 3).



Tra i progetti d'investimento scelti dalle imprese, ricordando che per la grande maggioranza queste privilegiano una molteplicità di investimenti nello stesso arco solare, quelli più praticati sono inerenti le attività sportive dilettantistiche, seguite da quelle artistiche e culturali e infine quelle religiose. Anche alle attività sociali sul territorio sono ritenute importanti, mentre molto carenti appaiono gli investimenti in ricerca in senso lato che non vengono probabilmente promossi e proposti nel contesto locale.



Il tema della ‘**Corporate Governance**’ è decisamente poco sentito, solo l’1,7% delle imprese ha adottato un codice etico, ed un altro 2,8% prevede di adottarne uno in futuro.

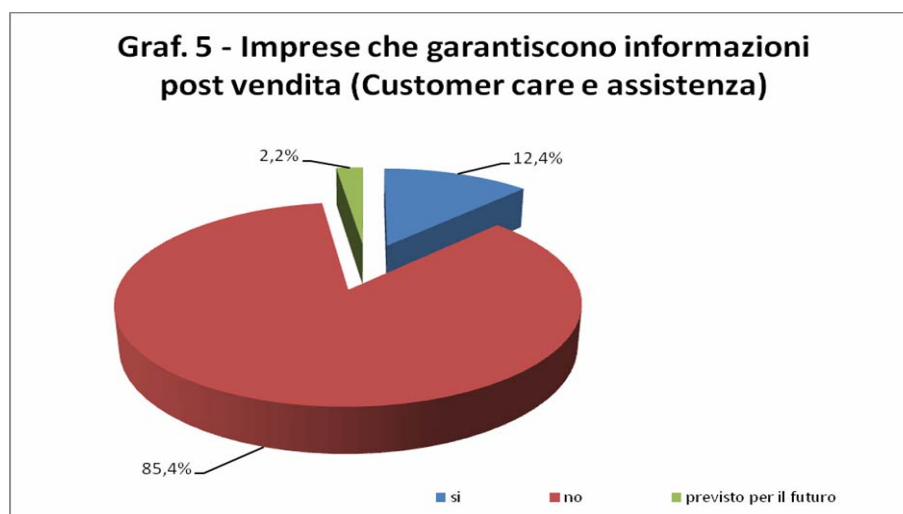
Per quanto attiene gli **aspetti organizzativi della responsabilità sociale**, risulta praticamente inesistente la figura del responsabile per la Responsabilità Sociale d’Impresa (1 sola impresa dichiara la sua esistenza), così come l’adozione di strumenti di comunicazione delle attività inerenti la RSI (nessuna impresa dichiara di effettuarne).

Non appare purtroppo migliore la situazione nel campo della garanzia di onestà e qualità negli accordi e nella pubblicità ricadente nel campo delle **politiche di mercato**. L’86,5% dichiara di non dare queste garanzie, il 12,4% di darne ed un residuo 1,1% che lo inserirà nelle proprie attività in futuro. Scendendo nel dettaglio è possibile affermare che, ancora una volta sono le imprese di più grandi dimensioni ad assegnare un ruolo più importante a questa pratica, soprattutto nell’aggregato ‘manifatturiero costruzioni’.

Tab. 9 - Percentuale di imprese che dichiara di garantire onestà e qualità nei contratti, negli accordi e nella pubblicità

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	3,0%	16,1%	7,7%	9,9%
Oltre 20 addetti	14,3%	28,6%	18,8%	21,6%
Totale	5,0%	18,6%	10,3%	12,4%

Comparabile a quella appena descritta è la situazione riguardante le azioni di *customer care* ed assistenza evidenziate nel grafico sotto.



Peggiora poi è il quadro per le strategie di feedback attuate solo dal 12,4% del campione e previste per il futuro solo da un esiguo 0,6%, mentre risulta completamente assente una messa in comune con altre imprese di queste attività.

Tab. 10 - Percentuale di imprese che garantisce informazioni post vendita

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	3,0%	16,1%	7,7%	9,9%
Oltre 20 addetti	14,3%	21,4%	25,0%	21,6%
Totale	5,0%	17,1%	11,8%	12,4%

La sezione del questionario inerente i **valori aziendali**, conferma la forte sensazione di poco interesse verso la CSR del campione analizzato. Si è infatti in presenza di un ristretto numero di imprese che dichiara di aver definito chiaramente all'interno dell'azienda i principi ed i valori ispiratori della politica aziendale (8,4%), mentre un esiguo 2,8% dichiara che è una delle attività previste per il futuro. L'aspetto comunicativo appare curato dall'86,7% delle aziende che ha definito i valori, attraverso materiale pubblicitario, nelle presentazioni delle vendite o all'interno di comunicazioni informali. I dati emersi hanno mostrato nuovamente, che, se pur gran parte delle aziende dichiara di comunicare i propri valori e le proprie linee di condotta, questo passaggio di informazione, che è contemporaneamente disvelamento della cultura d'impresa, avviene in maniera piuttosto casuale e confusa, e pressochè nessuna delle aziende redige del materiale informativo specifico da utilizzare nella pubblicizzazione della mission d'impresa agli stakeholder.

Tab. 11 - Percentuale di imprese che hanno definito i principi e valori ispiratori della politica aziendale vendita

	Agricoltura caccia e pesca	Manifatturiero e costruzioni	Altre attività	Totale
6-20 addetti	0,0%	7,1%	5,8%	5,0%
Oltre 20 addetti	28,6%	14,3%	25,0%	21,6%
Totale	5,0%	8,6%	10,3%	8,4%

4. Riflessioni conclusive

Lo studio empirico condotto nella Provincia di Viterbo ha evidenziato che molte delle considerazioni effettuate a livello teorico e sulla scorta di studi precedenti (par. 2) trovano una conferma anche nella realtà viterbese, anche se con livelli più bassi rispetto a quelli della precedente indagine condotta sull'intero territorio nazionale da Molteni (2004). Questo, a parere di chi scrive, è da ricondurre principalmente a due diverse cause. La prima deriva sostanzialmente dall'ambito territoriale di riferimento del campione, nazionale nello studio di Molteni (2004) e assolutamente locale e con totale assenza di grandi imprese nel presente. La seconda riguarda le classi dimensionali considerate: infatti Molteni (2004) esclude dall'analisi le realtà più piccole, quelle dai 6 ai 20 dipendenti, che sono invece presenti e numerose nel campione viterbese considerato. Per cui se è vero che le PMI sono in ritardo rispetto all'adozione di politiche di CSR (Molteni, 2004) è anche vero che occorre fare delle distinzioni all'interno di questo aggregato indistinto. Infatti, da quanto sopra, sembra possibile affermare che il ruolo attribuito alla CSR all'interno delle piccole e medie imprese dipende non soltanto dalla classe dimensionale dell'impresa che gioca un ruolo rilevante soprattutto quando si passino le soglie dei 20 e dei 50 dipendenti, ma anche dal settore di appartenenza dell'attività e dalla specifica localizzazione delle imprese. In effetti anche per le aree meglio presidiate dalle PMI in tema di CSR (area particolarmente positiva in entrambi gli studi), come quella del personale i dati, sono peggiori per il contesto locale. Questo porta a riflettere sul fatto che, in effetti mentre nello scenario nazionale vi è l'influenza delle grandi imprese, ma anche, sempre più di medie imprese innovative ed attente a questo tema e capaci di configurarsi come 'pilastri' della crescita dell'economia italiana (Coltorti 2004; Fortis 2004; Mediobanca-Unioncamere 2005), anche grazie ad un effetto 'trascinamento' nel loro settore ed ambito territoriale; nello specifico contesto locale queste condizioni sono assolutamente assenti, a fronte anche di una nota e diffusa difficoltà a fare sistema per affrontare congiuntamente le sfide competitive globali. In questo contesto appare quindi ancor più difficile, anche se l'imprenditore lo volesse, emergere da un 'livello comune' di applicazione

della CSR, spesso attuato in maniera inconsapevole, attraverso ad esempio i contributi alla comunità locale.

A questo punto sembra possibile concludere che per le PMI la CSR appare ancora, soprattutto per le realtà più piccole (dai 6 ai 20 dipendenti), una realtà lontana anche perché sussistono dei limiti importanti alla sua adozione. Questi, sembrano poter essere ricondotti almeno a tre diverse ragioni: a) un vincolo finanziario, comunque esistente; b) il non poter sfruttare appieno le potenzialità in termini di marketing della responsabilità sociale, come una buona immagine sul mercato, la ‘conoscenza del brand’ o la ‘reputazione di prodotto’; c) un ‘contesto sociale’ che non ha ancora abbracciato ed interiorizzato la CSR come strategia che ‘porta profitti ed elimina i rischi’ (Perrini, 2006a) e che quindi, di fatto, ostacola l’attuazione di comportamenti etici da parte dell’impresa (Brown e King, 1982; Petts e al., 1999, Vyakarnam e al., 1997). Se questo è vero appare quanto mai necessario guardare al ‘livello locale’ ed attivare azioni coordinate e coerenti volte a modificare il contesto sociale in cui si muovono le imprese, anche perché risulta che le PMI che potrebbero, con maggiore facilità integrare la CSR nella loro strategia sono sostanzialmente di due tipi (Perrini, 2006): a) quelle per cui la proprietà è interessata ad ottenere profitti sempre maggiori; b) quelle più coinvolte nel loro contesto economico e sociale, ossia quelle con relazioni importanti con diversi stakeholders, tra i quali un ruolo di primo piano è ricoperto dai lavoratori e dalla comunità locale. Appare quindi, quanto mai necessario, agire proprio sugli attori istituzionali delle comunità locali per rendere più rapido il processo di interiorizzazione a livello strategico della CSR per le realtà imprenditoriali più piccole, anche considerando che gli altri due limiti incontrati da queste imprese (vincolo finanziario e di scala ridotta) sono obiettivamente più difficilmente superabili.

Bibliografia

- Barrett P. (1996)**, “Pinnell hired to lift Shell image”, in *Marketing*, n. 12 (Dicembre), n. 5.
- Blanchard K. e O’Connor M. (1998)**, “Managing by values”, Sperling & Kupfler.
- Bowen H.R. (1953)**, *Social responsibilities of the businessman*, Harper, New York.
- Brown T.J. e Dacin P.A. (1997)**, “The company and the product: corporate associations and consumer product responses”, in *Journal of Marketing*, vol. 1 n. 61, pp. 68-84.
- Brown D.J. e King J.B. (1982)**, “Small business ethics: influences and perceptions”, in *Journal of Small Business Management*, vol. 1 n. 20, pag. 11-18.
- Burke L. e Logsdon J.M. (1996)**, “How corporate social responsibility pays off”, *Long Range Planning*, vol n. 29, pp. 495-502.
- Carroll A. B. (1979)**, “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance”, in *Academy of Management Review* 4 (4), pp. 497-505.
- Chau L. L. e Siu W. (2000)**, “Ethical decision-making in corporate entrepreneurial organizations”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 4 n. 23, pag. 365-375 in Lepoutre J e Heene A. (2006).
- Chirieleison C. (2002)**, “Strategie sociali nel governo dell’impresa”, Giuffrè.
- Coltorti, F. (2004)**, “Le medie imprese industriali italiane: nuovi aspetti economici e finanziari”, *Economia e politica industriale*, n. 121, pp. 5-26.

- Commissione delle Comunità Europee (2001)**, “*Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, COM 366- 2001.
- Commissione Europea (2002)**, “Comunicazione relativa alla responsabilità sociale delle imprese. Un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile” Bruxelles.
- Creyer E.H. e Ross W.T. (1997)**, “The influence of firm behaviour on purchase intentions: do consumers really care about business ethics?”, in *Journal of Consumer Marketing*, vol. 6 n. 14, pp. 421-432.
- Curran J. e Blackburn R.A. (2001)**, *Researching the Small Enterprise*, Sage, Londra.
- D’Amboise G. e Muldowney M. (1988)**, “Management theory for small business – Attempts and requirements”, in *Academy of Management Review*, vol. 2 n. 13, pag. 226-240.
- Davis K. (1973)**, “The case for and against business assumption of social responsibilities” in *Academy of Management Journal*, n. 16, pp. 312-322.
- Dandridge T.C. (1979)**, “Children are not ‘little grown-ups’: small business needs its own organizational theory”, in *Journal of Small Business Management*, vol. 2 n. 17, pag. 53-57.
- Donaldson T. e Preston L.E. (1995)**, “The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications”, in *Academy of Management Review*, vol. 64, pp. 64-91.
- Ellen P.S., Mohr L.A. e Webb D.J. (2000)**, “Charitable programs and the retailer: do they mix?”, in *Journal of Retailing*, Vol. 3 n. 76, pp. 393-406.
- Fombrun C. e Shanley M. (1990)**, “What’s in a name? Reputation building and corporate strategy”, in *Academy of Management Journal*, vol. 2 n. 32, pag. 233-258.
- Fortis M. (2004)**, “Pilastrini, colonne, distretti: una tassonomia delle principali imprese italiane”, *Economia e politica industriale*, n. 121.
- Griffin J.J. e Mahon J.F. (1997)**, “The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty five years of incomparable results”, *Business and Society*, n. 36, pp. 5-31.
- Harvey B., van Luijk H e Corbetta G. (1991)**, *Market morality and company size*, Kluwer, Londra.
- Hillary R. (2000)**, *Small and medium-sized enterprises and the environment*, Greenleaf, Sheffield, UK in Lepoutre J e Heene A. (2006).
- Inkpen A. e Tsang E.W.K. (2005)**, “Social capital, networks and knowledge transfert”, in *Academy of Management Journal*, vol. 1 n. 30, pag. 146-165.
- Kroll C. (1996)**, “ ‘Consumers note marketers’ good causes: roper”, in *Advertising Age*, vol. 46 n. 67, pp. 51.
- Lepoutre J e Heene A. (2006)**, “Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review”, in *Journal of Business Ethics*, n. 67, pag. 257-273.
- Longenecker J. G., Moore C.W., Petty J.W., Palich L.E. e McKinney J.A. (2006)**, “Ethical attitudes in small businesses and large corporations: theory and empirical findings from a tracking study spanning three decades”, in *Journal of Small Business Management*, vol. 2 n. 44, pag. 167-183 in Lepoutre J e Heene A. (2006).
- Magatti M. e Monaci M. (1998)**, “L’impresa responsabile”, Bollati Boringhieri.
- Manfredi F. (1997)**, “Le sponsorizzazioni sociali”, Etas Libri.
- Marra A. (2002)**, “*L’etica aziendale come motore di progresso e successo. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: verso la responsabilità sociale delle imprese*”, Franco Angeli.
- McMahon J.M. e Harvey R.J. (2006)**, “An analysis of the factor structure of Jones’ moral intensity construct”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n. 64, pag. 381-404.
- McWilliams A. e Siegel D. (2001)**, “Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective” in *Academy of Management Review* n. 26, pp. 117-127.
- Mediobanca-Unioncamere (2005)**, *Le Medie Imprese Industriali Italiane (1996-2002)*, Novembre, Milano: Ufficio Studi Mediobanca e Ufficio Studi Unioncamere.
- Miller B.A. (2002)**, “Social initiatives can boost loyalty”, *Marketing News*, Vol. 21, n. 36, pp. 14-16.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Università Bocconi (2002)**, “*Dalla CSR al Social Commitment – Il Progetto del Governo Italiano per il semestre di presidenza dell’UE*”.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2003)**, “*Il Progetto CSR-SC, Il contributo italiano alla campagna di diffusione della CSR in Europa*”.
- Molteni M. (2001)**, *Nascita e Sviluppo di un osservatorio sulla responsabilità sociale delle aziende*, ISVI, Milano.
- Molteni M. (2003)**, “*Primo rapporto sulla Responsabilità Sociale d’impresa in Italia*”, ISVAP.
- Molteni M. (2004)**, “PMI: quale responsabilità sociale?”, in *Economia & Management*, n. 1, pag. 111-125.
- Murillo D. e Lozano J. M. (2006)**, “SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words”, in *Journal of Business Ethics*, n. 67, pag. 227-240.
- Observatory of European SMEs (2003)**, *SMEs in Europe 2003* (European Commission, Brussels) in Lepoutre J e Heene A. (2006).
- Perrini F. (a cura di) (2002)**, “*Responsabilità Sociale dell’Impresa e Finanza Etica*”, EGEA.
- Perrini F. (2003)**, “La responsabilità sociale delle imprese”, in *Economia & Management*, n. 5, pag. 31-42.

- Perrini F. (2003)**, “Corporate social responsibility e performance d’impresa. Un modello d’analisi della creazione di valore per la gestione delle imprese”, in *Finanza Marketing e Produzione*, pag. 25-60.
- Perrini F. (2006a)**, “Corporate social responsibility: nuovi equilibri nella gestione d’impresa”, in *Economia & Management*, n. 2, pag. 7-33.
- Perrini F. (2006b)**, “SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective”, in *Journal of Business Ethics*, n. 67, pag. 305-316.
- Petts J., Herd A., Gerrard S. e Horne C. (1999)**, “The climate and culture of environment compliance within SMEs”, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, n. 8, pag. 14-30.
- Pirsch J., Gupta S. e Landreth Grau S. (2007)**, “A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study”, in *Journal of Business Ethics*, n. 70, pp.125-140.
- Pistoni A. e Songini L. (2005)**, “Misurare e comunicare la corporate social responsibility”, in *Economia & Management*, n. 3, pag. 15-28.
- Quinn J.J. (1997)**, “Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner/managers of small business”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 2, n. 16, pag. 119-127.
- Ruf B.M., Muralidhar K., Brown R.M. Janney J.J. e Paul K. (2001)**, “An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: a stakeholder theory perspective”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 2 n. 32, pp. 143-156.
- Ryan L. (1991)**, “The ethics of social responsibility of United States small business: the ‘overlooked’ research agenda” in Harvey B., van Lwijk H e Corbetta G. (1991), *Market morality and company size*, Kluwer, Londra.
- Sacconi L. (2006)**, “A social contract account for CSR as an extended model of corporate governance (I): rational bargaining and justification”, *Journal of Business Ethics*, n. 68, pp. 259-281.
- Santoro E. (1997)**, “Community involvement good for companies”, in *Fund-Raising Management*, vol. 12 n. 27, p. 9.
- Schaper M. (2002)**, “Small firms and environmental management: predictors of green purchasing in Western Australian pharmacies”, in *International Small Business Journal*, vol. 3, n. 20, pag. 235-251.
- Sciarelli S. (2002)**, “La produzione del valore allargato quale obiettivo dell’etica nell’impresa”, in *Finanza Marketing e Produzione*, pag. 5-17
- Sciarelli S. (2006)**, “Il concetto di etica “sostenibile” nell’impresa”, in *Finanza Marketing e Produzione*, pag. 115-129.
- Sen S. e Bhattacharya C.B. (2001)**, “Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility”, in *Journal of Marketin Research*, n. 38 (maggio), pp. 225-243.
- Sharma S. (2000)**, “Managerial interpretations ond organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy”, in *Academy of Management Journal*, vol. 4 n. 43, pag. 681-697.
- Simpson W.G. e Kohers T. (2002)**, “The link between corporate social and financial performance: evidence from the banking industry”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 35, pp. 97-109.
- Smith N.R. e Miner J.B. (1983)**, “Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation-implications for organizational life-cycle theory”, in *Strategic Management Journal*, vol. 4, n. 4, pag. 325-340.
- Smith G. e Stodghill R. (1994)**, “Are good causes good marketing?”, in *Business Week*, n. 3363, pp. 64-66.
- Solymossy E. e Masters J.K. (2002)**, “Ethics through an entrepreneurial lens: theory and observation”, in *Journal of Business Ethics*, n. 38, pag. 227-241 in .
- Spence L.J. (1999)**, “Does size matters? The state of the art in small business ethics” in *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, n. 3, luglio, pag. 163-174.
- Spence L. R., Jeurissen R. e Rutherford R. (2000)**, “Small business and the environment in the U.K. and the Netherlands: toward stakeholder cooperation”, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n. 10, pag. 945-965.
- Thompson J.K. e Smith H.L. (1991)**, “Social responsibility and small business: suggestions for research”, in *Journal of Small Business Management*, vol. 29, n. 1, gennaio, pag. 30-44.
- Thompson J.K., Smith H.L. e Hood J. (1993)**, “Charitable contributions of small business”, in *Journal of Small Business Management*, vol. 31, n. 3, pag. 35-51.
- UNCTAD 2001**, “*Social Responsibility*”, United Nations.
- UNIONCAMERE 2003**, “*I modelli di Responsabilità Sociale nelle Imprese Italiane*”.
- Vyakaram S., Bayely A, Myers A e Burnett D. (1997)**, “Towards an understanding of ethical behaviour in small firms”, in *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n. 15, novembre, pag. 1625-1636.
- Welsh J.A. e White J.F. (1981)**, “A small business is not a little big business”, in *Harvard Business Review*, vol. 4, n. 59, pag. 18-32.
- Wood D.J. (1991)**, “*Corporate social performance revisited*” in *Academy of Management Review* n° 16.
- Zamagni S. (2003)**, “La responsabilità sociale dell’impresa: presupposti etici e ragioni economiche”, *Il Ponte* ottobre-novembre.
- Zanni L. a cura di (2006)**, *Distretti Industriali e Nuovi Scenari Competitivi: l’Esperienza del Distretto Oorafa Aretino*, Milano: Franco Angeli.

Zwetsloot G.I.J.M. (2003), "From Management Systems to Corporate Social Responsibility", in *Journal of Business Ethics*, n. 44, pag. 201-207.

www.europa.eu.int

www.csr.unioncamere.it

www.diario-prevenzione.it/doc.htm

www.mi.camcom.it

www.ciseonweb.it

www.sodalitas.it

www.solidarietasociale.gov.it

www.welfare.gov.it

www.iied.org

www.tusciaeconomica.it

www.ch.camcom.it

www.formaper.it

www.orsadata.it

www.econometica.it

www.eticare.it

www.oecd.org

www.vt.camcom.it

www.fo.camcom.it

www.csreurope.org

www.isvi.org

www.fabricaethica.it