

Dipartimento di Scienze Politiche

Cattedra di Responsabilità Sociale d'Impresa

**Le sfide del management nelle nuove strategie
di responsabilità sociale d'impresa: il caso Nestlé**

RELATORE

Prof.ssa Valentina Gentile

CORRELATORE

Prof. Daniele Santoro

Manna

CANDIDATO

Alessandro

Matr. 624422

INDICE

Introduzione

- **Cap. 1 - “La sfida per il manager d’impresa: la corretta identificazione degli stakeholder e dei loro interessi”**
 - 1.1 - *Nuove esigenze d’impresa: introduzione alla CSR*
 - 1.2 - *La teoria degli stakeholder alla base del cambiamento nelle finalità di un’impresa*
 - 1.3 - *Stakeholder primari e secondari*
 - 1.4 - *La legittimità degli stakeholder che sfocia nella rilevanza che il gruppo ha sull’attività dell’impresa*
- **Cap. 2 – “L’evoluzione della risposta manageriale: la responsabilità sociale d’impresa come integrazione di interessi non meramente economici nella strategia aziendale”**
 - 2.1 - *I primi passi della social responsibility*
 - 2.2- *Dalla monostakeholder alla multistakeholder: l’approccio che integra maggiori aspettative*
 - 2.3 *La diffusione del concetto e della promozione della responsabilità in Europa*
- **Cap. 3- “Il caso Nestlé: rischi e conseguenze della (ir)responsabilità sociale d’impresa”**
 - 3.1 - *L’aspetto oggettivamente verificabile della CSR: i codici di condotta*

- *3.2 - Case study: Nestlé, quando un'azienda leader nel settore alimentare può contribuire o inficiare su questioni fondamentali nel processo di sviluppo del Terzo mondo*

- **Conclusioni**

Introduzione

Per decenni, l'imperativo del settore privato è stata la massimizzazione del profitto per i propri azionisti. Nella speranza di limitare questo opportunismo, sono subentrate, come vedremo nell'approfondimento di questo lavoro di tesi, delle dinamiche che hanno permesso di includere, nelle strategie aziendali, un aspetto morale che ha ripercussione su tutti i soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nell'attività economica di una realtà d'impresa. Queste dinamiche hanno portato, man mano che sono state sviluppate da diversi autori e da diverse teorie, alla definizione di responsabilità per l'operato di un'azienda. Come facilmente immaginabile, le realtà più piccole impattano in modo inferiore su un determinato territorio o su una società rispetto alle multinazionali. Ciò non le sottrae dal doversi dotare anch'esse di un codice di comportamento adeguato o da modelli etici che non danneggino alcuno stakeholder. Tuttavia, ho deciso di approfondire un caso lampante, utile ad evidenziare quanto una strategia aziendale poco responsabile possa inficiare sullo sviluppo di un'area. La relazione esistente fra management e azionisti è eticamente di tipo diverso da quello esistente fra il management e le

altre parti ¹. Se è vero che la missione delle imprese è principalmente economica, ciò non toglie che l'azione del settore privato possa, e debba, con l'avanzare degli anni, diventare una fonte di arricchimento (sociale, economico, tecnologico) per la società in cui essa opera, più che una mera fonte di profitto per chi la gestisce. Storicamente, le grandi imprese professionalmente gestite sono l'istituzione economica che contraddistingue il XX secolo. Tuttavia, con l'incrementarsi della rete a cui l'impresa si rivolge, inevitabilmente sorgono i primi dubbi e le prime criticità nei confronti di queste realtà. Con il passare dei decenni, e con l'aumento delle conoscenze dal punto di vista medico ed ambientale, per esempio, si cerca di dare all'impresa obiettivi sempre più di lungo termine, e sempre più sostenibili, che non configghino eccessivamente con le consuetudini umani e sociali in cui si trova ad operare, creando una sorta di bilanciamento fra gli obiettivi economici primari del settore privato ed un disegno etico del management delle attività. Questo passaggio rappresenta il più corretto adattamento delle aziende alle esigenze che la globalizzazione economica impone. Chiaramente, il contributo deve essere dato ad ogni livello della società, integrando da un lato, le prerogative delle organizzazioni internazionali, dei cittadini e di ogni attore che vanti un interesse legittimo sull'operato dell'azienda. Perché l'azienda, la piccola impresa o la multinazionale, possano contribuire allo sviluppo, in questo quadro, risulta assolutamente imprescindibile una collaborazione delle parti, in modo tale che ogni esigenza, ogni interesse e ogni responsabilità

¹ Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M., "Teoria degli stakeholder", FrancoAngeli, 2007, pg. 98

venga adeguatamente rappresentata nello sviluppo di una strategia socialmente responsabile.

Entrando strettamente nel merito del mio lavoro di tesi, spiegherò brevemente da dove scaturisce l'interesse per l'oggetto di quest'analisi.

Avendo ben salda la volontà di mostrare l'evidenza degli impatti che un caso di irresponsabilità sociale può avere, ho reputato di importanza fondamentale porre le basi per un'indagine sugli interessi di un'azienda, i suoi attori e le norme etiche che ne dovrebbero guidare l'attività economica e la gestione dei profitti. Dopo una breve, seppur dettagliata analisi delle finalità dell'impresa e del pubblico a cui si rivolge, ho analizzato l'evoluzione della risposta manageriale, ripercorrendo la diffusione del concetto di responsabilità sociale d'impresa attraverso le sue definizioni secondo diversi autori, appartenenti a diversi periodi storici ed aree geografiche.

Mi è apparso di fondamentale importanza dettagliare ed inquadrare all'interno del contesto europeo lo sviluppo di tali norme e principi, sino ad arrivare alle più recenti regolamentazioni in materia.

Da qui, si sviluppa il case study della mia tesi, legato ad una multinazionale leader nel comparto delle bevande e degli alimenti, il cui operato va inserito in un'area geografica che, avendo delle regole a sé stanti, va trattato in maniera particolare, per le enormi sfide che pone.

Oltre che per la cioccolata, il caffè e l'acqua, il nome della multinazionale Nestlé è ben noto anche perché legato alla

commercializzazione, contro le norme etiche, del latte in polvere per neonati.

Secondo l'Unicef, “se ogni bambino fosse esclusivamente allattato al seno dalla nascita fino a sei mesi, si stima che 1,3 milioni di altre vite potrebbero essere salvate e molti milioni resi più robusti ogni anno”.

La questione dell'uso di formulati artificiali per il nutrimento dei neonati è legata alla circostanza che quando una madre smette di allattare al seno il suo bambino, cessa definitivamente di produrre latte e dunque si ritrova costretta ad impiegare latte artificiale. I cibi per la prima infanzia, però, non contengono gli anticorpi naturali integrati nel latte materno, sono estremamente costosi e dannosi per la salute se allungati con acqua non potabile; per tali ragioni, la loro commercializzazione, se finalizzata unicamente al guadagno, ha innegabilmente un impatto negativo, descritto come malnutrizione causata dal commercio.

Sono questi i presupposti che hanno dato il via, a partire dal 1977, ad una campagna di boicottaggio internazionale promossa da diverse organizzazioni ed agenzie contro la commercializzazione non etica del latte per neonati da parte della Nestlé. Tale boicottaggio proseguì con successo fino al 1984, cessando, anche se solo momentaneamente, quando la Nestlé accettò di rispettare le disposizioni del Codice Internazionale sulla Commercializzazione dei Sostituti del Latte Materno emanato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità; tuttavia, riprese già nel 1988, a seguito del protrarsi di numerose violazioni al Codice da parte dell'impresa. Nel 2004, infatti, numerosi gruppi e organismi indipendenti hanno segnalato ripetute inosservanze della multinazionale svizzera,

certificate e pubblicate anche da prestigiose riviste mediche internazionali.

Nello specifico, mentre il Codice Internazionale vieta qualunque modalità di promozione commerciale dell'allattamento artificiale, prescrivendo anche i requisiti da rispettare nelle etichette e nelle informazioni fornite relativamente all'alimentazione dei neonati, la Nestlé, come si evince da rapporti elaborati da diversi istituti in merito a tale questione, ha applicato strategie aziendali criticabili sotto vari aspetti. In primo luogo ha proseguito nella promozione dell'allattamento artificiale e dei propri prodotti, rivolgendosi alla popolazione sia attraverso i punti vendita, che all'interno delle strutture sanitarie mediante la distribuzione gratuita di campioni e prodotti regolari, e riservando regali e premi ai lavoratori dell'assistenza sanitaria; in secondo luogo ha proposto i suoi prodotti come alternativa equiparabile all'allattamento al seno; infine ha adottato testi ed immagini che deformano la realtà.

In tutti quei paesi nei quali il Codice Internazionale non ha trovato applicazione e nei quali le normative nazionali risultano inadeguate o obsolete, la Nestlé, libera da qualunque forma di "*audit morale*", utilizza pratiche commerciali aggressive e iperconcorrenziali. Persino arrivando agli anni 2000, alcuni enti hanno continuato a rifiutare offerte di contratti promozionali con la Nestlé, sempre preoccupati dalla sua ininterrotta promozione del latte in polvere per i neonati nel Sud del mondo; così come numerose associazioni professionali e mediche ancora non accettano accordi di sponsorizzazione da parte della Nestlé durante le loro attività editoriali e congressuali.

Per tutte queste ragioni e per via dell'ingente impatto positivo che le multinazionali potrebbero avere sullo sviluppo sostenibile dei Paesi più poveri del mondo, ho deciso di focalizzare la mia ricerca su questa tematica, su cui c'è ancora troppa poca chiarezza. Le multinazionali, difatti, grazie alle loro risorse, e agli strumenti di cui dispongono, potrebbero rappresentare le chiavi di svolta per lo sviluppo di aree geografiche ancora arretrate, favorendone l'integrazione economica, sociale e commerciale. Tuttavia, è prima da chiarire quali strumenti dovrebbero essere adottati dalle aziende, nell'ottica di una rinnovata forma di management attenta alle sfide poste dalle singole realtà, perché ciò venga realizzato senza impattare negativamente sulle comunità locali. È questo lo scopo che questo lavoro si propone di perseguire.

Cap. 1

LA SFIDA PER IL MANAGER D'IMPRESA: LA CORRETTA IDENTIFICAZIONE DEGLI STAKEHOLDER E DEI LORO INTERESSI

1.1 Nuove esigenze d'impresa: introduzione alla CSR

Se dovessimo scegliere di introdurre l'argomentazione di questo lavoro di tesi con una celebre affermazione, senz'altro si rivelerebbe molto appropriata quella di Marc Benioff, Salesforce, Chairman and CEO², che ha puntualizzato che "l'attività di business non è solo di creare profitti per gli azionisti - si tratta anche di migliorare lo stato del mondo e guidare valore per gli *stakeholder*."

Proprio questo concetto è alla base della comprensione di una teoria, ad oggi centrale nelle scelte strategiche delle multinazionali: la teoria degli stakeholder.

Prima però di dare spazio a questa teoria è necessario e doveroso considerare una premessa più ampia. Ciò che universalmente consideriamo col nome di "impresa" è quell'organismo economico fondato su capitali e forza lavoro, finalizzato alla produzione e alla commercializzazione di beni e servizi con lo scopo di realizzare un profitto.³

Lo sviluppo della C.S.R. (Corporate Social Responsibility) e la crescente importanza ad essa riservata nel mondo del business,

² <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory.html>

³ Sabatini- Coletti - dizionario della lingua italiana. Rizzoli Larousse.2005.

hanno però sin dal secolo scorso cercato di scardinare la considerazione strettamente economica dell'impresa come organismo orientato al guadagno e al tornaconto dei propri azionisti per innalzarla ad un rango più nobile ed etico, ossia quello di un'organizzazione che nella sua quotidiana attività, entrando in contatto con un numero potenzialmente infinito di soggetti ed influenzando sull'ambiente circostante, vuole tener conto e rispondere responsabilmente delle proprie azioni in una prospettiva morale nei confronti della società. Impegnandosi nella responsabilità sociale d'impresa, le attività possono non solo generare atteggiamenti favorevoli ma anche, nel lungo periodo, costruire un'immagine aziendale positiva, rafforzando le relazioni tra le parti e la società⁴.

Il dibattito in merito al tema della responsabilità sociale delle imprese nasce all'inizio del XX secolo. Nonostante i numerosi sforzi per giungere ad una definizione chiara e imparziale della responsabilità sociale d'impresa, vi è ancora una certa confusione su come la RSI dovrebbe essere definita. E' per questa ragione che è utile procedere con un percorso cronologico della definizione di tale concetto, in modo tale che ogni teoria possa essere sapientemente contestualizzata.

Già a partire dagli anni '20, in America le organizzazioni sindacali ed i lavoratori iniziarono ad esercitare pressione sulle aziende, tanto da riuscire ad ottenere una prima tutela legislativa contro il monopolio degli industriali. Pochi anni dopo, precisamente nel 1928, il Pioneer Fund di Boston proponeva ai privati un fondo che

⁴ "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication, Shuili Du, C.B. Bhattacharya, Sankar Sen, 2010

non investisse in tabacco, armi, gioco d'azzardo e alcool, dando così forma alla cosiddetta finanza etica. Successivamente si inizierà a considerare le condizioni lavorative, di sicurezza e creare i primi esempi di welfare aziendale, ancora minimi.

Dunque, con la crescita delle *corporations*, si mette a fuoco l'imprescindibile coinvolgimento etico dei managers, responsabili non solo verso gli azionisti ma, anche verso una serie di interlocutori ugualmente centrali nelle attività di business. La grave crisi economica del 1929, insieme allo scoppio della seconda guerra mondiale lasciarono in secondo piano queste nuove modalità di impresa, ma soltanto momentaneamente; negli anni '50, infatti, tale nuova concezione ottiene maggiore attenzione in ambito accademico.

Howard Bowen nel 1953 scrive che per CSR si deve far riferimento “agli obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società”.⁵ Quindi, nelle ipotesi di Bowen, gli uomini d'affari sarebbero a servizio della società nella quale operano, e l'operato delle corporations, indiscussi e vitali centri di potere, avrebbe ripercussioni nella vita di tale società.

⁵ Bowen H. “Social Responsibilities of the Businessman” , Harper & Brothers, New York. 1953.p.6. “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 objectives and values for our society”.

Grazie a questa teorizzazione, seppur parziale e poco sviluppata, si inizierà ad attribuire una sempre maggiore importanza agli aspetti sociali di tale disciplina.

Nell'ambito di tale dibattito è necessario dare uno spazio, anche di un certo rilievo, ad alcune visioni, come quella di Friedman che, volendo recuperare la tradizione economica classica, nella sua teoria, successivamente definita “minimalismo morale”, sostiene come l'unica responsabilità sociale dell'impresa sia quella di "usare le proprie risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, competendo apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode”.⁶

Nei due decenni a seguire (1960-1970) il concetto di CSR conosce un grande sviluppo con Keith Davis che, precisamente nel 1967, rivisita ed amplia il concetto di responsabilità sociale, ricollegandolo alle decisioni nel management di un'azienda che non siano strettamente connesse all'interesse economico, o, almeno, che lo siano solo parzialmente. Davis, attraverso la sua teoria della “Iron Law of Responsibility”, crea una relazione tra potere e responsabilità sociale attraverso la quale le azioni economiche riescono a trovare giustificazione in un processo di accettazione sociale che nel lungo periodo si tramuta in un ritorno economico vantaggioso per le imprese stesse⁷.

⁶ Emilio D'orazio, “Verso una teoria normativa degli stakeholder”, Notizie di POLITEIA, 2006.pp.40-59.

⁷ Davis. “Can business afford to ignore social responsibilities?” , California Management review. 1960. pag.70.

Da questo punto di vista egli anticipa una considerazione che sarà condivisa soltanto negli anni successivi. Focalizzerà poi l'attenzione sul carattere volontaristico di una simile scelta aziendale: la responsabilità sociale di un'impresa trova campo laddove non vale l'ambito previsto dalla legge, superando quanto già imposto dalle normative vigenti. Nella nostra società pluralistica, le imprese sono largamente influenzate da tutti gli altri gruppi del sistema, e le imprese, a sua volta, li influenzano.

Pertanto, all'imprenditore viene richiesto di essere socialmente responsabile delle sue azioni. Davis spiega proprio perché tali responsabilità hanno avuto particolare enfasi, attraverso il fatto che anche le scienze sociali ci stiano dando nuove conoscenze su come il mondo del business stia impattando altre parti della società.

Inoltre, nel business moderno, la responsabilità gestionale deve essere identificabile e diretta. L'equazione potere-responsabilità chiarisce gli obblighi gestionali.

Negli stessi anni, William Frederick interpreterà la CSR come quel fattore che impone all'uomo d'affari di tener conto delle esigenze della società nella quale opera⁸. All'impresa stessa viene quindi affidato un compito ben più allargato rispetto alla sola produzione di reddito e alla commercializzazione di beni e prodotti nel mercato: deve accrescere il benessere generale della società nella quale è inserita e nella quale opera.

Nel 1971 il Committee for Economic Development, organo nato nel '42, composto da alti dirigenti aziendali e responsabili universitari

⁸ www.bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/22060-responsabilita-sociale-d-impresa-enciclopedia.

al fine di portare avanti politiche di ricerca su importanti questioni economiche e sociali, afferma che le imprese debbano assumere maggiori responsabilità, tramite uno schema di suddivisione ben definito, in cui figurano responsabilità legate all'ambito strettamente economico, i valori sociali prioritari, ma anche le responsabilità delle quali l'impresa si fa carico per migliorare l'ambiente sociale circostante⁹.

1.2 La teoria degli stakeholder alla base del cambiamento nelle finalità di un'impresa

Gli anni '80 furono il cosiddetto “*turning point*”, o punto di svolta, del cambiamento dell'economia globale. Le nuove logiche di mercato, l'ampliamento dei mercati in cui le imprese si trovano a competere, la nuova consapevolezza relativa alla questione della tutela dell'ambiente insieme alla maggiore forza espressa dell'opinione pubblica come interlocutore cosciente ed attento, hanno portato ad una svolta nelle scelte strategiche ed allo sviluppo di ulteriori filoni dottrinali in conseguenza ai nuovi approcci al tema di responsabilità sociale delle imprese. In tale contesto va a svilupparsi la “teoria degli stakeholder”, per cui era essenziale l'introduzione fatta sinora, sui valori etici, oltre che economici, che guidano le attività economiche e le scelte imprenditoriali di

⁹ Committee for Economic Development: “Social responsibilities of business corporations”, New York, 1971.p.63.

un'azienda, sempre più al centro della scena nel panorama economico globale.

Il termine *stakeholder* fu introdotto negli ambienti accademici nei primi anni '60 dallo Stanford Research Institute. La fortuna riscossa dal termine è in buona parte dovuta al gioco di parole che si ottiene modificando la parola *stockholder* (coloro che detengono il capitale, anche *shareholder*) con la radice *stake* (parola che nel gioco del poker significa “posta in gioco”). La sua traduzione in italiano, è generalmente “portatore di interesse legittimo” e include il concetto di una rivisitazione degli obiettivi imprenditoriali; si considera dunque un interesse che non è meramente economico, ma che è in grado di influenzare le decisioni dell'azienda in un'ottica sociale. La teoria degli *stakeholder* comprende tutti gli apporti e i contributi degli accademici che hanno permesso l'amplificarsi di tale concetto, fino ad una definizione omnicomprensiva.

La definizione oggi più nota è quella fornita da Edward Freeman, nel suo libro “Strategic management. A stakeholder approach” (Pitman, 1984), in cui si rifà alla definizione della SRI International del 1963, affermando: “lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'impresa”. Gli *stakeholder* primari, vale a dire gli *stakeholder* in senso stretto, sono quelli dai quali dipende la sopravvivenza e le sorti dell'impresa: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e Governo.” È a partire da quella data che il concetto di *stakeholder* è stato inserito nella dottrina del management e nel pensiero dei manager. Già prima

della definizione di Freeman (1984) alcune aziende avevano pubblicato brevi elenchi di categorie degli stakeholder principali per le stesse, che erano state raccolte da Preston e Miller. Successivamente Donaldson e Preston, nella convinzione che ogni relazione sia importante (addirittura “saliente”, secondo Mitchell, Agle Wood nel 1997) hanno ribadito che sono stakeholder “tutte le persone o i gruppi con interessi legittimi che partecipano ad un’impresa così da ottenere benefit e così da non generare una preponderanza degli interessi di un gruppo piuttosto che di un altro.”

Ciò che risulta assolutamente chiaro, nello sviluppo di questo lavoro di tesi, è la necessità di vedere la stakeholder theory non più come una nuova modalità di gestione del business, ma come un’integrazione fra questo approccio e una modalità più sofisticata di intendere la responsabilità sociale d’impresa.

1.3 Stakeholder primari e secondari

E' possibile considerare in primo luogo la definizione secondo cui sono stakeholder quei soggetti che posseggono delle aspettative o vantano dei diritti nei confronti delle attività dell’impresa, sia presenti che future. A tal proposito, interessante risulta la definizione data da Clarkson, nelle due versioni rispettivamente del 1994 e del 1995: coloro che “corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un’azienda” e che “hanno un’aspettativa, proprietà, diritti o interessi in una impresa e nelle sue attività”. Max B. E. Clarkson sostiene dunque che gli interessi attesi dagli stakeholder sono il

risultato di transazioni o azioni intraprese dall'impresa e possono essere legali o morali, individuali o collettivi. Gli stakeholder con interessi, aspettative o diritti simili possono essere classificati come appartenenti allo stesso gruppo. Riprendendo la definizione di Freeman e Reed del 1983 ("possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione"), l'autore procede con la classificazione di tali soggetti in due gruppi: stakeholder primari e secondari.

Per stakeholder primari si debbono intendere quegli individui o gruppi senza la cui partecipazione continuativa l'impresa non potrebbe sopravvivere come complesso funzionante: gli azionisti, i dipendenti, i fornitori, i clienti e lo stakeholder generale pubblico, cioè istituzioni e autorità che regolamentano e disciplinano il mercati in cui si inserisce l'impresa. Al fine della sopravvivenza e del successo dell'impresa, risulta fondamentale la soddisfazione degli stakeholder primari: senza di essa l'azienda sarebbe fortemente danneggiata e l'attività in seria difficoltà.

Gli stakeholder secondari, invece, sono quei soggetti che, pur influenzando notevolmente e risultando influenzati dalle attività dell'impresa, non sono di fatto coinvolti in transazioni con essa, né sono indispensabili per la sua buona riuscita. E' necessario quindi riconsiderare la posizione degli interlocutori sociali, gli stakeholder secondari.

Ancora Freeman ripeté che la teoria degli stakeholder riguarda un approccio manageriale più ampio: "essa infatti non descrive

semplicemente una situazione esistente né predice una statica relazione causa effetto; essa tiene in considerazioni attitudini, organizzazione e pratiche che solo prese insieme costituiscono lo stakeholder management.” Come si evince dalle numerose definizioni fornite nel corso degli anni, gli stakeholder di un’azienda possono differire tra loro per interessi. Tuttavia, ciò che li accomuna è il destino dell’impresa stessa, che funge da filo conduttore tra i vari scopi degli attori interessati al gioco. Il difficile compito del manager è capire gli interessi di ognuno di loro, così da poter sviluppare contesti adatti alla realizzazione dei desideri di ciascuno. Non è raro che molti interessi di cui gli stakeholder siano portatori, si trovino in contrasto l’uno con l’altro; per cui, la particolarità della teoria è il fatto che l’impresa opera come ago della bilancia, un arbitro che si destreggia tra i costi-benefici di tutti gli attori impiegati.

Nel corso degli anni, le loro sollecitazioni hanno subito una considerevole trasformazione, conquistando sempre più spazio tanto da influenzare in modo incisivo l’atteggiamento delle aziende. Per adattarsi, le imprese hanno dovuto elaborare nuovi piani e strategie per includere delle performance sociali che potessero essere d’impatto sia nei loro confronti che nella soddisfazione degli interessi degli stakeholder primari. Il successo di un’impresa non può prescindere dalla qualità dei rapporti con gli attori sociali ad ogni livello, con cui essa entra in contatto. È quindi essenziale che le imprese ridefiniscano le proprie finalità, se vogliono incidere sul mercato. Sembra essere entrato in gioco un nuovo metro di valutazione etico/economico. A dimostrazione di questo, sembra ad

oggi scontato quel rapporto per cui più un'impresa dimostra attaccamento a valori etici e sociali, maggiore sarà l'aumento in termini di profitto meramente economico. Da Aristotele in poi, il concetto di economia viene ricollegato ai fini umani e questa, insieme alle altre scienze pratiche avrebbe dovuto aiutare la politica, la più importante delle arti, a provvedere al suo scopo principale, ossia il bene umano¹⁰.

Non è pensabile, tanto più oggi, in un mondo sempre più attento e sensibile alle conseguenze, a livello globale, delle attività economiche, gestire un'impresa di successo, senza considerare le aspettative –nella loro totalità- dei propri interlocutori e vari altri fattori troppo frequentemente visti come contorno al ritorno in termini di guadagni. Tali riflessioni portano a guardare all'approccio etico al mercato globalizzato in definitiva come l'unica strada con cui perseguire uno sviluppo sostenibile, di successo e duraturo, per le singole imprese e per l'intera comunità.

1.4 La legittimità degli stakeholder che sfocia nella rilevanza che il gruppo ha sull'attività dell'impresa

Per incrementare l'output aziendale e colpire effettivamente i propri obiettivi, la teoria degli stakeholder vuole dunque muoversi verso la pari considerazione di tutti gli attori e soggetti, anche di quelli apparentemente non critici per la sopravvivenza di un'attività economica, coinvolti nell'attività aziendale, al fine di raggiungere standard più elevati in termini di produttività.

¹⁰ Amartya Sen, "Etica ed Economia", Editori La Terza, Roma, 2010. pp. 10-11

Tuttavia, questo obiettivo potrebbe essere considerato diretta conseguenza della contaminazione della logica di azione non profit penetrata nella strategia delle imprese profit, puntando alla massimizzazione del profitto ma tenendo conto di altre variabili riferite a finalità di interesse collettivo¹¹.

Può l'impresa occuparsi della gestione delle relazioni e dei rapporti con gruppi di stakeholder potenzialmente infiniti nel corso della sua attività? A tal proposito risulta centrale la questione inerente alla legittimità degli stakeholder. Potere e legittimità dei desideri e degli interessi degli stakeholder sono spesso considerate spiegazioni concorrenti dello status di stakeholder; Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle e Donna J. Wood (Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts) considerano tali variabili indipendenti tra loro, nel senso che ognuna può esistere senza l'altra, tuttavia talvolta esse si sovrappongono, e, se combinate con l'urgenza dell'azione, creano diversi tipi di stakeholder, che instaurano con l'azienda diverse forme relazionali e d'approccio. Come detentori di interessi legittimi è opportuno classificare il gruppo in merito al limite fino al quale i soggetti possono spingersi e, come anticipato, al tipo di rapporto che ne deriva con l'azienda responsabile.

E' opportuno qui citare il principio di Phillips in merito all'equità degli stakeholder: "Ogni volta che persone o gruppi di persone volontariamente accettano i benefici di uno schema mutualmente vantaggioso di cooperazione che richieda un sacrificio o un contributo da parte dei partecipanti e che esista la possibilità di un

¹¹ Stefano Zamagni, "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione", notizie di POLITEIA. 2003 . p. 29.

free-riding, si creano obblighi di equità tra i partecipanti allo schema cooperativo in proporzione ai benefici accettati”¹².

Tale principio dovrebbe dare una giustificazione normativa alla teoria degli stakeholder e agli obblighi morali reciproci fra soggetti ed imprese. I due soggetti sono vincolati da fair play reciproco: in cambio di benefici ottenuti dall'altra parte coinvolta, devono rispettare un principio di fairness “a doppio senso”.

Quindi, se l'organizzazione accetta in modo volontario il contributo di un gruppo o di un individuo, si genera quel rapporto da cui scaturisce e trova radici lo status di stakeholder ed i conseguenti obblighi morali che ne derivano, che vanno ad aggiungersi ai diritti e doveri fondamentali dovuti al prossimo in quanto tale.

In scia a tale lettura, viene a formarsi tuttavia una visione ristretta secondo cui solo quei gruppi verso i quali si ha un obbligo di equità dovrebbero essere considerati stakeholder. Tale gap si fa ancor più rilevante quando ci si interroga, ad esempio, alla luce degli ultimi attacchi da parte di estremisti islamici, sul ruolo dei terroristi e sulla considerazione che dovrebbero avere nelle scelte strategiche di multinazionali, imprese e manager. E' così dunque che il concetto di potere e legittimità risultano andare di pari passo in quasi tutti gli autori, trovando una corrispondenza quasi ambivalente. Tuttavia, Weber (1947) ritiene invece che legittimità e potere siano due attributi distinti, che possono essere abbinati fra loro per creare autorità, definita da Weber come l'uso legittimo del potere, ma che possono esistere anche in modo indipendente. Per tornare al nostro esempio, seppur non siano ovviamente stakeholder legittimi –in

¹² R. Phillips, “Stakeholder theory and Organizational Ethics”, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. 2003. p. 92

virtù dell'illegalità delle loro azioni e dei loro interessi- i gruppi terroristici, al centro dei titoli di giornali e focus dell'opinione pubblica, soprattutto in tempi recenti, meriterebbero comunque un'attenta considerazione, anche se dovessimo considerare tale situazione senza il parametro fornitoci da Phillips. Intendendo in senso manageriale quanto appena detto, anche delle richieste illegali possono avere legittimità, se diventa legittimo per l'impresa investire tempo e risorse per tali stakeholder¹³.

Si delinea quindi una dicotomia tra due diversi modi di intendere questo concetto, due prospettive divergenti su come interpretare la nozione di legittimità. Attraverso una veduta più ampia, gruppi come concorrenza, ambiente naturale e addirittura i terroristi (che possono esercitare influenza ma sono privi di ogni legittimità), sono da considerarsi come stakeholder. Ci si basa in questo caso sulla definizione di Freeman, secondo la quale ogni soggetto che possa influire o che venga influenzato dall'impresa è suo stakeholder¹⁴. E' forte tuttavia il rischio di diluirne il significato estendendo questa categoria a dismisura, riducendo di conseguenza l'efficacia alla teoria. Al contrario, se prendessimo in considerazione una lettura più ristretta, si rischierebbe di escludere dalla strategia manageriale alcuni gruppi che invece risultano strategicamente rilevanti e potremmo incorrere nel rischio di utilizzare erroneamente il criterio di legittimità morale e di etica come unici parametri utile ad identificare i portatori di interesse di cui l'impresa debba soddisfare le esigenze. Come sostenuto da Donaldson e Preston, sarebbe

¹³ Freeman, Rusconi, Dorigatti, "Teoria degli Stakeholder", FrancoAngeli.2007.

¹⁴ Robert Edward Freeman, "Strategic Management : A stakeholder approach", Cambridge University Press, 1984.

sufficiente distinguere tra chi potrebbe influenzare e stakeholder come detentore di una posta in gioco (in inglese stake)¹⁵.

Se da una parte non si può ritenere che l'azienda debba interessarsi del benessere dei media o della concorrenza, dall'altra è anche impossibile che la concorrenza possa evadere da qualsiasi teoria manageriale ed etica. Diverse teorie hanno provato a bilanciare questi due estremi, che riescono a essere armonizzati in una visione di compromesso che prevede una ripartizione tra stakeholder dell'impresa in base alla loro legittimità normativa o derivativa.

Dobbiamo considerare stakeholder normativi quei gruppi o individui verso i quali l'impresa vanta obblighi morali e di equità, superiori a qualsiasi altro attore sociale. Chi non rientra in questa categoria non deve comunque sentirsi privato di tutti quei diritti facenti capo ad ogni essere umano e riconducibili a fattori che precedono ogni obbligo tra individui e imprese. Si considerano invece stakeholder derivativi quei gruppi le cui pretese ed aspettative vanno considerate dall'azienda per via dei potenziali effetti che si potrebbero ripercuotere sull'organizzazione e sui suoi stakeholder normativi. Il management deve saper gestire eventuali conseguenze degli effetti provenienti dalle classi di stakeholder derivativi e non tanto provvedere al loro soddisfacimento, quanto far in modo che i sopracitati effetti non intacchino mai la soddisfazione degli interessi di quelli che per l'azienda sono gli stakeholder normativi. La legittimità derivativa è quindi secondaria, limitata alla capacità di influenza che tali soggetti hanno nel

¹⁵ Donaldson, Preston, "The Stakeholder Theory of Corporations" , Academy of Management Review, Vol.20 n. 1, pp. 65-91

condizionare le attività imprenditoriali e quindi possono anche essere trattati strumentalmente o strategicamente¹⁶.

Non è da escludere l'ipotesi per cui, nel caso si stabilisse una relazione di collaborazione tra l'impresa e qualsiasi gruppo di terroristi o attivisti, il loro status passerebbe dall'appartenenza al gruppo di stakeholder derivativo a normativo. Quando le imprese superano ogni approccio antagonistico per stabilire una relazione con gruppi di attivisti o terroristi, subentra un obbligo morale che lega le parti in oggetto¹⁷.

Senza dubbio, la legittimità non risulta un parametro trascurabile e, se associata a fattori quali il potere di influenza e l'urgenza della pretesa degli attori, ci consente di tracciare un'ulteriore classificazione, più omnicomprensiva e completa. La rilevanza attribuita agli stakeholder, secondo il pensiero di Mitchell, Agle e Wood, è frutto prevalentemente dell'interazione tra le suddette caratteristiche: la legittimità ha bisogno di diritti guadagnati mediante il potere e l'urgenza, il potere nasce sulla base della legittimità e attraverso l'urgenza. Quest'ultima facilita l'accesso al processo decisionale dell'impresa mediante potere e la legittimità. Le caratteristiche personali e valoriali del manager devono essere considerate come un ulteriore fattore determinante nella scelta delle politiche aziendali, poiché influiscono notevolmente nel rapporto che intraprende con gli stakeholder e sulla sua percezione della loro cosiddetta "salienza"¹⁸.

¹⁶ Emilio D'orazio, "Verso una teoria normativa degli stakeholder", notizie di POLITEIA, 2006. pp. 40-59

¹⁷ Freeman, Rusconi, Dorigatti, "Teoria degli Stakeholder". FrancoAngeli, 2007.

¹⁸ Mitchell, Agle, Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts". Academy of Management Review. 1997. pp. 853-886

Dalla combinazione dei parametri sopra elencati derivano sette classi di stakeholder, a loro volta raggruppabili in tre categorie principali:

- ❖ **Latenti:** gruppi che presentano soltanto una delle tre caratteristiche. Per questa ragione gli stakeholder in questione detengono un ruolo passivo e, di conseguenza, vista la bassa salienza, l'azienda ha una scarsa considerazione dei loro interessi. Possiamo suddividerli in tre categorie :

- ❖ Dormienti: posseggono il solo requisito del potere e, mancando degli altri due attributi, tale potere rimane non utilizzato. Hanno una relazione minima con l'azienda.

- ❖ Discrezionali: detengono la sola qualifica della legittimità. Senza potere ed urgenza per loro risulta impossibile avanzare alcuna pretesa verso il management. Esiste comunque la possibilità che questo decida di farsene carico, ed è qui che si hanno maggiori riscontri sulla teoria di Carroll inerente alla responsabilità sociale discrezionale d'impresa.

- ❖ Esigenti: detengono l'attributo dell'urgenza ma sono del tutto sprovvisti di potere ed urgenza, dunque risultano interlocutori fastidiosi per l'area dirigenziale di un'impresa.

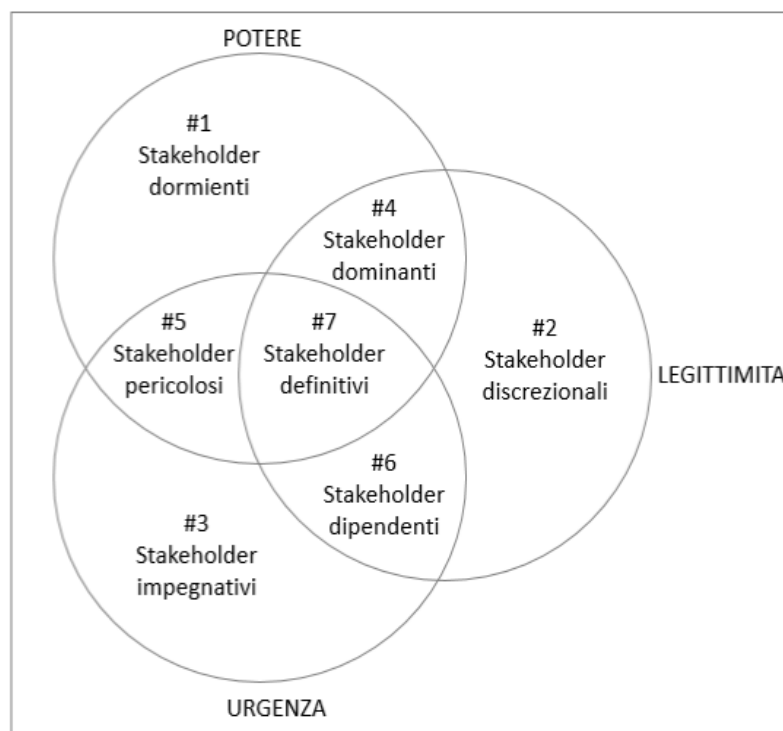
- ❖ **In attesa:** classi in possesso di due dei tre attributi. Assumono una posizione attiva in corrispondenza di un maggior livello di responsabilizzazione dell'impresa nei loro confronti, anche se con un'importanza moderata per le scelte

strategiche di un'impresa. Anche questa categoria comprende tre distinzioni:

- ❖ Dominanti: presentano delle pretese legittime ed hanno capacità di agire in base a queste. Nel concreto sono rappresentati da creditori, proprietari, lavoratori, comunità, clienti ecc., cioè soggetti centrali nell'impresa.
- ❖ Dipendenti: detengono pretese legittime ed urgenti ma non del potere necessario per far valere le loro posizioni. Di conseguenza necessitano dell'appoggio degli stakeholder dominanti o della benevolenza del manager al fine di passare in una classe con maggior importanza e far valere le loro pretese.
- ❖ Pericolosi: si caratterizzano per urgenza e potere ma sono privi di qualunque legittimità, dunque rappresentano un rischio per l'impresa vista la possibilità che ricorrano alla coercizione o alla violenza per affermare le proprie volontà (sabotaggi, attentati).

Definitivi: classi in possesso di tutti e tre gli attributi. Si viene a trovare in tale condizione uno stakeholder in attesa allorquando assume la caratteristica mancante. E' evidente pertanto un certo dinamismo che caratterizza queste relazioni, per cui è necessario tener presente che, in qualsivoglia momento, uno stakeholder o una classe di soggetti possa assumere una maggior rilevanza agli

occhi dell'impresa, e quindi, il manager dovrà dar priorità all'interesse di questi ultimi soggetti¹⁹.



Si è cercato di riassumere quella che in letteratura è la definizione di stakeholder, così da poter comprendere come i manager possano identificarli e riconoscerli, in modo da avvalorare la posta in gioco e dare risposta agli interessi di ogni soggetto che sia in qualche modo importante per l'azienda. Saper valutare tutte le carte in gioco, decidere a chi comunicare cosa e in quale modo farlo, in molti casi diventa impresa ardua, considerando che è pressoché impossibile accontentare tutte le parti in causa, districandosi tra gli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti.

¹⁹ Mitchell, Agle, Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts". Academy of Management Review. 1997. pp. 853-886

È un incarico vincente per un manager saper comprendere le aspettative legittime di individui e gruppi rispetto all'azienda, anche se non sono legati ad essa da un "contratto".

Il fatto che la teoria degli stakeholder sia una teoria manageriale, cioè che suggerisce atteggiamenti e pratiche che il management dovrebbe applicare per sviluppare una strategia aziendale di successo, è stato ampiamente ribadito nella stesura di questo primo capitolo. Si è anche concluso che la teoria trova il suo fondamento in principi normativi, dato che le giustificazioni descrittiva e strumentale non sono risultate soddisfacenti. La teoria infatti non si limita a descrivere situazioni esistenti o a predire relazioni causa-effetto. Lo stakeholder management impone come primo requisito l'attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti gli stakeholder riconosciuti come tali. Tale consegna dovrebbe essere osservata da tutti coloro che hanno facoltà di influenzare le politiche aziendali, non solamente i manager ma anche ad esempio azionisti e Governi. Il nocciolo imprescindibile ad ogni livello della teoria è la corretta identificazione dei gruppi e individui portatori di interessi, la valutazione delle poste in gioco legittime e gli interessi meritevoli di essere presi in considerazione. Per descrivere infine l'implicazione della teoria sembra quanto più adatta l'espressione di Donaldson e Preston (1995): "I manager dovrebbero riconoscere la validità di interessi diversi degli stakeholder e dovrebbero cercare di rispondergli all'interno di un contesto di reciproco sostegno, perché questo è un requisito fondamentale per la legittimità della funzione del management."

L'EVOLUZIONE DELLA RISPOSTA MANAGERIALE: LA RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA COME INTEGRAZIONE DI INTERESSI NON MERAMENTE ECONOMICI NELLA STRATEGIA AZIENDALE

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa come evoluzione della risposta manageriale ha una storia lunga e varia. E 'possibile rintracciare testimonianze della preoccupazione della società per secoli. Eppure, per avere una letteratura formale sulla responsabilità sociale dobbiamo aspettare il XX secolo. Inoltre, anche se è possibile vedere impronte di CSR in tutto il mondo, si può affermare che il concetto di responsabilità sociale d'impresa nasce negli anni '70 negli Stati Uniti, dove questo approccio ha trovato un terreno culturalmente e storicamente più fertile per la nascita di un dibattito. Invece, in Europa ci si è mossi molto in ritardo. Deve essere riconosciuto che le nozioni correlate a questo concetto possono essersi sviluppate sia nella teoria che nella pratica in altri Paesi e in tempistiche diverse.

La sfida significativa è decidere quanto indietro nella letteratura bisognerebbe tornare per avere un concetto più ampio di responsabilità sociale d'impresa.²⁰ Un buon momento potrebbero essere gli anni '50 anni perché è stato proprio in quella decade che ha iniziato a essere plasmata una teoria, una ricerca ed una pratica in merito. Da un punto di vista più pratico, si dovrebbe notare che

20 "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", ARCHIE B. CARROLL in *Business & Society*, Vo.38, No.3, September 1999

già nel lontano 1946 ai dirigenti aziendali veniva chiesto da un sondaggio della rivista Fortune quali fossero le loro responsabilità sociali (Fortune, 1946, citato in Bowen, 1953, p. 44).

2.1 I primi passi della social responsibility

Nei primi scritti sulla responsabilità sociale delle imprese, è stata indicata più spesso come social responsibility (SR) che come la RSI. Forse questo era perché l'età di rilievo della società moderna e la posizione dominante nel settore delle imprese non era ancora avvenuta. La pubblicazione di Howard R. Bowen (1953) del suo libro "Social Responsibilities of the Businessman", come già ampiamente trattato nel primo capitolo, può essere considerato il punto di svolta del periodo moderno della letteratura su questo tema. Come il titolo del libro di Bowen suggerisce, l'autore dà una prima definizione delle responsabilità sociali: "Si riferiscono agli obblighi che hanno i dirigenti d'azienda di perseguire quelle politiche, fare quelle decisioni, e seguire quelle linee che risultano affini in termini di obiettivi e valori con la nostra società".²¹

L'autore dà uno spunto interessante al dibattito, ponendo anche delle domande, tra cui una in particolare, che segnerà poi l'evoluzione della ricerca in materia: "Quali sono le responsabilità sociali ci si aspetta che i dirigenti abbiano?"

Il libro di Bowen (1953) e la definizione rappresentano il più notevole contributo della letteratura del 1950. Per un'ulteriore prova

²¹ Pag.6 "Social Responsibilities of the Businessman" - Howard R. Bowen (1953)

della misura in cui le pratiche sociali sono state inserite in modo sempre più dominante all'interno delle azioni aziendali, altri autori, come Morren Heald, hanno dato definizioni di responsabilità sociale, pur non così precise come nel caso di Bowen. L'autore ha fornito una interessante e provocatoria base di discussione per la teoria e la pratica della RSI durante la prima metà del XX secolo²².

Il decennio del 1960 ha segnato un significativo tentativo di crescita per formalizzare o, più precisamente contestualizzare, lo stato della responsabilità sociale d'impresa a livello globale²³. Il senso della responsabilità sociale implica dunque un impegno di supervisione, da parte degli imprenditori, del sistema economico finalizzato al soddisfacimento delle aspettative del pubblico; allo stesso tempo, i mezzi di produzione dell'economia, quali la produzione e la distribuzione stesse, dovrebbero essere impiegati a sostegno della responsabilità sociale. Infine, secondo Frederick, ciò comporta un uso pubblico delle risorse e una volontà di vedere che tali risorse economiche ed umane della società trovino utilizzo per il raggiungimento di fini sociali più ampi e non solo per gli interessi circoscritti ai singoli e alle imprese.²⁴

Nel corso del 1960, Joseph W. McGuire contribuì in modo sostanziale alla formulazione di una definizione di responsabilità

22 "Le Responsabilità sociale delle imprese: Company and Community, 1900-1960" Morrell Heald (1970)

23 Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling Arun A. Elias and Robert Y. Cavana School of Business and Public Management Victoria University of Wellington New Zealand

24 Frederick W.C., Achieving corporate social responsibility. Academy of Management Review, 1, 38-46 1960

sociale. Nel suo libro, l'autore ha sottolineato che "l'idea di responsabilità sociale suppone che l'impresa abbia non solo gli obblighi economici e giuridici, ma anche alcune responsabilità per la società, che si estendono al di là di tali obblighi"²⁵.

Si trattava senza dubbio di concetti del tutto innovativi per l'epoca, ma non concorrevano a far emergere un'esaustiva definizione della responsabilità sociale d'impresa²⁶.

Soltanto nel 1973, quindi un decennio più tardi, Keith Davis chiarì che la responsabilità sociale di un'impresa si manifesta quando questa, valicando i meri adempimenti normativi, si impegna oltre a quanto imposto dalle norme.²⁷ Davis ha sostenuto che la responsabilità sociale sia un'idea nebulosa, che tuttavia deve essere guardata attraverso la lente di un contesto manageriale. Ancora, egli ha affermato che alcune decisioni aziendali socialmente responsabili trovano ragione in un complesso processo di ragionamento nell'ottica di ottenere una buona possibilità di guadagno economico a lungo termine per l'impresa. Questo è piuttosto interessante in quanto l'approccio di Davis è diventato comunemente accettato alla fine del 1970 e nei primi anni 1980. Davis è diventato ben noto per le sue opinioni sul rapporto tra responsabilità sociale e il potere di business. Ha esposto l'ormai famosa "legge di ferro della responsabilità", trattata nel capitolo precedente, osservando che "le responsabilità sociali degli uomini

²⁵ Joseph W. McGuire, "Impresa e Società" (1963) p.144

²⁶ ANSOFF I (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.

²⁷ K. Davis, article "What is the case for business assumption of social responsibilities?", 1973, p.316

d'affari devono essere commisurate al loro potere sociale". Egli ha ulteriormente evidenziato la posizione per cui la responsabilità sociale e il potere potevano essere considerati relativamente uguali, "quindi lo scanso di responsabilità sociale porta alla graduale erosione del potere sociale".

Nel 1979 Carroll diede forma alla definizione quadripartita di responsabilità sociale, individuando quattro elementi in grado di rappresentare, in un preciso momento, le aspettative della società nei confronti di un'impresa: le aspettative di responsabilità economica, di responsabilità legale, di responsabilità etica, di responsabilità discrezionale, cioè filantropica²⁸. Il primo tipo di aspettative, quelle di responsabilità economica, sono legate alla performance economica dell'impresa, dunque alla creazione di valore per azionisti e consumatori, e sono fortemente connesse alle aspettative di sopravvivenza dell'azienda stessa. Le aspettative di responsabilità legale si riferiscono, invece, alle capacità dell'azienda di rispettare le normative vigenti, e contribuiscono, tra le altre cose, alla creazione di un ambiente competitivo equo e ligio ai doveri attribuiti all'impresa dalle leggi. Le aspettative di responsabilità etica, poi, si spingono oltre a quanto prescritto dal legislatore, facendo sì che la società si aspetti, dalle imprese, una condotta aderente ai principi di correttezza ed equità sociale nel processo di business. La responsabilità discrezionale, in ultimo, si riflette in una serie di iniziative puramente volontarie guidate da spirito filantropico, e dunque non comporta una vera e propria aspettativa da parte della società. Soltanto nel 1991, Carroll individuò un

²⁸ Archie B. Carroll, 1979, "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" *The Academy of Management Review*

ordine gerarchico che distribuì tali quattro tipi di responsabilità sociale dell'impresa all'interno di una "piramide delle responsabilità", in ordine gerarchico in base alla loro importanza²⁹. La responsabilità economica viene posta alla base della piramide, in quanto essa risulta la condizione indispensabile per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo, quindi anche per lo svolgimento di qualsiasi attività di responsabilità sociale d'impresa. Seguono, in ordine di importanza decrescente, la responsabilità legale, quella etica ed infine la discrezionale, che non influiscono sull'orientamento economico dell'impresa ma solo su quello sociale.

Al centro di ogni approccio di RSI si ritrova dunque il concetto di stakeholder. Esso era stato descritto già nel 1963 in un memorandum interno dello Stanford University Research Institute: in esso, l'idea veniva definita come l'insieme di quei gruppi di individui senza il quale l'impresa non avrebbe potuto né esistere né operare, cioè di tutti quei soggetti che sono portatori di un qualche interesse nei confronti delle attività dell'impresa. Si tratta quindi di una generalizzazione rispetto agli shareholder, cioè gli azionisti, in quali erano da sempre considerati come gli unici verso i quali i manager erano responsabili³⁰.

²⁹ Carroll A.B., 1991, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders :39-48"

³⁰ TERZANI S., Responsabilità sociale dell'azienda, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, nn. 7-8, luglio-agosto, 1984;

2.2 Dalla monostakeholder alla multistakeholder: l'approccio che integra maggiori aspettative

Attraverso la Stakeholder Theory, in tema di RSI si configura un vero e proprio passaggio da un approccio monostakeholder ad un approccio multistakeholder³¹. Nel primo caso, l'azienda deve soddisfare le aspettative di un unico gruppo di stakeholder, gli shareholder, mentre la responsabilità sociale spinge l'attività dell'impresa verso il soddisfacimento di ulteriori portatori d'interesse, che si pongono su un piano secondario e più astratto. Nell'approccio multistakeholder, invece, aumenta la responsabilità verso le altre categorie di stakeholder, in modo tanto incisivo da dar luogo ad una nuova concezione di modelli di gestione delle relazioni di corporate governance, che metta a fuoco e riesca a bilanciare attentamente tutti i tipi di aspettative degli stakeholder, siano esse economiche, ambientali o sociali. In risposta a tale mutazione del concetto di RSI, in tempi recenti Freeman ha proposto di sostituire alla denominazione Corporate Social Responsibility, quella di Company Stakeholder Responsibility: in questo modo si evidenzia un nuovo approccio alla responsabilità sociale, che assume una visione più ampia, in grado di includere non solo le *corporation* ma anche le piccole e medie imprese, cioè qualunque organizzazione che crei valore o commercio. Gli stakeholder, ora chiaramente individuati, sono i soggetti a cui

³¹ WANG J & DEWHIRST H D (1992), "Boards of Directors and Stakeholder Orientation", Journal of Business Ethics, V11

indirizzare le aspettative della società, non più vista in termini generali³².

2.3 La diffusione del concetto e della promozione della responsabilità in Europa

Già a partire dagli anni Ottanta, le tematiche di RSI avevano preso largamente piede nelle grandi corporation degli Stati Uniti³³; in Europa, invece, il concetto di responsabilità sociale d'impresa e la teoria degli stakeholder hanno trovato spazio concretamente solo a partire dal 1989, quando avvennero i grandi mutamenti geopolitici che posero fine al confronto dualistico tra capitalismo e socialismo. Infatti, gli stakeholder europei hanno preso coscienza relativamente tardi delle loro potenzialità di influenza e di quanta forza avrebbero potuto esercitare sull'azione e sull'indirizzo delle imprese.

Solo nel 1995, tuttavia, l'allora presidente della Commissione Europea Jacques Delors ha mosso i primi passi nella speranza di indirizzare le grandi imprese verso la sottoscrizione del "Manifesto delle imprese contro l'esclusione sociale", che rappresenta un punto di svolta nella coscienza e nell'assunzione di responsabilità in ambito di responsabilità sociale d'impresa. Nello stesso contesto storico, prende piede la creazione del CSR Europe, organismo

³² "Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR", Freeman e Velamuri, 2005

³³ BOWIE N (1982), *Business Ethics*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.; BOWIE N (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August

europeo per la promozione di queste tematiche³⁴. CSR Europe è la rete commerciale europea di primo piano per la responsabilità sociale d'impresa. Attraverso la sua rete, che conta su una cinquantina di membri aziendali e su 45 organizzazioni nazionali in materia di RSI, raccoglie oltre 10.000 aziende, e funge da piattaforma del blocco per le imprese che cercano di rafforzare la crescita sostenibile e contribuire positivamente allo sviluppo della società. Nella sua missione di portare avanti il programma di responsabilità sociale, CSR Europe va oltre i confini europei, portando avanti e facendosi promotrice di una solida collaborazione con organizzazioni nate con le stesse finalità e presenti in altre regioni in tutto il mondo.

Per colmare definitivamente il gap con gli Usa, la Commissione Europea, nel 2001, ha deciso di pubblicare il Libro Verde con l'obiettivo di innescare un vero e proprio dibattito sulle modalità di promozione, diffusione e adozione di queste pratiche nel quadro europeo ed internazionale. Questo rapporto nasce dall'idea di predisporre delle linee guida come base per lo sviluppo di codici di condotta per le imprese e di concepire questo passaggio non più come un costo per l'attività economica, ma come un investimento, un'opportunità di business in grado di generare un cambiamento. Dal sommario: "Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti

³⁴ <http://www.csreurope.org/>

fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile.³⁵"

Questo documento, quindi, ha tentato di spostare l'obiettivo dalla massimizzazione del profitto basato un approccio monostakeholder delle aziende europee, verso un approccio multistakeholder che garantisca la tutela delle relazioni e dei valori tipici a fondamento della responsabilità sociale d'impresa.

Risulta tuttavia interessante indagare sulle ragioni che abbiano spinto l'Unione europea ad impegnarsi nella stesura di questo documento piuttosto innovativo. Come stabilito a Lisbona un anno prima, l'Europa mirava in quel periodo a divenire l'economia più competitiva e dinamica al mondo sulla base di una sempre maggiore occupazione e coesione sociale. Per questa ragione i governi hanno attribuito un'importanza focale alla RSI, promuovendo un dibattito sui modi migliori per incentivarla a livello nazionale e internazionale.

In un contesto in cui la sensibilità dei cittadini nelle scelte di consumo è in costante crescita e in cui le preoccupazioni in merito al deterioramento dell'ambiente sono sempre più diffuse, la responsabilità sociale delle imprese non si riduce al mero profitto, ma contribuire alla creazione di valore sociale come investimento per il futuro. L'integrazione delle preoccupazioni delle imprese, non si limita solo al rispetto delle leggi o delle norme sociali di

³⁵ http://www.csspd.it/download/ALLEGATI CONTENUTI/csrgreenpaper_it.pdf

comportamento ma arriva fino ad includere il capitale umano ed il capitale sociale .

Secondo la Comunità Europea, l'impatto della responsabilità sociale sull'impresa può essere distinto in effetti di tipo diretto e indiretto. L'impresa avrebbe un diretto riscontro positivo derivante da un ambiente di lavoro più gradevole e stimolante, strettamente collegato ad una miglior performance dei dipendenti in termini di produttività. Indirettamente, vista la sempre maggiore attenzione dei consumatori e degli investitori, la responsabilità sociale andrebbe ad ampliare le possibilità di mercato dell'impresa. Al contrario, un atteggiamento indifferente a tematiche sociali causerebbe un indebolimento dell'immagine dell'azienda e del suo posizionamento sul mercato .

Nonostante la promozione di questi comportamenti eticamente responsabili, non si deve erroneamente pensare alla materia come ad un'autoregolamentazione che vada a supplire alle norme vigenti e ad un approccio di tipo obbligatorio e vincolante. L'applicazione dei principi di responsabilità sociale comporta infatti il pieno adempimento degli obblighi giuridici, ed anche il loro superamento, con maggiori investimenti nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate³⁶. Dunque la responsabilità sociale delle imprese non può rappresentare una modalità sostitutiva alla regolamentazione o alla legislazione nel campo dei diritti sociali o alle misure di tutela dell'ambiente, né tantomeno può supplire all'elaborazione di una nuova normativa

³⁶ MAHONEY J (1994), "Stakeholder Responsibilities for Ethical Business", *The Month* 27,3 (March) pp. 112-117

adeguata. In tutti quei Paesi nei quali non esistono norme di riferimento in tali ambiti, bisognerebbe in primo luogo focalizzarsi sulla creazione di un contesto regolamentare o legislativo che costituisca un solido punto di partenza dal quale solo in seconda battuta iniziare a sviluppare dei comportamenti aziendali socialmente responsabili, come prassi che prendono piede anche autonomamente. Non bisogna sottovalutare la ricaduta che gli investimenti in tecnologie e pratiche commerciali ecologicamente responsabili possono avere in termini di competitività. L'esperienza rivela infatti che, oltrepassando gli obblighi giuridici fondamentali, l'applicazione di politiche sociali nel settore della formazione, o nell'ambito delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, per esempio, si riscontra un aumento della produttività. Così, diventa evidente la reale possibilità di gestire l'impatto del cambiamento, conciliando lo sviluppo sociale con le esigenze della produzione. Nonostante ancora oggi si ritenga che la responsabilità sociale delle imprese sia promossa e diffusa quasi esclusivamente dalle grandi società o dalle multinazionali, sebbene nel terzo capitolo potremo vedere se sia effettivamente così, essa in realtà assume un ruolo decisamente rilevante per tutti i tipi di impresa e per tutti i settori di attività e comparti commerciali, dalle microimprese alle multinazionali. Anzi, considerando l'importanza del contributo fornito all'economia ed all'occupazione proprio dalle PMI, diventa ancor più pressante la necessità dell'applicazione dei principi di responsabilità sociale in tali realtà imprenditoriali, anche nelle microimprese. Esempi emblematici in tal senso sono le cooperative di lavoratori e i programmi di partecipazione che, unitamente ad altre forme di impresa di tipo cooperativo,

mutualistico o associativo, accolgono nella propria struttura, integrandoli, gli interessi delle altre parti interessate e si impegnano direttamente in responsabilità sociali e civili. Per quanto già numerose PMI assumano la propria responsabilità sociale, specialmente mediante attività con ricaduta a livello locale, bisogna riconoscere, però, che con una più diffusa sensibilizzazione e un migliore sostegno alla messa in pratica delle buone prassi si potrebbe promuovere con maggiore efficacia la responsabilità sociale tra le imprese di questa categoria.³⁷

Nel 2003 presero il via i lavori per la creazione di un Forum Europeo Multistakeholder, composto da quaranta organizzazioni legate al mondo delle imprese, dei sindacati, dei consumatori, dei professionisti con l'obiettivo di individuare quali fossero i vantaggi e gli ostacoli derivanti dall'implementazione di un modello di CSR universalmente esteso, anche per piccole e medie imprese.

L'ultimo sviluppo in questo ambito in Europa si ha nel 2006, quando viene lanciata la cosiddetta "Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese", sistema nuovamente diretto a riprendere il carattere volontario del comportamento responsabile, non mostrandolo come un obbligo controproducente per il business, quanto piuttosto come una modalità di fare impresa finalizzata a promuovere approcci collaborativi e trasparenti tra stakeholder e imprese. Sulla base di idee di questo tipo vengono formulati dieci punti seguendo i quali le imprese avrebbero dovuto impegnarsi negli anni a venire a coordinare le pratiche di social responsibility e le politiche comunitarie:

³⁷ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=it>

- assunzione di un maggior numero di persone appartenenti a gruppi svantaggiati;
- investimento nello sviluppo delle competenze, nell'apprendimento permanente e nell'occupabilità;
- miglioramento della salute pubblica, specialmente in settori quali la commercializzazione e l'etichettatura dei prodotti alimentari;
- migliori risultati sul fronte dell'innovazione;
- uso più razionale delle risorse naturali e livelli di inquinamento più bassi grazie agli investimenti nel campo dell'innovazione ecocompatibile e all'adozione volontaria di sistemi di gestione ambientale;
- migliore immagine dell'impresa e degli imprenditori nella società;
- maggiore rispetto dei diritti dell'uomo e delle norme fondamentali delle condizioni di lavoro, soprattutto nei paesi in via di sviluppo;
- riduzione della povertà e progresso verso la realizzazione degli obiettivi di sviluppo del millennio.

Nel contesto statunitense, invece, importante evento mirato ad un reale e completo accoglimento dei principi di RSI è stato il World Economic Forum, tenutosi a New York il 4 febbraio 2002. In occasione di questo meeting si sono riuniti 36 vertici e rappresentanti di multinazionali, del settore industriale, del consumo e della finanza che hanno concordato sulla ratifica di un documento denominato "The Leadership challenge for CEO and

boards" ³⁸. Questo accordo rappresenta una sfida per tutti gli amministratori delegati e consiglieri d'amministrazione partecipanti alla riunione, e consiste appunto nel porre al centro della propria attività alcune questioni sociali di importanza fondamentale, tra cui la minimizzazione di ogni azione invasiva a discapito dello stakeholder comunità e dell'ambiente in generale. Alla base di quest'intesa allargata è chiara la convinzione dei partecipanti nell'affermare che queste tematiche non debbano venir considerate come un valore aggiunto all'attività imprenditoriale, ma come una parte fondamentale del core-business di ogni azienda, per identificare alcune operazioni adattabili dalla maggioranza dei dirigenti alle specifiche circostanze della propria impresa. Così i numeri uno di grandi imprese quali McDonald's, Coca Cola e Renault si impegnarono a collaborare affinché i benefici della globalizzazione fossero equamente ridistribuiti fra le aree e i gruppi del mondo.

In questo modo è andato a rafforzarsi il complicato processo di accettazione delle principali questioni legate all'ambito della responsabilità sociale d'impresa e della concezione alla base della Teoria degli Stakeholder. Il raggiungimento della piena consapevolezza delle istituzioni che hanno codificato i propri obiettivi in termini di CSR, nonché delle imprese volontariamente riunitesi al fine di autoregolamentarsi in tal senso, ha delineato un nuovo quadro nel quale agire, in accordo con la tendenza della società civile e le sue esigenze.

³⁸ Le evoluzioni di questo documento posso essere analizzate nel report <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-leadership-challenge-for-ceos-and-boards>

Come scritto dal canadese Bakan "Le corporation oggi governano la società, forse più degli stessi governi; ironia vuole, tuttavia, che sia proprio il loro potere, conquistato in larga misura attraverso la globalizzazione economica, a renderle vulnerabili. Come è il caso di ogni istituzione dominante, la corporation oggi suscita diffidenza, timori e istanze di una maggiore assunzione di responsabilità da parte di un'opinione pubblica sempre più inquieta. I leader delle corporation oggi sono consapevoli, come lo furono i loro predecessori, che bisogna rimboccarsi le maniche per riconquistare e mantenere la fiducia dell'opinione pubblica. E, come i loro predecessori, cercano di ammorbidire l'immagine della corporation presentandola come umana, compassionevole e socialmente responsabile.³⁹"

Questo insieme di scelte di tipo etico danno origine a quel parametro di riferimento definito con il nome di "posizionamento" e che rappresenta la percezione globale che il pubblico ha dell'impresa. Sulla base della sensazione avvertita dal consumatore, l'impresa sarà "posizionata" all'interno di una classificazione che considera qualità, prestigio, potenziale occupazionale e fiducia riposta nel marchio. E' possibile soffermarsi su quest'ultimo aspetto, definendo la fiducia come l'aspettativa di un comportamento prevedibile, corretto e cooperativo inserita in una comunità culturalmente omogenea, che in quanto tale rientra a far parte del

³⁹ "The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power", 2004

capitale sociale ed è considerata tra gli input della funzione aggregata di produzione insieme a lavoro e capitale ⁴⁰.

In questi termini, come accade nelle interazioni umane, l'elemento fiduciario va a porsi alla base degli scambi di mercato. Allorquando le scelte etiche riguardano decisioni votate alla tutela di determinati valori, la cui rilevanza può notevolmente variare per ciascun soggetto, l'elemento di fiducia nei confronti nell'impresa diventa imprescindibile. Etica e fiducia risultano collegate fra loro nella misura in cui, nell'attuale mondo economico, sono entrambe capaci di influenzare gli scambi, facilitandone l'avvenimento e indirizzandone il contenuto.

Con tale consapevolezza, le imprese ricorrono alla CSR per conquistare la fiducia dei consumatori e renderla un elemento di vantaggio competitivo. La stagnazione dell'economia e la contrazione di alcuni mercati hanno generato un conseguente senso di diffidenza e hanno provocato un vuoto che le imprese hanno cercato di colmare proprio attraverso il ricorso all'etica e alla creazione di relazioni orientate ad ottenere performance migliori e ad eliminare i competitor .

Per riuscire ad ottenere un buon posizionamento, l'impresa deve dunque operare contemporaneamente su due fronti, quello interno ma specialmente quello esterno, rivolgendosi ad un pubblico sempre più vasto, nell'intento di dare una vera e propria struttura all'impresa considerata. Il fine è dunque quello di creare un dialogo

⁴⁰ Di Ciaccio, "Il capitale sociale come risorsa per lo sviluppo" contenuto in "Complessità razionale e comportamento economico: materiali per un nuovo paradigma di razionalità". Il Mulino. Bologna.2002.pp.337-394

non solo con i clienti, ma anche con tutti i gruppi di opinione che circondano la vita dell'azienda, dai sindacati alla pubblica amministrazione, fino ai membri di governo e parlamento per ottenere una valutazione positiva e quanto più diversificata dell'impresa come ente produttore di bene, datore di lavoro, interlocutore politico⁴¹.

Sostanzialmente, tramite queste azioni, i manager vogliono dare un'anima alle persone giuridiche che dirigono, avvicinandole alle persone reali e scrollando loro di dosso quell'etichetta di avidità che da sempre le perseguita. Così, al valore di borsa rilevante per gli azionisti, lo shareholder value, le multinazionali hanno affiancato lo stakeholder value, appositamente ideato per valutare la loro condotta nei confronti degli altri soggetti coinvolti, precedentemente elencati⁴².

E' inevitabile chiedersi se dietro questo cambiamento direzione ci sia un reale senso di responsabilità o se nasconda solo avidità. La strategia alle spalle di determinate scelte e le tattiche che guidano l'agire delle imprese è difficile da individuare. Milton Friedman attaccò persuasivamente il concetto di responsabilità d'impresa, sostenendo che un manager debba agire nell'interesse degli azionisti⁴³: "c'è un solo caso in cui la responsabilità sociale delle imprese è ammissibile, quando non è sincera. Il dirigente che utilizza i valori sociali e ambientali come mero espediente per

⁴¹ Marcello Morelli, "L'immagine dell'impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento". FrancoAngeli.Milano.2002. pp.116-118.

⁴² P.J.H. Schoemaker, Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation. Strategic Management Journal, 14 (1993), p197

⁴³ Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits," New York Times Magazine, September 13, 1970

massimizzare la ricchezza degli azionisti, e non come fine in sé, agisce correttamente. E' come mettere una ragazza avvenente davanti ad un'automobile: non lo fai per promuovere la bellezza, ma per vendere macchine."

Segue di conseguenza la circostanza che alla base dell'attività d'impresa c'è un equilibrio fra due fattori: osservanza della norma, che richiede una condotta responsabile seppur contro-interessata nell'immediato e il perseguimento razionale delle preferenze del soggetto economico⁴⁴.

La soddisfazione di certe preferenze, mediata appunto dal suddetto senso di fiducia e dall'elemento reputazionale, dopo le interazioni vantaggiose con gli stakeholder torna all'azienda sotto forma di quel tornaconto ottenuto da equità e correttezza che scongiura ogni malcontento. In un'altra prospettiva, le regole etiche nasconderebbero un'ulteriore vantaggio per le imprese che scelgono di adottarle⁴⁵. Il ricorso delle multinazionali e delle imprese in generale all'autoregolamentazione volontaria altro non è che un modo per svincolarsi dalle regolamentazioni nazionali, molto spesso più stringenti. In questo modo, si andrebbe ad alimentare una tendenza alla deregolamentazione finalizzata a ridurre gli ambiti di influenza del diritto e a lasciare un margine di discrezionalità ancor più ampio alle decisioni del management.

⁴⁴ B. R. Agle, R. K. Mitchell, and J. A. Sonnenfeld, Who matters to CEOs? An investigation into stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5) (1999):507-525

⁴⁵ T. Donaldson, and L. Preston, The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1) (1995): 65-91

In altri termini, è la competitività a guidare le aziende, ed è la stessa competitività, quindi, che porta le imprese a questa nuova formula di bilanciamento sociale, economico e ambientale. Guardando alla CSR come ad un fattore in grado di incentivare le performance, però, bisogna sposarsi verso un'ottica più ottimista del fenomeno, che consideri questi cambiamenti non come un costo con finalità puramente strumentali, bensì come un investimento che produca maggior profitti e crei allo stesso tempo un ambiente lavorativo più sicuro, equo ed efficiente, in linea con lo sviluppo degli obiettivi di equilibrio, responsabilità e sostenibilità ad oggi riconosciuti sia a livello globale, che a livello statale. Si cita a riguardo un discorso di Mario Monti: "La concorrenza facilita il raggiungimento di obiettivi socialmente responsabili da parte delle imprese [...] La politica della concorrenza è dipinta come una politica dura, che viene da Marte e non da Venere e che non è 'friendly' rispetto alla responsabilità sociale delle imprese. Ma non credo sia così. Ci può essere, al contrario, una relazione costruttiva e sinergica. La politica della concorrenza mira a rafforzare le imprese, che quindi possono permettersi comportamenti più avanzati sul fronte della responsabilità sociale"⁴⁶.

Il tema è complesso e si presta facilmente a letture contrastanti, a seconda del soggetto che le legge. Tuttavia, alla luce di quanto detto in precedenza, è certa la molteplicità dei benefici derivanti dal

⁴⁶ Mario Monti in veste di commissario europeo per la concorrenza, ha pronunciato il discorso nel 2003 durante la Conferenza Europea sulla CSR

ricorso ad un comportamento etico e responsabile, che possiamo evidenziare qui in seguito⁴⁷:

- ✓ **Incremento delle vendite, differenziazione del marchio e della quota di mercato:** alla base della performance commerciale di un'azienda c'è la fiducia del consumatore. Un'azienda socialmente etica migliora il brand value e di conseguenza le performance di vendita nel complesso.
- ✓ **Rafforzamento del fattore competitivo e del posizionamento del brand:** nel contesto competitivo internazionale, estremamente flessibile e dinamico, il ricorso agli strumenti di responsabilità sociale d'impresa può rappresentare un mezzo per creare vantaggi competitivi e massimizzare il divario con i propri competitor. Inoltre, le campagne pubblicitarie con un messaggio socialmente apprezzabile trasmettono un valore associato e aggiuntivo al brand, che si traduce in un riscontro positivo da parte dei consumatori finali nettamente maggiore rispetto ad altre che non presentano un contenuto sociale definito.
- ✓ **Fidelizzazione della clientela:** in pratica, un'impresa socialmente responsabile porta il cliente ad sentirsi socialmente utile, provocando una generale sensazione positiva che contribuisce a garantirci una buona reputazione all'interno della società, a far sì che egli stia bene con se stesso e riesca a superare conflitti interni connessi a passate azioni non corrette nei confronti della società o

⁴⁷ Rapporto del Sole 24 Ore, 2004

dell'ambiente.⁴⁸ Ne consegue un legame di tipo emozionale con l'azienda che porta alla fidelizzazione del cliente, più propenso a tollerare ed eventualmente perdonare comportamenti non consoni o notizie negative riguardanti l'impresa, riducendo il rischio di una sua preferenza verso dei concorrenti. In ogni caso, l'instaurarsi di questo tipo di connessioni dipende in larga parte dalle caratteristiche proprie del cliente ed è influenzata da diversi fattori che variano da soggetto a soggetto.

- ✓ **Miglioramento in termini di immagine aziendale:** la serietà dell'impegno di un'azienda in termini di standard sociali ed ambientali accresce la reputazione e l'immagine aziendale e la rende meno soggetta alle attività di controllo e monitoraggio di entità di governo, nazionali ed estere. Così facendo si allontana anche la possibilità, in tempo di crisi, di eventuali interventi pubblici, più o meno invasivi, nella sfera di azione aziendale.
- ✓ **Miglioramento della gestione delle risorse umane:** adottando tecniche di CSR si favorisce la creazione di un ambiente lavorativo motivante e stimolante che si traduce, a sua volta, in un incremento, in termini qualitativi, del personale.
- ✓ **Maggiore efficienza e riduzione dei costi operativi:** ci si riferisce in particolar modo a quelle aziende che, in vista di obiettivi di tutela ambientale, scelgono di adottare una strategia sostenibile che ricicli materiali e minimizzi l'utilizzo di acqua ed energia elettrica.

⁴⁸ <http://www.votazienda.it/i-vantaggi-per-le-aziende-socialmente-responsabili>

- ✓ **Benefici sul mercato finanziario:** con la diminuzione del rischio connesso all'attività aziendale, una conseguenza evidente dell'adozione di strategie etiche e di buona condotta è il miglioramento del rapporto con le istituzioni finanziarie, in termini di accesso al credito e di valore azionario.

IL CASO NESTLE: RISCHI E CONSEGUENZE DELLA (IR)RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA

Nell'attuale contesto di globalizzazione economica, la responsabilità sociale delle imprese è spesso considerata come una nuova modalità di gestione in grado di superare l'indebolimento delle leggi statali i cui effetti sono confinati all'interno dei territori nazionali. La responsabilità delle imprese sembra essere una soluzione volontaria o spontanea alle questioni inerenti alle condizioni di lavoro, di sostenibilità e di tutela dell'ambiente, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, dove le multinazionali operano. Per esempio, la Commissione europea ha suggerito che la RSI potrebbe essere un importante complemento alle normative pubbliche che formano il cosiddetto "modello sociale europeo", e potrebbe essere esportato oltre i confini territoriali laddove il campo d'azione delle multinazionali si estende.⁴⁹

Uno degli aspetti maggiormente utili al fine di disciplinare il comportamento delle aziende è rappresentato senz'altro dai codici di condotta, di cui si sono dotate un numero crescente di società multinazionali e un caso studio emblematico.

Un primo corpus di codici è stato costituito sulla base dei testi raccolti dall'Organizzazione internazionale del lavoro, un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti,

⁴⁹ European Commission (2001) Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, COM (2001) 366 final.

con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti.

L'Oil è considerata la prima agenzia specializzata a far parte del sistema delle Nazioni Unite nel 1946, nonostante la sua creazione si possa addirittura far risalire al 1919, in seno alla Società delle Nazioni.

Ci si può riferire ad un "corpus" per indicare tutte le iniziative che sono raccolte e rese pubbliche, in modo tale da poter diventare uno strumento di supporto alla formazione di nuovi codici di condotta per altre società. Riassumendo, potremmo definire il corpus come una banca dati fondamentale per qualsiasi azienda che voglia adottare il proprio codice o migliorarne uno esistente.⁵⁰

Le dichiarazioni di principio prendono sempre in considerazione quello che potrebbe essere descritto come il principale obiettivo aziendale, che è il mantenimento della redditività attraverso la produzione e la commercializzazione di beni o servizi e l'impiego del lavoro salariato⁵¹. Da questo punto di vista, i codici riflettono i problemi specifici delle imprese che operano in aree e comparti diversi del ciclo economico. E' per questa ragione e per questa molteplicità di contesti, che dai codici emerge e traspare una pluralità tematica: essi si basano infatti su una distinzione tra l'affermazione di principi generali che sono compatibili con interessi degli azionisti da un lato, e l'uso di controlli gerarchici per

⁵⁰ Nelle parole di Amartya Sen, rappresenta una "base informativa", creata in riferimento ai principi stabiliti dalla stessa OIL (Sen, 1999)

⁵¹ Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

garantire che le disposizioni dei codici siano implementate dalle altre parti coinvolte. Questa pluralità di punti di vista permette di identificare le caratteristiche distintive e gli obiettivi finali che si prepongono ciascuna azienda. I codici si basano sulla stessa preoccupazione condivisa: impostare i principi generali a cui l'azienda intende aderire. A questo proposito, essi (implicitamente) si riferiscono alle varie iniziative intraprese da organizzazioni internazionali.

L'esistenza, e soprattutto, l'applicazione pratica di queste norme internazionali, è fondamentale per lo sviluppo di codici di condotta. Queste regole rappresentano le fondamenta, in particolare, per la definizione dei principi stabiliti nella "Dichiarazione tripartita di principi sulle imprese multinazionali e la politica sociale" adottati dall'organo di amministrazione dell'ILO nel 1977 e modificato poi, in ultima istanza, nel 2001.

Essa segna un passaggio sostanziale sulle relazioni industriali, compresi i diritti sindacali e un supporto della contrattazione collettiva.

Anche la Dichiarazione dell'OIL del 1998 sui principi e i diritti fondamentali nel lavoro è anche un punto di riferimento importante in questo quadro di regolamentazione internazionale⁵².

Dal carattere volontaristico, sebbene ampiamente accettato, efficiente e diffuso tra le multinazionali, risulta il programma Global Compact delle Nazioni Unite del 2000, promosso da Kofi

⁵² Duplessis, 2004

Annan, che riunisce i diritti fondamentali e i principi che riguardano la tutela dell'ambiente, tra le altre cose.⁵³

Tuttavia, queste norme, sebbene assumano una discreta rilevanza livello internazionale rimangono limitate ad essere orientamenti generali. Come iniziative volontarie delle imprese, i codici sono caratterizzati da un alto grado di variazione e adattabilità.

L'analisi dei codici di condotta aziendali come finora illustrata rivela che la responsabilità sociale d'impresa si basa su una nozione di *commercial responsibility*, che è legata alla commercializzazione dei prodotti e alla necessità di soddisfare le aspettative dei consumatori. Questo dà luogo ad impegni diversificati, in termini di qualità del prodotto, l'efficienza produttiva e la tutela dell'ambiente⁵⁴.

In particolari aree del mondo, specialmente nei Paesi non industrializzati, la responsabilità sociale d'impresa può essere decisamente impattante, arrivando addirittura a poter compromettere, anche solo parzialmente, lo sviluppo di zone soggette a povertà estrema e condizioni impervie. Il ruolo di un codice etico di una multinazionale qui assume un'importanza assolutamente centrale, da cui può dipendere non solo lo sviluppo di un Paese, ma, da un punto di vista “morale” , addirittura la sopravvivenza di decine di persone.

⁵³ OECD (1999) Codes of Corporate Conduct: an Inventory. Working Party of the Trade Committee, td/tc/wp(98)74/final.

⁵⁴ This paper is the result of a collective research effort led by Élodie Béthoux, Claude Didry and Arnaud Mias within the framework of a European research programme, “Eurocap”, funded by the Fifth Research and Development Framework Programme of the EU. It was part of a “work package” on CSR and social dialogue involving a number of collaborators.

Al fine di evitare di prendere una posizione sulla corporate social responsibility sulla base di analisi meramente intuitive, normative o morali, abbiamo scelto di approfondire il concetto di "responsabilità sociale", concentrandoci su alcuni dei suoi elementi più oggettivamente verificabili, ovvero un caso studio.

3.2 - Case study: Nestlé, quando un'azienda leader nel settore alimentare può contribuire o rallentare il processo di sviluppo dei Pvs

Una volta fatta una premessa generale sullo sviluppo e sull'adozione di codici di condotta da parte delle aziende, è necessario comprendere perché i codici di condotta siano davvero necessari.

Come già precedentemente illustrato, ho scelto di avvalermi di un caso emblematico che riguarda la multinazionale agroalimentare Nestlé e, nello specifico, la politica pubblicitaria del latte in polvere nei Paesi del terzo mondo.

Da un punto di vista comunicativo, la Nestlé è stata spesso al centro di polemiche riguardanti le sue politiche occupazionali nei Pvs (la multinazionale è indagata per il più alto numero di occupazione minorile) a cui si aggiungono innumerevoli perplessità sull'utilizzo di ingredienti all'interno dei propri prodotti. Proprio su questo ultimo punto si concentra la mia ricerca.

Nestlé S.A. è una multinazionale svizzera di bevande e alimenti con sede a Vevey, posizionandosi nel mercato come la più grande azienda alimentare del mondo in termini di fatturato. I prodotti Nestlé comprendono diverse tipologie di alimenti e coprono diverse fasce di consumatori: dagli alimenti per l'infanzia, all'acqua in bottiglia, ai cereali per la colazione, al caffè e tè, ai prodotti dolciari, ai lattiero-caseari, ai gelati e surgelati, fino agli alimenti per animali domestici. Ventinove dei marchi di Nestlé hanno un fatturato annuo di oltre 1,1 miliardi usd, tra cui Nespresso, Nescafé, Kit Kat, Smarties, Nesquik, Stouffer, Vittel, e Maggi.

Nestlé ha 447 fabbriche, opera in 194 paesi e impiega circa 333.000 persone. Inoltre, si tratta di uno dei principali azionisti di L'Oreal, la più grande azienda di cosmetici al mondo.

Come accade con tutti i mammiferi, in natura le madri allattano i propri figli. Tuttavia, come nei casi di tutti gli altri mammiferi, il latte delle mamme può rivelarsi insufficiente per nutrire il piccolo. Con cosa si può sostituire il latte materno quando ciò accade?

Nel 1867, per la prima volta, Henri Nestlé sviluppò il primo cibo commerciale per neonati, un mix di latte e cereali. Dagli anni 1860 ai primi anni del 1960 questo è stato il più usato fra i sostituti del latte materno nei Paesi in via di sviluppo; dal 1950 al 1970, il latte condensato è stato gradualmente sostituito prima da un mix tra il latte in polvere intero e scremato, e poi dalla moderna formula di latte in polvere utilizzata da Usa, Europa e Giappone.

Dal 1970 ad oggi, pediatri e strutture di sanità pubblica hanno sconsigliato l'uso di latte artificiale, che tuttavia ha ottenuto una popolarità crescente.

Dal 1960, le neomamme che vivono nei Paesi più sviluppati hanno generalmente goduto di una vasta e diversificata scelta tra le varie modalità di alimentazione dei bambini: circa la metà di esse ha preferito formule artificiali, anche se le proporzioni variano da regione a regione.

Questo tipo di scelta è stata condivisa dalle grandi aree urbanizzate e prospere appartenenti alle parti del mondo in via di sviluppo, soprattutto Hong Kong, Singapore, Taiwan e Malesia; tuttavia, negli anni, le soluzioni alternative all'allattamento al seno si sono poi andate sviluppando sempre di più anche nei Pvs.⁵⁵

E' utile tener presente che Nestlé ha mosso i propri primi passi nel terzo mondo nel 1921, quando ha iniziato a produrre generi lattiero-caseari in Brasile.

Nel 1998, più di cento stabilimenti della Nestlé in oltre 40 Paesi in via di sviluppo producevano beni lattiero-caseari (inclusi quelli per neonati) utilizzando latte locale. Questa produzione ha coinvolto imprese internazionali e non, finché non sono emerse polemiche da parte della sanità pubblica.

Nel 1966, infatti, è stata richiamata per la prima volta l'attenzione pubblica sui pericoli legati all'uso e alla somministrazione di tali prodotti ai neonati, nell'ambito di "popolazioni tradizionali e semi-sofisticate", grazie alla pubblicazione di un rapporto, sotto gli auspici della Health Organization (OMS), formulato dal Dr. Derrick B. Jelliffe, un esperto di nutrizione dei bambini e direttore del Caribbean Food and Nutrition Institute.

⁵⁵ Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 777-795.

Tre anni dopo, nel 1969, Jelliffe portò la propria testimonianza al meeting della United Nations Protein Advisory Group (PAG) a Bogotá, in Colombia: in questa occasione riuscì a catturare l'attenzione degli esperti, ottenendo una prima, seria condanna nei confronti delle aziende produttrici di latte artificiale.

Egli aveva infatti individuato una serie di circostanze che avrebbero reso questo comparto industriale responsabile della mortalità infantile. Spiegò che “la mortalità infantile è in rapido aumento nel mondo in via di sviluppo. Sappiamo anche che l'allattamento al seno è in una fase discendente in tutte queste aree, mentre le vendite di formule alternative stanno compiendo passi da gigante. C'è un'allarmante evidenza del fatto che le vendite di latte artificiale stanno provocando direttamente morti infantili, e le formule delle alternative al latte materno ne sono la causa principale. Considerate come ciò accade: una madre povera, che dà alla luce un bambino, è invitata dalle infermiere presso l'ospedale in cui è nato il bambino a non allattare il neonato. Piuttosto, la madre dovrebbe adottare l'alimentazione attraverso la formula sostitutiva, lo stesso tipo di formula che viene spesso volte pubblicizzato alla radio e sui cartelloni. La pubblicità mostra immagini di bambini in carne, seduti accanto a biberon di latte in polvere. Ignara del fatto che l'"infermiera" abbia ricevuto delle sovvenzioni o delle provvigioni da parte delle multinazionali per vendere il prodotto, la madre prende il suo come il “parere di un esperto”, tornando a casa con diverse confezioni di prodotto fornite dal sistema ospedaliero. Ahimè, le neomamme di queste zone del pianeta risultano spesso analfabete, e quindi non in grado di leggere le istruzioni per sterilizzare le bottiglie e l'acqua che viene mescolata con il

prodotto. In più, come avrebbero potuto eseguire correttamente le procedure di sterilizzazione? L'acqua, nei Paesi in via di sviluppo, è spesso contaminata, motivo per cui il bambino sviluppa varie forme di dissenteria, che riducono la capacità del neonato di assorbire le proprietà nutritive del prodotto. Poi, naturalmente, i campioni forniti dall'ospedale si esauriscono, e la madre scopre che il prodotto è molto costoso da acquistare. Quindi non ne compra abbastanza, allungando con acqua contaminata il latte in polvere. Così, la malnutrizione del bambino si va ad aggiungere ai suoi pregressi disturbi intestinali. Tutte queste circostanze, spesso portano il neonato a morire di malnutrizione e disidratazione. Al fine di realizzare un profitto su questo mercato finora sconosciuto, l'industria del latte artificiale, in particolare Nestlé, ha adottato pratiche promozionali ingannevoli per vendere il prodotto, che deliberatamente inficiano sull'allattamento al seno della madre”.

Ancora, nel 1972 Jelliffe rafforzò le sue ipotesi nella pubblicazione "La malnutrizione commerciogenica? Tempo per un dialogo", in *Food Technology*⁵⁶.

Nel luglio dello stesso anno, con una edizione riveduta a novembre 1973, venne pubblicata da un altro ente una dichiarazione, secondo la quale i Governi erano chiamati a:

- incoraggiare gli investimenti industriali per lo sviluppo di alimenti ricchi di nutrienti;
- ridurre gli oneri fiscali sugli alimenti per neonati;

⁵⁶ Vol 15, 55–56, 1971

- considerare i programmi di sovvenzione (compresa la distribuzione gratuita) per fornire prodotti nutrienti e alimenti per lo svezzamento ai gruppi sociali meno agiati;
- promuovere l'utilizzo di mass media sia per educare che per promuovere prodotti socialmente responsabili.

Contemporaneamente, ai pediatri e ai medici, da parte loro, venne chiesto di tenersi informati sugli sviluppi in materia di alimentazione di neonati e bambini, sulla promozione dell'allattamento al seno, ma anche sull'uso di alimenti processati o preparati in casa per lo svezzamento. Inoltre, venne richiesto agli esperti di incontrare i rappresentanti dell'industria alimentare per discutere sui progressi compiuti in campo di nutrizione infantile, con particolare attenzione alle esigenze della popolazione, sviluppando indicazioni standard "inequivocabili" per la preparazione di formule commerciali, tenendo conto dei bisogni degli individui analfabeti. In pratica questo documento mirava ad ottenere la collaborazione di tutti gli attori della società per lavorare congiuntamente al fine di tutelare la buona salute dei neonati.

Nell'agosto 1973, The New Internationalist pubblicò "The Baby Food Tragedy", un colloquio con due importanti nutrizionisti infantili, Ralph G. Hendrickse, del Dipartimento di Salute del Bambino all'Università di Liverpool, e David Morley, un esperto di nutrizione del Terzo mondo. L'intenzione degli autori della ricerca era quella di analizzare tutti quei casi in cui la formula alternativa risultava inappropriata; dunque l'articolo iniziava proprio con l'individuazione dei casi in cui una formula di alimentazione alternativa non era in grado di soddisfare le esigenze

vitali, o di altre situazioni in cui invece la madre non poteva allattare al seno.

Questo dibattito, e altri simili, condannavano duramente l'industria dell'alimentazione infantile a causa dell'incoraggiamento all'interruzione dell'allattamento al seno. All'epoca, a Nestlé venne data la possibilità di rispondere alle accuse dell'articolo, e l'azienda controbatté invitando gli autori o chiunque altro fosse interessato a visitarne il quartier generale a Vevey, in Svizzera, per conoscere l'approccio alle vendite del latte in polvere nel mondo in via di sviluppo.

L'invito fu accolto pochi mesi dopo, nel dicembre del 1973, da Mike Muller dell'organizzazione britannica "British War on Want", che trascorse diversi giorni a Vevey facendo ricerca sul prodotto e sulla sua commercializzazione. Tornato a Londra, l'esperto riassunse le proprie osservazioni in "BabyKiller", che fu pubblicato nel marzo del 1974 e rappresentò essenzialmente una riaffermazione di tutte le accuse precedenti.

L'opuscolo ebbe ampia diffusione, per poi essere ripubblicato nel giugno 1974 in una "traduzione alterata" da Arbeitsgruppe Dritte Welt (ADW), una minuscola organizzazione studentesca di sinistra, mentre nel settembre dello stesso anno l'unione dei consumatori pubblicò un editoriale fortemente critico nei confronti del comparto industriale.

In questo modo si raggiunse il punto di rottura per l'azienda che, lo stesso mese, citò in giudizio la ADW per diffamazione.

Il processo ebbe luogo a Berna, in Svizzera, e durò circa due anni, fino a quando nel luglio del 1976, Nestlé vinse la causa, ma ad un prezzo altissimo in termini di relazioni commerciali.

Il processo, inoltre, rese Jelliffe, che testimoniò per i ragazzi dell'ADW, l'autorità più amata in materia di nutrizione infantile a livello mondiale, fin oltre le sponde dell'Atlantico.

Nel frattempo, nel 1975, l'attenzione sulla tematica restò viva attraverso campagne di educazione pubblica (o di propaganda, a seconda dei punti di vista) portate avanti da film come "Bottle Babies", emozionante, coinvolgente e molto influente nella richiesta di "*demarketing*" del latte artificiale, e da associazioni come l'Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), guidato da Timothy Smith a New York City, che incoraggiava l'attivista Leah Margulies a battersi contro l'utilizzo del latte artificiale nel terzo mondo.

Sempre nel 1975, il settore produttivo realizzò che formando un fronte coeso avrebbe potuto rispondere più efficacemente agli attacchi mediatici e così otto imprese, tra cui Nestlé, si riunirono per dar vita al Consiglio Internazionale delle Infant Food Industries (ICIFI).

Contemporaneamente, i membri dell'ICCR comprarono un pacchetto azionario di Ross/Abbott per forzare tale società a negoziare una delibera assembleare da sottoporre al meeting annuale nel 1976: in questo modo riuscirono ad ottenere che l'impresa modificasse i criteri per il commercio. Nestlé, invece, non aveva assemblee di azionisti negli Stati Uniti, dunque, per scoraggiare l'acquisto del latte in polvere, avrebbe dovuto essere studiata un'altra strategia nei confronti di quest'azienda.

Così il 4 luglio 1977, Infant Formula Action Coalition (Infact) diede inizio ad un boicottaggio contro Nestlé: da un lato si invitavano i consumatori a non acquistarne i prodotti americani,

dall'altro, ci si rivolgeva direttamente all'azienda chiedendo che Nestlé "evitasse che le formule di alimentazione artificiale giungessero nelle mani di persone che non avevano i mezzi o le strutture per usarle in modo sicuro". Inoltre, con l'aiuto del Senato, si diede il via ad una entusiasmante campagna di sensibilizzazione che, attraverso udienze pubbliche sul tema, rendeva noti alla società i danni causati dalle formule di allattamento artificiale.

In scia a tali campagne di boicottaggio, nel 1976 l'Agenzia statunitense per lo Sviluppo Internazionale (AID) commissionò allo Human Lactation Center (HLC) del Connecticut, istituto dedicato alla ricerca sull'allattamento al seno, un'indagine per validare le accuse mosse al comparto industriale del latte in polvere. Dana Raphael, direttore del centro di ricerca, scrisse in seguito che gli studiosi si aspettavano di vedere "confermate alcune ipotesi: una diminuzione della tendenza all'allattamento al seno; di conseguenza, un maggior numero di decessi fra neonati e bambini; e una stretta connessione fra il marketing aggressivo delle multinazionali nei Paesi in via di sviluppo e la responsabilità di questi accadimenti". Tuttavia, con grande sorpresa, il calo non si rivelò il punto focale della questione. In alcuni Paesi, infatti, l'allattamento al seno era ancora universale; le fasce più povere della popolazione raramente rinunciavano al metodo tradizionale per il biberon, per una semplice ragione: non potevano permetterselo. Era assai comune, fra queste popolazioni, che la dieta dei neonati prevedesse entrambe le formule, risultando mista, anche in età molto giovane. Gli esperti non furono in grado di decifrare se si trattasse di casi disparati ed eccezionali, o se si trattasse della normalità.

In aggiunta, uno studio congiunto dell'OMS e l'UNICEF protrattosi per due anni (1979) sull'allattamento, coinvolgendo un campione di 22,857 donne di nove Paesi, rivelò modelli molto simili a quelli evidenziati da Raphael, mostrando che la mortalità infantile non solo non era in aumento nella totalità del mondo in via di sviluppo, ma soprattutto che era significativamente in calo.

Il 23 maggio 1978, Infact diede inizio ad una serie di conferenze dinanzi al sottocomitato del senatore Kennedy, con una carrellata di critici del settore, soprattutto appartenenti all'ICCR, che in sostanza mossero contro Nestlé per i messaggi promozionali che avrebbero inficiato l'allattamento al seno e provocato la morte di bambini nel Terzo mondo. In occasione del discorso di apertura del convegno, Kennedy diede una sua interpretazione alquanto ragionevole della questione, ponendo l'accento su aspetti fino ad allora poco chiariti e chiedendo: "può un prodotto che richiede acqua pulita, igiene, reddito familiare adeguato, e un genitore colto a tal punto da seguire correttamente le istruzioni, essere utilizzato in modo corretto e sicuro in aree dove l'acqua è contaminata, la povertà è diffusa, e il tasso di analfabetismo è alto?". Queste critiche vennero definite da Oswald Ballarin, noto pediatra ed allora presidente di Nestlé-Brasile, come "fuorvianti e imprecise", ed il politico venne accusato di "un attacco indiretto al sistema economico del mondo libero," con "lo scopo dichiarato di minare il sistema industriale".

Così, per la seconda volta, Nestlé si trovò a fronteggiare un altro disastro per le pubbliche relazioni, nato dai suoi sforzi per difendersi da attacchi ingiustificati. Un osservatore della scena, Prakash Sethi, riferì: "presto è diventato evidente a tutti che Nestlé stava per commettere un altro grande errore strategico e che le sue

pubbliche relazioni, negli Usa, si stavano per rivelare un fiasco incredibile".

Allo stesso tempo il documentario di Bill Moyers "Nella bocca dei bambini" criticava aspramente il comparto alimentare infantile, disapprovando soprattutto l'operato di Nestlé.

Di fronte al nuovo scenario di una polemica ormai universale, due mesi dopo, a luglio, Kennedy incontrò i rappresentanti di AI-IP, Ross/Abbott, Bristol-Myers e Nestlé, per scegliere una strategia secondo cui procedere.

Su richiesta del Presidente ICIFI, Ian Barter di Cow & Gate (un produttore di latte britannico) decise di organizzare una conferenza internazionale per discutere la questione e giungere, se possibile, all'elaborazione di un sistema di raccomandazioni internazionali per gestire la produzione e il commercio di latte artificiale nei mercati meno sviluppati.

Da allora in poi, in scia alla natura universale che ormai caratterizzava la questione, le indagini e il caso sono stati gestiti interamente dalle agenzie preposte a tal scopo: l'Oms e altre agenzie delle Nazioni Unite.

Quando si tenne l'incontro sull'alimentazione dei neonati e bambini di Oms e dell'Unicef, nell'ottobre 1979, Nestlé aveva già sviluppato, sull'onda delle critiche fino ad allora ricevute, delle proprie *guidelines* interne, di cui si era dotata con lo scopo di limitare la pubblicità e la promozione delle vendite e della distribuzione di campioni di latte artificiale, precisando il contenuto dei materiali informativi e ponendo fine a tutti gli incentivi finanziari per vendere il prodotto.

Il convegno sviluppò e diede forza ad un sorta di "consenso" generale in materia, spingendo l'Oms a sviluppare un codice completo per la gestione delle pratiche di marketing nel settore.

In scia a questo nuovo trend, l'ICIFI annunciò l'imminente redazione di un codice caratterizzato dall'approccio volontaristico come modello di lavoro nel settore, in collaborazione con i governi di Malesia e Singapore, perché fossero integrati nei loro codici nazionali.

Tuttavia, gli attivisti di INFACT e della ICCR, per rompere il clima di consenso ormai consolidato, si riunirono in un unico corpo, l'International Baby Foods Action Network (IBFAN), al fine di internazionalizzare il primo gruppo di boicottaggio della Nestlé sviluppatosi negli Usa.

Le organizzazioni mondiali si dovevano invece muovere con maggiore cautela per non interferire con altri organi ed enti. Ad esempio, l'Oms non poteva agire senza l'esplicita approvazione e autorizzazione del suo organo di governo, World Health Assembly (AMS). Così, fu costretto ad aspettare fino all'incontro del maggio 1980 per redigere un primo Codice Internazionale.

Nel gennaio 1981, il board esecutivo dell'Oms approvò il progetto del Codice Internazionale di Commercializzazione Sostituti del latte al Seno, adottato dall'AMS il 21 maggio del 1981.

Nel perseguire il suo scopo (articolo 1), il codice internazionale stabiliva disposizioni dettagliate in materia di:

- prodotti in linea con le definizioni formulate ai fini del Codice (articolo 2 e articolo 3);

- diffusione adeguata di informazione ed educazione sull'alimentazione dei neonati (articolo 4);
- commercializzazione dei sostituti del latte materno e dei prodotti correlati (articolo 5);
- misure da adottare nei sistemi di assistenza sanitaria, e per quanto riguarda la salute di operai e impiegati dei produttori e dei distributori (articoli 6, 7 e 8);
- etichettatura e qualità dei sostituti del latte materno e prodotti simili (articoli 9 e 10);
- attuazione e monitoraggio del Codice (articolo 11).⁵⁷

La delegazione statunitense votò contro l'adozione del Codice per vari motivi procedurali, ma soprattutto perché il codice non risolveva eventuali problemi specifici inerenti alla salute infantile, non presentando alcuna prova di un'eventuale connessione tra le formule di allattamento alternative e le condizioni dei bambini.

Nel frattempo, nel corso del 1980, Nestlé continuava a tentare di difendere in primis se stessa e, soprattutto, il sistema economico dell'Occidente, cercando una strategia per una migliore esposizione mediatica e accusando chi gli si opponeva di essere anti-business.⁵⁸

In conseguenza alla performance sempre più negativa delle pubbliche relazioni, Nestlé stava riscontrando serie problematiche anche a livello economico. Per queste ragioni, decise di nominare

⁵⁷ World Health Organization, Nutrition Unit, "The International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes: A Common Review and Evaluation Framework," (Geneva, Switzerland: WHO). Non risulta alcuna data di pubblicazione, ma nella prefazione si menziona una Common Review and Evaluation Framework è stata testata in Thailandia nel 1995.

⁵⁸ Herman Nickel, "The Corporation Haters" pubblicato nel Fortune il 15 giugno 1980, e Ernest Saunders "'Nestlegate Memorandum", 102 -107.

una *task force* per scoprire cosa stava succedendo: il Dr. Paul Meno ebbe l'incarico di scrivere la carta back-ground, che venne completata nel settembre 1980. Contemporaneamente l'azienda, sotto l'amministrazione dei nuovi numeri uno Helmut Maucher e Carl Angst, intraprese un sostanziale rinnovamento delle strategie di comunicazione, che portò, nel gennaio del 1981, Rafael Pagano a capo di una nuova unità della multinazionale con sede a Washington, DC, per gestire il Centro di coordinamento per Nestlé Nutrition (NCCN). L'NCCN aveva diverse finalità:

- servire come fonte di informazione riguardante questioni chiave in materia di nutrizione, di interesse per professionisti e per esperti;
- coordinare le sovvenzioni di Nestlé alle università e alle organizzazioni statunitensi nei Paesi in via di sviluppo per la ricerca e il training di personale specializzato;
- aiutare nel settore del cambiamento organizzativo;
- generare una maggiore credibilità per le azioni della società;
- in generale, essere il volto e la voce di Nestlé durante un periodo difficile per la multinazionale.

In sostanza la creazione del centro aveva lo scopo di evitare ogni confronto conflittuale, di cercare il dialogo con i propri stakeholder, e doveva rappresentare il primo passo per ritrovare la credibilità persa, diffondendo il messaggio che l'azienda avrebbe adottato il nuovo codice dell'Oms. E' proprio per garantire il rispetto e l'adempimento a tale Codice, che nel febbraio 1982, in una riunione a Dayton, Ohio, Nestlé presentò una serie di istruzioni dettagliate per i propri dipendenti in tutto il mondo. Le strategie di comunicazione adottate dall'azienda richiedevano infatti che i cambiamenti

nell'approccio al mercato di Nestlé fossero genuine, non solo di facciata.

Nel maggio 1982, come parte del proprio programma di miglioramento delle strategie comunicative, l'NCCN diede vita ad un'agenzia di controllo indipendente, la Nestlé Infant Formula AuditCommission (NIFAC), presieduta dall'ex Segretario di Stato Edmund Muskie.

Questa ed altre azioni simili furono determinanti per il cambiamento radicale nella scena politica e nel panorama commerciale: nel gennaio 1983, il Washington Post ritirò il proprio sostegno al boicottaggio, e così fecero anche molte altre istituzioni. Con la risoluzione parziale delle poche questioni rimaste e l'impegno fermo di Nestlé nel disciplinare a livello nazionale la commercializzazione degli alimenti per neonati, tutte le parti si riunirono nel gennaio 1984 per festeggiare la sospensione ufficiale del boicottaggio.

Addirittura Douglas Johnson, coordinatore dell'INFACT sin dagli inizi, elogiò Nestlé come "un modello per l'intero settore, capace di creare un nuovo standard per il comportamento aziendale"⁵⁹.

La decisione non fu però accettata da tutti: Leah Margulies, Program Coordinator della ICCR, non era presente e molti altri attivisti lamentarono di non essere stati sufficientemente consultati. Successivi sviluppi della vicenda videro Rafael Pagano fondare la propria società di consulenza, con Nestlé come cliente, mentre L' ICIFI veniva destituito e sostituito dopo circa un anno da una nuova organizzazione, l'IFM.

⁵⁹ Citato in G. Veraldi, "Risoluzione del conflitto", Dobbing, op.cit., 145

Nel 1986 la risoluzione del WHA 39.28 enunciò una politica di "campioni gratuiti e a basso costo" nello stesso anno, mentre l'IFM cercava di instaurare un dialogo diretto con i Ministri della Salute dei Paesi in via di sviluppo, senza molta fortuna.

Nel settembre 1988 due nuove organizzazioni di attivisti, Action for Corporate Accountability (ACA) negli Stati Uniti e la britannica Baby Milk Action (BMA) rilanciarono il boicottaggio e le critiche contro Nestlé. Immediatamente, Nestlé U.K. formò un team per sviluppare una strategia di comunicazione che portò, nell'aprile 1989, alla pubblicazione di un piano per risolvere le questioni in sospeso, ed alla decisione di ritirare l'offerta dei prodotti dalla Costa d'Avorio e dalla Thailandia, nel quadro di un progetto pilota. Nestlé continuò a studiare e modificare le proprie politiche per conformarsi più strettamente al Codice e per proseguire il dialogo con i vari enti e le agenzie, ma tuttavia, alla fine, l'accordo si dimostrò elusivo.

Il problema maggiore era, e restava, quello dei "campioni gratuiti" per cui il latte artificiale veniva fornito agli ospedali senza spese (al contrario dei "*free samples*", che vanno direttamente alla madre). Le aziende competevano per diventare fornitore perché se un bambino deve essere alimentato con latte artificiale in ospedale, quasi sempre al suo ritorno a casa la madre continuerà a nutrirlo con i prodotti del medesimo brand. Dunque, nessuna azienda poteva unilateralmente interrompere le forniture senza che i competitor cercassero di riempire il gap, aggiudicandosi una fetta del mercato. Inoltre, risultava molto più facile per gli infermieri nutrire i neonati tramite queste formule, nonostante essi dovessero essere allattati al seno, per una questione di comodità; senza tali forniture

gratuite per le infermiere sarebbe stato inevitabile far allattare i bambini alle proprie madri, ed è a questo che miravano gli attivisti. Tuttavia, la competitività del sistema di libero mercato impediva alle aziende di sfuggire a questo trend, a meno che una legge non ponesse oneri alla concorrenza. Nessuno era in grado di determinare l'applicazione e il corretto funzionamento di tali disposizioni, perché in qualche modo restava l'esigenza di consentire l'alimentazione dei neonati, che, per necessità o per scelta della madre, dovevano essere allattati artificialmente. Le ragioni d'essere di questo scenario si trovavano dunque all'interno delle strutture sanitarie, non nelle aziende. Una madre, o qualunque attivista, per quanto ben informato, non avrebbe potuto cambiare le pratiche utilizzate dalle strutture sanitarie del Terzo Mondo.

In ogni caso, poi, qualunque fosse la scelta fatta dalla madre e il livello di istruzione del personale sanitario, i bambini venivano alimentati con latte artificiale anche nella scuola materna, se possibile, proprio grazie all'offerta gratuita.

Dunque, solo i governi delle nazioni in via di sviluppo potevano creare leggi vincolanti.

Alternativamente, come detto all'inizio di questo lavoro di ricerca, le imprese avevano, come hanno tutt'ora, un ruolo chiave di responsabilità all'interno della faccenda, potendo, tramite il loro contributo, cambiare notevolmente l'andamento di tali casi.

In definitiva, nel 1989 Nestlé si era impegnata "a porre fine a tutta la fornitura di latte artificiale nei Paesi in via di sviluppo, ad eccezione di un limitato numero di bambini che lo necessitano." Ciò nonostante, il conflitto sull'interpretazione dell'impegno e sulla serietà da parte della multinazionale continuò ancora a lungo.

Durante l'ultimo decennio del secolo, il dibattito prese una piega diversa, se possibile, ancor più negativa, specialmente dal 1998.

Il 1 ° agosto del 1990, diverse organizzazioni per la nutrizione infantile, tra cui La Leche League, si incontrarono a Firenze per il rilascio della "Dichiarazione degli Innocenti", nella quale si affermava che "tutti i bambini dovrebbero essere nutriti esclusivamente da latte naturale almeno fino a 4-6 mesi di età". Nel frattempo le Nazioni Unite continuavano a lavorare per promuovere l'allattamento al seno lanciando l'iniziativa Ospedale Amico del bambino (BFHI) tra il 1991 ed il 1992.⁶⁰

Negli anni immediatamente successivi vanno ricordati: l'accordo in Messico sulla distribuzione libera universale nel 1991; l'incontro tra IFM e l'Oms/UNICEF nel novembre 1992, che sembrava aver avuto successo finché l'UNICEF non inficiò lo stato di cooperazione fra le agenzie per "mancato rispetto degli accordi"; la direttiva emessa dall'UNICEF nel luglio 1993, intitolata "Una fine alle ambiguità", che ampliava il Codice del 1981 senza previa consultazione con l'Oms o con qualunque attore del settore privato.

Dunque regnavano sovrane l'ambivalenza e la confusione quando, nel maggio del 1995, Carol Bellamy entrò in carica come direttore generale dell'UNICEF; ed il dialogo continuò rapidamente a peggiorare, come mostrato dagli eventi degli anni successivi, in un contesto di progressiva separazione ed esclusione.

Nell'aprile 1996, infatti, il Ministero della Salute dello Zimbabwe rifiutò il supporto Nestlé per una conferenza internazionale

⁶⁰Vedi Linda Feldmann, "L'UNICEF e l'OMS promuovono il seno-Feeding Campaign," Christian Science Monitor, 13 marzo 1992, 3; L'editoriale del New York Times, "il latte materno per bambini del mondo", 12 marzo 1992, A22, Boston Globe "UNICEF, l'OMS Aperto unità per promuovere l'allattamento," 10 marzo 1992, 15.

sull'eliminazione di iodio deficienza in Africa, in accordo con Programme Instructions di Bellamy, mentre nel gennaio 1997, l'IBFAN emise un "CodeHandbook", con l'obiettivo di restituire alla madre il diritto dell'allattamento al seno, attraverso una "legge modello" che si pensava che i Paesi potessero adottare.

Nel 1997 Bellamy finalmente incontrò i dirigenti Nestlé per una lunga presentazione sulle pratiche dell'azienda nella commercializzazione dei suoi prodotti. Dopo l'incontro, il CEO di Nestlé, Peter Brabeck scrisse una lettera a Bellamy ringraziandolo del suo tempo e offrendosi per un costante aiuto e dialogo in futuro. A tale lettera, Bellamy rispose che, avendo avuto l'opportunità di riflettere sulla situazione e discutere in modo più approfondito il tema, era giunto alla conclusione che non sembravano esserci le basi di cooperazione che potessero rappresentare un reciproco vantaggio per le rispettive organizzazioni in quel momento.

Nel frattempo, nel gennaio 1998, Tomris Turmen, direttore esecutivo dell'unità sulla Famiglia e salute riproduttiva dell'OMS, propose un processo "per identificare, esaminare e superare i principali ostacoli per l'implementazione da parte di tutti i paesi del Codice Internazionale" e, nel luglio 1998, Gro Harlem Brundtland assunse la carica di direttore Generale del WHO, in un processo in continua evoluzione.

Vero momento di svolta si ebbe nell'aprile 1998, quando la *task force* delle Nazioni Unite sulla Sindrome di Immuno Deficienza Acquisita (UNAIDS) si riunì a Ginevra per pianificare una conferenza volta a formulare delle direttive per i Paesi in via di sviluppo, allo scopo di proteggere le popolazioni di queste aree

geografiche dalla diffusione del virus dell'immunodeficienza umana (HIV).

La conferenza ebbe dunque luogo nel giugno 1998, e costituì l'evento che radicò in modo effettivo la consapevolezza della necessità di un totale cambiamento nel panorama politico globale, che portasse all'avvio e allo sviluppo di un percorso socialmente responsabile e maggiormente sensibile alle particolari dinamiche che caratterizzano le aree meno agiate del pianeta. In prima pagina sul The New York Times il 26 giugno 1998 si leggeva: “dopo decenni di promozione dell'allattamento al seno, le Nazioni Unite emettono raccomandazioni volte a scoraggiare le donne infettate dal virus dell'Aids da questa pratica. Questo dovrebbe prevenire la trasmissione del virus HIV, il virus dell'AIDS, dalle madri sieropositive ai bambini per quella che i funzionari delle Nazioni Unite definiscono come "un'epidemia" in molti Paesi in via di sviluppo. I funzionari dell'Organizzazione si sono detti riluttanti ad emettere l'allarme perché la decisione dovrebbe essere lasciata ad ogni madre e perché nessun messaggio semplice potrebbe racchiudere la diversità degli ambienti in cui vivono le donne. Le donne potrebbero essere stigmatizzate per non allattare al seno i propri figli in alcune culture, e in altri luoghi le formule artificiali potrebbero essere troppo costose o non sicure, ma le Nazioni Unite desiderano che ciò cambi. Per ridurre questa possibilità, si suggerisce ai governi di considerare acquisti all'ingrosso di latte in polvere e altri sostituti”⁶¹.

Tale articolo riportò in superficie tutti i conflitti latenti.

⁶¹ Lawrence Altman, “AIDS Brings a Shift on Breast-Feeding: U.N. Discouraging Practice for Women Infected with H.I.V.,” The New York Times, Sunday, July 26, 1998, 1.

Peter Piot, direttore esecutivo di UNAIDS, riconobbe la doppia finalità del messaggio dell'ONU, sottolineando l'"urgente bisogno di soluzioni" per sconfiggere l'epidemia di AIDS. Invece, altri esperti espressero estrema cautela circa le nuove linee guida, per via del rischio di contaminazione del latte alternativo in aree in cui la mancanza di acqua pulita e la perdita di sostanze nutritive rappresentavano rischi reali.

Come già detto, nel luglio del 1998, Gro Harlem Brundtland assunse l'incarico di direttore generale dell'OMS, promettendo cambiamenti radicali. Chiaramente ne emerse una nuova agenda. La questione dell'utilizzo del latte artificiale per i neonati naturalmente è stata portata soltanto come esempio al fine di sottolineare la necessità e l'urgenza dello sviluppo di codici di responsabilità per le multinazionali che operano in regioni particolarmente povere e con esigenze più sofisticate dei Paesi già sviluppati. Al giorno d'oggi, infatti, gli impegni che la società, nella sua interezza, deve assumersi sono estremamente legati al potere che, come evidenziato da Jessica Tuchman Mathews, non è stato ridistribuito tra gli Stati, i mercati e la società civile; la concentrazione costante di potere nelle mani di Stati, che ha avuto inizio nel 1648 con la pace di Westfalia, è finita, almeno per il momento⁶².

Tutti gli altri soggetti, le società, le organizzazioni non governative, i gruppi etnici e la criminalità sono più attivi dei

⁶² Jessica T. Mathews, "Power Shift," *Foreign Affairs* 76(1): 50–66.(January/February 1997); p. 50

governi nel gestire un potere decentrato, un mondo frammentato nei siti web, nella rete, e nelle chatroom⁶³.

I governi nazionali non stanno semplicemente perdendo autonomia, per cederla ad un ciclo economico sempre più globalizzato. Ogni strato della società, oggi, condivide poteri, tra cui quello politico, sociale e di sicurezza, con le imprese, con le organizzazioni internazionali, e le Ong. Tuttavia, ciò che deve essere condiviso, non è solamente il potere: anche le responsabilità vanno egualmente ripartite tra gli attori. Ora che gli stakeholder hanno un peso sempre più preponderante all'interno delle realtà private, sono necessarie azioni volte alla sensibilizzazione, azioni che favoriscano, contribuiscano e incoraggino lo sviluppo dei Paesi più poveri.

Nello specifico caso analizzato, la situazione si è ulteriormente complicata per la diffusione del virus dell'AIDS proprio nei Paesi in via di sviluppo, quelli nei quali l'uso di latte artificiale ha provocato i danni più gravi. Tuttavia, sono necessarie anche altre considerazioni: lo standard di mercato della stragrande maggioranza dei prodotti venduti si rivolge ad aree già urbanizzate e prospere del mondo; inoltre, la pubblicità, la comunicazione e altre pratiche promozionali delle società hanno poco a che fare con la scelta morale di qualsiasi madre di allattare al seno o scegliere modalità alternative per la nutrizione della propria prole.

Dunque una reale cooperazione assicurerebbe l'esistenza di aziende di controllo per tutti i prodotti sviluppati, nell'ottica di istituire un fronte comune per migliorare la salute dei bambini a livello globale; l'Oms e l'industria alimentare infantile potrebbero operare in modo

⁶³ Salais, R. and Villeneuve, R. (2005) *Europe and the Politics of Capabilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

congiunto per finanziare un vasto programma educativo per tutto il personale sanitario, e collaborare poi con i governi delle nazioni in via di sviluppo per ristrutturare i reparti di maternità degli ospedali. L'ordine del giorno delle agende è tuttavia cambiato, pertanto tale collaborazione dovrà essere negoziata in modo molto differente⁶⁴.

⁶⁴ Sobzack, A. (2002) Réseaux de société et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes. Paris: LGDJ.

Conclusioni

La mia scelta di trattare questo caso specifico è sostenuta da molteplici ragioni. Innanzitutto, il ruolo della responsabilità sociale d'impresa è particolarmente evidente in questo caso, in quanto scelte effettivamente “leggere” in materia di responsabilità sociale d'impresa possono portare a conseguenze a dir poco distruttive per intere aree geografiche.

E' proprio in zone caratterizzate da estrema povertà che un comportamento etico e responsabile da parte di una multinazionale può portare enormi benefici. Il contributo dato da attività positive realizzate da un'azienda, in questo tipo di contesti, può essere ancora più evidente. Infatti, operare in Paesi in via di sviluppo presenta innumerevoli sfide di tipo pratico e logistico, che, a seconda dei casi, hanno dato forma ai diversi approcci di CSR da parte delle aziende in queste aree del mondo. Basti pensare alla presenza di terreno inospitale, sedi remote, guerriglie, corruzione, guerre intertribali, mancanza di cibo e acqua, barriere linguistiche e culturali, degrado ambientale ed estrema povertà delle comunità ospitanti. Ma se la mancanza di infrastrutture, la povertà e la mancanza d'istruzione sono caratteristiche universali, riscontrabili in molte delle comunità in cui le aziende operano, ogni realtà presenta un proprio set unico di sfide aziendali. Il settore privato può avere degli impatti estremamente negativi sulle realtà ospitanti, tra cui il trasferimento delle comunità, la disgregazione sociale, l'aumento dei prezzi dei prodotti alimentari. Queste aziende hanno spesso adottato un approccio opportunistico alla CSR, impiegando semplici tattiche che potessero fungere da leva per le proprie

attività, offrendo in cambio qualche beneficio per la comunità locale, tra cui ad esempio l'assistenza infrastrutturale.

Le aziende con ingenti fatturati ed un assetto globale, cioè le multinazionali, dovrebbero assumere una visione più ampia e più olistica della RSI: esse, nella consapevolezza di rappresentare una chiave per lo sviluppo di tali comunità, dovrebbero difatti adottare i principi della corporate governance, contribuire all'implementazione dei diritti umani, dello sviluppo sostenibile, della sanità, delle relazioni di sicurezza e comunitarie.

Con i propri flussi di entrate, queste aziende possono finanziare iniziative significative di RSI, compresi gli strumenti di micro finanza per aiutare le popolazioni locali a creare piccole imprese, programmi di scolarizzazione e di formazione agricola, per garantire che le industrie locali gestiscano le proprie risorse in maniera sostenibile dopo un'eventuale chiusura dello stabilimento della multinazionale.

In contrasto con la maggior parte della ricerca esistente sulla performance di CSR di multinazionali di alto profilo, è stato dimostrato che sono le imprese più piccole, in particolare, a impiegare le loro strutture, mezzi di trasporto e di informazione, in favore di pratiche ed azioni sostenibili a beneficio delle comunità locali nei PVS. Questo studio evidenzia la necessità di sviluppare un quadro meno prescrittivo, più veloce e più adattabile alle singole esigenze geografiche della CSR, che tenga conto dei vincoli di bilancio e della natura speculativa delle multinazionali, ma anche della maggiore responsabilità dovuta al loro considerevole impatto sulle realtà ospitanti.

Infine, il caso analizzato della Nestlé ha evidenziato quante opportunità ci sarebbero per una proficua collaborazione tra le ONG, i Governi dei Paesi in via di sviluppo, e le aziende per migliorare la vita della comunità attraverso gli strumenti che proprio le multinazionali possono offrire. In particolare, ancora troppo spesso queste aree del mondo vengono considerate dalle multinazionali delle ottime opportunità di sfruttamento e di depauperamento delle risorse, ma non come possibili sfide per la creazione di nuovi modelli di gestione aziendale ed eventualmente di contributo allo sviluppo delle comunità che vi abitano. L'impatto della responsabilità sociale da parte delle multinazionali sulla crescita e sul benessere dei Paesi riceventi riguarda gli aspetti relativi all'integrazione commerciale, finanziaria e sociale, purché gli aspetti etici dell'agire economico rispondano alle esigenze e alle caratteristiche dei contesti specifici, basandosi sulle risorse culturali e sociali proprie del territorio.

In conclusione, al contrario, un operato che non tenga in considerazione la molteplicità di stakeholder e di esigenze specifiche presenti in questi contesti può rendere ancora più critico e addirittura, come accade in questo caso, rallentare lo sviluppo (anche in termini demografici e sanitari) di aree già fortemente a rischio. Dunque, i gap molto spesso presenti in tali Paesi dovrebbero essere non più sfruttati per trarne il maggior vantaggio possibile, soprattutto dal punto di vista economico, quanto piuttosto colmati dal contributo che le multinazionali potrebbero dare in termini di conoscenza scientifica, di ricchezza, di ricerca e di miglioramento sociale.

Bibliografia

- Universal standards in CSR: Are we prepared? Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society 11(1):107-119 · February 2011.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J., (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. Acad. Manag. Rev. 32 (3), 836-863
- “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Mis-Specification?” – A. McWilliams and D. Siegel - Article in Strategic Management Journal (2000).
- Agle B. R, R. K. Mitchell, and J. A. Sonnenfeld, Who matters to CEOs? An investigation into stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. Academy of Management Journal, 42(5) (1999):507-525
- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review, 62, 777–795.
- Altman L., “AIDS Brings a Shift on Breast-Feeding: U.N. Discouraging Practice for Women Infected with H.I.V.,” The New York Times, Sunday, July 26, 1998, 1.
- Ansoff I (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
- Aupperle, K., A. Carroll and J. Hatfield (1985). 'An empirical examination of the relationship between corporate social

responsibility and profitability', *Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446- 463.

- Austin, D. H. (1993). 'An event study approach to measuring innovative output: The case of biotechnology', *American Economic Review*, 83(2), pp. 253- 259.
- Bakan J., “The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power”, 2004
- Banerjee, S.B., 2008. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Crit. Sociol.* 34 (1), 51-79
- Ben-Zion, U. (1984). 'The R&D and investment decision and its relationship to the firm's market value: Some preliminary results'. In Z. Griliches (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 134-162
- Bowen H. “Social Responsibilities of the Businessman” , Harper & Brothers, New York. 1953.p.6.
- Bowie N. (1982), *Business Ethics*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.; BOWIE N (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August
- Carroll Archie B., “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”,. in *Business & Society*, Vo.38, No.3, September 1999
- Caselli C., *Etica e responsabilità d’impresa nelle relazioni internazionali*, ISTEI, Università degli studi di Milano Bicocca, 2003
- Chan, S. H., J. D. Martin and J. W. Kensinger (1990). 'Corporate research and development expenditures and share value', *Journal of Financial Economics*, 26, pp. 255-276.

- Chung, K. H. and P. Wright (1998). 'Corporate policy and market value: A q-theory approach', *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 11, pp. 293- 310.
- Chung, K. H., P. Wright and C. Charoenwong (1998). 'Investment opportunities and market reaction to capital expenditure decisions', *Journal of Banking and Finance*, 22, pp. 41-60.
- Clark, K. B. and Z. Griliches (1984). 'Productivity growth and R&D at the business level: Results from the PIMS database'. In Z. Griliches (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 393-416.
- Clinebell, S. K. and J. M. Clinebell (1994). 'The effect of advanced notice of plant closings on firm value', *Journal of Management*, 20, pp. 553-564.
- Commissione delle Comunità Europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles, 2001
- Committee for Economic Development: "Social responsibilities of business corporations" , New York, 1971.p.63.
- D'Orazio E., "Verso una teoria normativa degli stakeholder", *Notizie di POLITEIA*, 2006.pp.40-59.
- Davis. "Can business afford to ignore social responsibilities?" , *California Management review.*, 1960. pag.70.

- T. Donaldson, and L. Preston, The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1) (1995): 65-91
- Donolo C. Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies, *Stato e mercato* n. 73, 2005
- Elias Arun A and Cavana Robert Y. “Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling” School of Business and Public Management Victoria University of Wellington New Zealand
- European Commission (2001) Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, COM (2001) 366 final.
- Freeman R. E., “Strategic Management : A stakeholder approach”, Cambridge University Press, 1984.
- Freeman, Rusconi, Dorigatti, “Teoria degli Stakeholder”, FrancoAngeli.2007
- Freeman e Velamuri, 2005 “Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR”
- Griliches, Z. (1979). 'Issues in assessing the contribution of R&D to productivity growth', *Bell Journal of Economics*, 10(1), pp. 92-116.
- Griliches, Z. (ed.) (1998). *R&D and Productivity: The Econometric Evidence*. National Bureau of Economic Research for the University of Chicago Press, University of Chicago Press, Chicago, IL.

- Guerard, J. B., Jr., A. S. Bean and S. Andrews (1987). 'R&D management and corporate financial policy', *Management Science*, 33, pp. 1419-1427.
- Guerard, J. B., Jr., B. K. Stone and S. Andrews (1988). 'Corporate R&D expenditures, innovation, and competition in an international economy'. In R. Shrieves (ed.), *Competition in the International Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 215-250.
- Hall, B. H. (1999). 'Innovation and market value', National Bureau of Economic Research Working Paper #6984.
- Hannon, J. and G. Milkovich (1996). 'The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study', *Human Resource Management*, 35(3), pp. 405-424.
- Heald Morrell "Le Responsabilità sociale delle imprese: Company and Community, 1900-1960" (1970)
- Kinder, P. and A. Domini (1997). 'Social screening: Paradigms old and new', *Journal of Investing*, 6(4), pp. 12-19.
- Kinder, P., S. Lydenberg and A. Domini (1993). *Making Money While Being Socially Responsible*. Harper Business, New York.
- Lichtenberg, F. and D. Siegel (1991). 'The impact of R&D investment on productivity: New evidence using linked R&D-LRD data', *Economic Inquiry*, 29, pp. 203-228
- Mahoney J. (1994), "Stakeholder Responsibilities for Ethical Business", *The Month* 27,3 (March) pp. 112-117

- Mathews J. T., “Power Shift,” *Foreign Affairs* 76(1): 50–66.(January/February 1997); p. 50
- McGuire J., “Impresa e Società” (1963) p.144
- McGuire, J., A. Sundgren and T. Schneeweis (1988). 'Corporate social responsibility and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- McWilliams, A. and D. Siegel (1997). 'Event studies in management research: Theoretical and empirical issues', *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 626-657.
- McWilliams, A., D. Siegel and S. H. Teoh (1999). 'Issues in the use of the event study methodology: A critical analysis of corporate social responsibility studies', *Organizational Research Methods*, 2(4), pp. 350-372.
- McWilliams, A. and D. Smart (1993). 'Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice', *Journal of Management*, 19(1), pp. 63-78.
- Mitchell, Agle, Wood, “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts”. *Academy of Management Review*.1997. pp. 853-886
- Monitoring compliance with the International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes in west Africa: multisite cross sectional survey in Togo and Burkina Faso, V.M. Aguayo, 2003

- OECD (1999) Codes of Corporate Conduct: an Inventory. Working Party of the Trade Committee, td/tc/wp(98)74/final.
- Peraro F., Vecchiato G. (a cura di), Responsabilità sociale del territorio, Franco angeli, 2007
- Phillips R., “Stakeholder theory and Organizational Ethics” , Berrett- Koehler Publishers , San Francisco.2003. p. 92
- Posnikoff, J. F. (1997). 'Disinvestment from South Africa: They did well by doing good', Contemporary Economic Policy, 15(1), pp. 76-86.
- Powell, T. C. (1996). 'How much does industry matter? An alternative empirical test', Strategic Management Journal, 17(4), pp. 323-334.
- Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato (2006/2133(INI))
- Rumelt, R. (1991). 'How much does industry matter?', Strategic Management Journal, 12(3), pp. 167-185.
- Sabatini- Coletti - dizionario della lingua italiana. Rizzoli Larousse.2005.
- Salais, R. and Villeneuve, R. (2005) Europe and the Politics of Capabilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmalensee, R. (1985). 'Do markets differ much?', American Economic Review, 75, pp. 341-351.
- Schoemaker P.J.H., Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation. Strategic Management Journal, 14 (1993), p197

- Sobzack, A. (2002) Réseaux de société et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes. Paris: LGDJ.
- Sen A., “Etica ed Economia”, Editori La Terza, Roma, 2010, pp. 10-11
- Sundaram, A., T. John and K. John (1996). 'An empirical analysis of strategic competition and firm values: The case of R&D competition', *Journal of Financial Economics*, 40(3), pp. 459-470.
- Teoh, S. H., I. Welch and C. P. Wazzan (1999). 'The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott', *Journal of Business*, 72(1), pp. 35-89.
- Theil, H. (1971). *Principles of Econometrics*. John Wiley & Sons, New York.
- Veraldi G., "Risoluzione del conflitto", Dobbing, op.cit., 145
- Waddock, S. and S. Graves (1997). 'The corporate social performance - financial performance link', *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- Wang J. & Dewhirst H. D. (1992), "Boards of Directors and Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, V11
- Waring, G. (1996). 'Industry differences in the persistence of firm-specific returns', *American Economic Review*, 86(5), pp. 1253-1265.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

- World Health Organization, Nutrition Unit, “The International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes: A Common Review and Evaluation Framework,” (Geneva, Switzerland: WHO). No date of publication is given, but the preface mentions that the Common Review and Evaluation Framework was field-tested in Thailand in 1995 and revised thereafter.
- Worrell, D., W. N. Davidson and V. N. Sharma (1991). 'Layoff announcements and stockholder wealth', *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 662- 678.
- Wright, P. and S. Ferris (1997). 'Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value', *Strategic Management Journal*, 18(1) pp. 77-83.
- Zamagni S., “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione” , notizie di Politeia. 2003 . p. 29.

Linkografia

- <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory.html>
- <http://www.csreurope.org/>
- http://www.csspd.it/download/ALLEGATI CONTENUTI/csrgreenpaper_it.pdf
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=it>
- <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-leadership-challenge-for-ceos-and-boards>
- <http://www.votazienda.it/i-vantaggi-per-le-aziende-socialmente-responsabili>



Dipartimento di Scienze Politiche
Cattedra di Responsabilità Sociale d'Impresa

Le sfide del management nelle nuove strategie di responsabilità sociale d'impresa: il caso Nestlé

RELATORE

Prof.ssa Valentina Gentile

CANDIDATO

Alessandro Manna

Matr. 624422

CORRELATORE

Prof. Daniele Santoro

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

INDICE

Introduzione

- **Cap. 1 - “La sfida per il manager d’impresa: la corretta identificazione degli stakeholder e dei loro interessi”**
- *1.1 - Nuove esigenze d’impresa: introduzione alla CSR*
- *1.2 - La teoria degli stakeholder alla base del cambiamento nelle finalità di un’impresa*
- *1.3 - Stakeholder primari e secondari*
- *1.4 - La legittimità degli stakeholder che sfocia nella rilevanza che il gruppo ha sull’attività dell’impresa*

- **Cap. 2 – “L’evoluzione della risposta manageriale: la responsabilita' sociale d'impresa come integrazione di interessi non meramente economici nella strategia aziendale”**
- *2.1 - I primi passi della social responsibility*
- *2.2- Dalla monostakeholder alla multistakeholder: l’approccio che integra maggiori aspettative*
- *2.3 La diffusione del concetto e della promozione della responsabilità in Europa*

- **Cap. 3- “Il caso Nestlé: rischi e conseguenze della (ir)responsabilità sociale d’impresa”**

- 3.1 - *L'aspetto oggettivamente verificabile della CSR: i codici di condotta*
- 3.2 - *Case study: Nestlé, quando un'azienda leader nel settore alimentare può contribuire o inficiare su questioni fondamentali nel processo di sviluppo del Terzo mondo*

Conclusioni

Abstract

Oggetto della mia tesi è la responsabilità sociale d'impresa, e l'importanza dell'attenzione che le realtà private, specie di grande entità, devono riporre nel prendere in considerazione le esigenze della comunità in cui operano, tutti gli attori coinvolti nell'attività dell'azienda, oltre che guardare al mero profitto economico che soddisfi gli interessi degli shareholder. Questo allargamento degli obiettivi aziendali segna un sostanziale passaggio della gestione del management.

Dopo una breve panoramica introduttiva su questa tematica - quindi il processo cronologico di definizione di responsabilità sociale d'impresa; la consapevolezza, che si sviluppa a partire dagli anni Sessanta, dell'importanza di un comportamento etico e responsabile da parte delle imprese; la classificazione di tutti i soggetti che vantano interessi legittimi sull'operato della realtà privata - intendo dimostrare, tramite un caso studio "estremo" che ha per oggetto la multinazionale di bevande e prodotti alimentari Nestlé, la necessità di un comportamento socialmente responsabile. Il caso preso in esame dal mio lavoro di tesi mostra, in tutti i suoi aspetti, la gravità di un comportamento socialmente irresponsabile, a maggior ragione se messo in atto in aree del mondo particolarmente sensibili all'eventuale contributo (negativo o positivo che sia) di una multinazionale.

Se è vero che anche le piccole e medie imprese debbono dotarsi di codici di comportamento, è ancor più vero che le multinazionali, grazie alle risorse e agli strumenti di cui dispongono, possono avere un impatto positivo enorme sullo sviluppo di una comunità,

rappresentando le chiavi di svolta per lo sviluppo sostenibile soprattutto dei Paesi più poveri del mondo, favorendone l'integrazione economica, sociale e commerciale.

Da qui, si sviluppa il case study della mia tesi, legato ad una multinazionale leader nel comparto delle bevande e degli alimenti, il cui operato va inserito in un'area geografica che, avendo delle regole a sé stanti, va trattato in maniera particolare, per le enormi sfide che pone.

Il caso studio evidenzia che un comportamento socialmente irresponsabile, quindi, può limitare o danneggiare particolarmente lo sviluppo di un'area, in cui le sfide sono già molteplici. Al contrario, un esempio positivo di responsabilità sociale, potrebbe contribuire al suo sviluppo. In conclusione, il mio lavoro di tesi intende sottolineare l'urgenza di una collaborazione da parte di tutti gli attori della società (settore privato, Governo, Ong) per perseguire ed implementare gli obiettivi socialmente responsabili delle imprese e perchè i Paesi del terzo mondo non vengano più considerati come una risorsa da depauperare, quanto piuttosto come un'opportunità, allo sviluppo della quale si deve contribuire, specialmente nel lungo termine.

Avendo ben salda la volontà di mostrare l'evidenza degli impatti che un caso di irresponsabilità sociale può avere, ho reputato di importanza fondamentale porre le basi per un'indagine sugli interessi di un'azienda, i suoi attori e le norme etiche che ne dovrebbero guidare l'attività economica e la gestione dei profitti.

Ciò che universalmente consideriamo col nome di “impresa” è quell’organismo economico fondato su capitali e forza lavoro, finalizzato alla produzione e alla commercializzazione di beni e servizi con lo scopo di realizzare un profitto⁶⁵.

Lo sviluppo della C.S.R. (Corporate Social Responsibility) e la crescente importanza ad essa riservata nel mondo del business, hanno però sin dal secolo scorso cercato di scardinare la considerazione strettamente economica dell’impresa come organismo orientato al guadagno e al tornaconto dei propri azionisti per innalzarla ad un rango più nobile ed etico, ossia quello di un’organizzazione che nella sua quotidiana attività, entrando in contatto con un numero potenzialmente infinito di soggetti ed influenzando sull’ambiente circostante, vuole tener conto e rispondere responsabilmente delle proprie azioni in una prospettiva morale nei confronti della società.

Il dibattito in merito al tema della responsabilità sociale delle imprese nasce all’inizio del XX secolo, ma ancora oggi non si è giunti ad una definizione chiara.

Già a partire dagli anni '20, in America le organizzazioni sindacali ed i lavoratori iniziarono ad esercitare pressione sulle aziende per ottenere una prima tutela legislativa che tenesse conto delle condizioni lavorative e di sicurezza. Tuttavia, la grave crisi economica del 1929, insieme allo scoppio della seconda guerra mondiale, lasciarono in secondo piano queste nuove modalità di impresa sino agli anni '50, quando tale nuova concezione ottenne maggiore attenzione in ambito accademico. Si menzionano specialmente Bowen, secondo il quale gli uomini d'affari sarebbero a

⁶⁵ Sabatini- Coletti - dizionario della lingua italiana. Rizzoli Larousse.2005.

servizio della società nella quale operano e l'operato delle corporations avrebbe ripercussioni nella vita di tale società, e Friedman che nella sua teoria, successivamente definita “minimalismo morale”, sostiene che l'unica responsabilità sociale dell'impresa sia quella di "usare le proprie risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, competendo apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode”⁶⁶.

Nei due decenni a seguire (1960/1970) il concetto di CSR conobbe un grande sviluppo soprattutto con Davis che rivisitò ed ampliò il concetto di responsabilità sociale, ricollegandolo alle decisioni nel management di un'azienda che non siano strettamente connesse all'interesse economico, focalizzando l'attenzione sul carattere volontaristico di una simile scelta aziendale; negli stessi anni, Frederick interpretò la CSR come quel fattore che impone all'uomo d'affari di tener conto delle esigenze della società nella quale opera⁶⁷, affidando così all'impresa un compito ben più ampio rispetto alla sola produzione di reddito e alla commercializzazione di beni e prodotti nel mercato.

Gli anni '80 furono il vero punto di svolta dell'economia globale. Le nuove logiche di mercato, l'ampliamento dei mercati in cui le imprese si trovano a competere, la nuova consapevolezza relativa alla questione della tutela dell'ambiente insieme alla maggiore forza espressa dell'opinione pubblica come interlocutore cosciente ed attento, portarono a nuovi approcci al tema di responsabilità sociale

⁶⁶ Emilio D'orazio, “Verso una teoria normativa degli stakeholder”, Notizie di POLITEIA, 2006.pp.40-59.

⁶⁷ www.bankpedia.org/index.php/it/125-italian/r/22060-responsabilita-sociale-d-impresa-enciclopedia.

delle imprese. In tale contesto va a svilupparsi la “teoria degli stakeholder”.

La definizione oggi più nota del termine “stakeholder” è quella di Freeman, secondo il quale “lo stakeholder di una organizzazione è (per definizione) un gruppo o un individuo che può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’impresa”. Successivamente Donaldson e Preston hanno ribadito che sono stakeholder “tutte le persone o i gruppi con interessi legittimi che partecipano ad un’impresa così da ottenere benefit e così da non generare una preponderanza degli interessi di un gruppo piuttosto che di un altro.”

Dunque già a partire dagli anni Ottanta, le tematiche di RSI avevano preso largamente piede nelle grandi corporation degli Stati Uniti⁶⁸; gli stakeholder europei, invece, hanno preso coscienza relativamente tardi delle loro potenzialità di influenza sull’azione e sull’indirizzo delle imprese. Per colmare definitivamente il gap con gli Usa, nel 2001 la Commissione Europea pubblicò il Libro Verde, un rapporto che doveva predisporre delle linee guida per lo sviluppo di codici di condotta per le imprese, da considerare come un’opportunità di business in grado di generare un cambiamento. Tuttavia, le ragioni che hanno spinto l’Unione europea ad impegnarsi nella stesura di questo documento che attribuiva un’importanza focale alla RSI, risiedevano nel fatto che l’Europa mirava in quel periodo a divenire

⁶⁸ BOWIE N (1982), *Business Ethics*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.; BOWIE N (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August

l'economia più competitiva e dinamica al mondo sulla base di una sempre maggiore occupazione e coesione sociale.

Sulla base di idee di questo tipo, nel 2006, in Europa, viene lanciata la cosiddetta "Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese" , che formula dieci punti seguendo i quali le imprese avrebbero dovuto impegnarsi negli anni a venire a coordinare le pratiche di social responsibility e le politiche comunitarie:

- assunzione di un maggior numero di persone appartenenti a gruppi svantaggiati;
- investimento nello sviluppo delle competenze, nell'apprendimento permanente e nell'occupabilità;
- miglioramento della salute pubblica, specialmente in settori quali la commercializzazione e l'etichettatura dei prodotti alimentari;
- migliori risultati sul fronte dell'innovazione;
- uso più razionale delle risorse naturali e livelli di inquinamento più bassi grazie agli investimenti nel campo dell'innovazione ecocompatibile e all'adozione volontaria di sistemi di gestione ambientale;
- migliore immagine dell'impresa e degli imprenditori nella società;
- maggiore rispetto dei diritti dell'uomo e delle norme fondamentali delle condizioni di lavoro, soprattutto nei paesi in via di sviluppo;
- riduzione della povertà e progresso verso la realizzazione degli obiettivi di sviluppo del millennio.

Ciò che risulta assolutamente chiaro, nello sviluppo di questo lavoro di tesi, è la necessità di vedere la stakeholder theory non più come una nuova modalità di gestione del business, ma come

un'integrazione fra questo approccio e una modalità più sofisticata di intendere la responsabilità sociale d'impresa.

Nel business moderno, la responsabilità gestionale deve essere identificabile e diretta. L'equazione potere-responsabilità chiarisce gli obblighi gestionali.

Non è pensabile, tanto più oggi, in un mondo sempre più attento e sensibile alle conseguenze globali delle attività economiche, gestire un'impresa di successo, senza considerare le aspettative dei propri interlocutori e di tutti quei fattori troppo frequentemente visti come contorno al ritorno in termini di guadagni.

La teoria degli stakeholder vuole dunque muoversi verso la pari considerazione di tutti gli attori e soggetti, anche di quelli apparentemente non critici per la sopravvivenza di un'attività economica, coinvolti nell'attività aziendale, al fine di raggiungere standard più elevati in termini di produttività.

Tali riflessioni portano a guardare all'approccio etico al mercato globalizzato in definitiva come l'unica strada con cui perseguire uno sviluppo sostenibile, di successo e duraturo, per le singole imprese e per l'intera comunità.

E' inevitabile chiedersi se dietro questo cambiamento di direzione ci sia un reale senso di responsabilità o se nasconda solo avidità. La strategia alle spalle di determinate scelte e le tattiche che guidano l'agire delle imprese è difficile da individuare.

Segue di conseguenza la circostanza che alla base dell'attività d'impresa c'è un equilibrio fra due fattori: osservanza della norma, che richiede una condotta responsabile seppur contro-interessata

nell'immediato e il perseguimento razionale delle preferenze del soggetto economico⁶⁹. In altri termini, è la competitività a guidare le aziende, ed è la stessa competitività, quindi, che porta le imprese a questa nuova formula di bilanciamento sociale, economico e ambientale.

Al fine di evitare di prendere una posizione sulla corporate social responsibility sulla base di analisi meramente intuitive, normative o morali, ho scelto di approfondire il concetto di "responsabilità sociale", concentrandomi su un elemento più oggettivamente verificabile, ovvero un caso studio. Come già anticipato, è stato analizzato un caso emblematico che riguarda la multinazionale agroalimentare Nestlé e, nello specifico, la politica pubblicitaria del latte in polvere nei Paesi del terzo mondo.

La mia scelta di trattare questo caso specifico è sostenuta da molteplici ragioni. Innanzitutto, il ruolo della responsabilità sociale d'impresa è particolarmente evidente in questo caso, in quanto scelte effettivamente "leggere" in materia di responsabilità sociale d'impresa possono portare a conseguenze a dir poco distruttive per intere aree geografiche.

E' proprio in zone caratterizzate da estrema povertà che un comportamento etico e responsabile da parte di una multinazionale può portare enormi benefici. Il contributo dato da attività positive realizzate da un'azienda, in questo tipo di contesti, può essere ancora più evidente. Infatti, operare in Paesi in via di sviluppo presenta innumerevoli sfide di tipo pratico e logistico, che, a

⁶⁹ B. R. Agle, R. K. Mitchell, and J. A. Sonnenfeld, Who matters to CEOs? An investigation into stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5) (1999):507-525

seconda dei casi, hanno dato forma ai diversi approcci di CSR da parte delle aziende in queste aree del mondo. Basti pensare alla presenza di terreno inospitale, sedi remote, guerriglie, corruzione, guerre intertribali, mancanza di cibo e acqua, barriere linguistiche e culturali, degrado ambientale ed estrema povertà delle comunità ospitanti. Ma se la mancanza di infrastrutture, la povertà e la mancanza d'istruzione sono caratteristiche universali, riscontrabili in molte delle comunità in cui le aziende operano, ogni realtà presenta un proprio set unico di sfide aziendali. Il settore privato può avere degli impatti estremamente negativi sulle realtà ospitanti, tra cui il trasferimento delle comunità, la disgregazione sociale, l'aumento dei prezzi dei prodotti alimentari. Queste aziende hanno spesso adottato un approccio opportunistico alla CSR, impiegando semplici tattiche che potessero fungere da leva per le proprie attività, offrendo in cambio qualche beneficio per la comunità locale, tra cui ad esempio l'assistenza infrastrutturale.

Le aziende con ingenti fatturati ed un assetto globale, cioè le multinazionali, dovrebbero assumere una visione più ampia e più olistica della RSI: esse, nella consapevolezza di rappresentare una chiave per lo sviluppo di tali comunità, dovrebbero difatti adottare i principi della corporate governance, contribuire all'implementazione dei diritti umani, dello sviluppo sostenibile, della sanità, delle relazioni di sicurezza e comunitarie.

Con i propri flussi di entrate, queste aziende possono finanziare iniziative significative di RSI, compresi gli strumenti di micro finanza per aiutare le popolazioni locali a creare piccole imprese, programmi di scolarizzazione e di formazione agricola, per garantire che le industrie locali gestiscano le proprie risorse in

maniera sostenibile dopo un'eventuale chiusura dello stabilimento della multinazionale.

In contrasto con la maggior parte della ricerca esistente sulla performance di CSR di multinazionali di alto profilo, è stato dimostrato che sono le imprese più piccole, in particolare, a impiegare le loro strutture, mezzi di trasporto e di informazione, in favore di pratiche ed azioni sostenibili a beneficio delle comunità locali nei PVS. Questo studio evidenzia la necessità di sviluppare un quadro meno prescrittivo, più veloce e più adattabile alle singole esigenze geografiche della CSR, che tenga conto dei vincoli di bilancio e della natura speculativa delle multinazionali, ma anche della maggiore responsabilità dovuta al loro considerevole impatto sulle realtà ospitanti.

Infine, il caso analizzato della Nestlé ha evidenziato quante opportunità ci sarebbero per una proficua collaborazione tra le ONG, i Governi dei Paesi in via di sviluppo, e le aziende per migliorare la vita della comunità attraverso gli strumenti che proprio le multinazionali possono offrire. In particolare, ancora troppo spesso queste aree del mondo vengono considerate dalle multinazionali delle ottime opportunità di sfruttamento e di depauperamento delle risorse, ma non come possibili sfide per la creazione di nuovi modelli di gestione aziendale ed eventualmente di contributo allo sviluppo delle comunità che vi abitano. L'impatto della responsabilità sociale da parte delle multinazionali sulla crescita e sul benessere dei Paesi riceventi riguarda gli aspetti relativi all'integrazione commerciale, finanziaria e sociale, purché gli aspetti etici dell'agire economico rispondano

alle esigenze e alle caratteristiche dei contesti specifici, basandosi sulle risorse culturali e sociali proprie del territorio.

In conclusione, al contrario, un operato che non tenga in considerazione la molteplicità di stakeholder e di esigenze specifiche presenti in questi contesti può rendere ancora più critico e addirittura, come accade in questo caso, rallentare lo sviluppo (anche in termini demografici e sanitari) di aree già fortemente a rischio. Dunque, i gap molto spesso presenti in tali Paesi dovrebbero essere non più sfruttati per trarne il maggior vantaggio possibile, soprattutto dal punto di vista economico, quanto piuttosto colmati dal contributo che le multinazionali potrebbero dare in termini di conoscenza scientifica, di ricchezza, di ricerca e di miglioramento sociale.

Bibliografia

- Universal standards in CSR: Are we prepared? Article in Corporate Governance International Journal of Business in Society 11(1):107-119 · February 2011.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J., (2007) Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. Acad. Manag. Rev. 32 (3), 836-863
- “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Mis-Specification?” – A. McWilliams and D. Siegel - Article in Strategic Management Journal (2000).
- Agle B. R, R. K. Mitchell, and J. A. Sonnenfeld, Who matters to CEOs? An investigation into stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. Academy of Management Journal, 42(5) (1999):507-525
- Alchian, A. A. and Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review, 62, 777–795.
- Altman L., “AIDS Brings a Shift on Breast-Feeding: U.N. Discouraging Practice for Women Infected with H.I.V.,” The New York Times, Sunday, July 26, 1998, 1.
- Ansoff I (1965), Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York.
- Aupperle, K., A. Carroll and J. Hatfield (1985). 'An empirical examination of the relationship between corporate social

responsibility and profitability', *Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446- 463.

- Austin, D. H. (1993). 'An event study approach to measuring innovative output: The case of biotechnology', *American Economic Review*, 83(2), pp. 253- 259.
- Bakan J., “The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power”, 2004
- Banerjee, S.B., 2008. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. *Crit. Sociol.* 34 (1), 51-79
- Ben-Zion, U. (1984). 'The R&D and investment decision and its relationship to the firm's market value: Some preliminary results'. In Z. Griliches (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 134-162
- Bowen H. “Social Responsibilities of the Businessman” , Harper & Brothers, New York. 1953.p.6.
- Bowie N. (1982), *Business Ethics*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N.J.; BOWIE N (1991), "New Directions in Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, July-August
- Carroll Archie B., “Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct”,. in *Business & Society*, Vo.38, No.3, September 1999
- Caselli C., *Etica e responsabilità d’impresa nelle relazioni internazionali*, ISTEI, Università degli studi di Milano Bicocca, 2003
- Chan, S. H., J. D. Martin and J. W. Kensinger (1990). 'Corporate research and development expenditures and share value', *Journal of Financial Economics*, 26, pp. 255-276.

- Chung, K. H. and P. Wright (1998). 'Corporate policy and market value: A q-theory approach', *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 11, pp. 293- 310.
- Chung, K. H., P. Wright and C. Charoenwong (1998). 'Investment opportunities and market reaction to capital expenditure decisions', *Journal of Banking and Finance*, 22, pp. 41-60.
- Clark, K. B. and Z. Griliches (1984). 'Productivity growth and R&D at the business level: Results from the PIMS database'. In Z. Griliches (ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press, Chicago, IL, pp. 393-416.
- Clinebell, S. K. and J. M. Clinebell (1994). 'The effect of advanced notice of plant closings on firm value', *Journal of Management*, 20, pp. 553-564.
- Commissione delle Comunità Europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles, 2001
- Committee for Economic Development: "Social responsibilities of business corporations" , New York, 1971.p.63.
- D'Orazio E., "Verso una teoria normativa degli stakeholder", *Notizie di POLITEIA*, 2006.pp.40-59.
- Davis. "Can business afford to ignore social responsibilities?" , *California Management review.*, 1960. pag.70.

- T. Donaldson, and L. Preston, The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1) (1995): 65-91
- Donolo C. Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies, *Stato e mercato* n. 73, 2005
- Elias Arun A and Cavana Robert Y. “Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modelling” School of Business and Public Management Victoria University of Wellington New Zealand
- European Commission (2001) Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper, COM (2001) 366 final.
- Freeman R. E., “Strategic Management : A stakeholder approach”, Cambridge University Press, 1984.
- Freeman, Rusconi, Dorigatti, “Teoria degli Stakeholder”, FrancoAngeli.2007
- Freeman e Velamuri, 2005 “Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR”
- Griliches, Z. (1979). 'Issues in assessing the contribution of R&D to productivity growth', *Bell Journal of Economics*, 10(1), pp. 92-116.
- Griliches, Z. (ed.) (1998). *R&D and Productivity: The Econometric Evidence*. National Bureau of Economic Research for the University of Chicago Press, University of Chicago Press, Chicago, IL.

- Guerard, J. B., Jr., A. S. Bean and S. Andrews (1987). 'R&D management and corporate financial policy', *Management Science*, 33, pp. 1419-1427.
- Guerard, J. B., Jr., B. K. Stone and S. Andrews (1988). 'Corporate R&D expenditures, innovation, and competition in an international economy'. In R. Shrieves (ed.), *Competition in the International Economy*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, pp. 215-250.
- Hall, B. H. (1999). 'Innovation and market value', *National Bureau of Economic Research Working Paper #6984*.
- Hannon, J. and G. Milkovich (1996). 'The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study', *Human Resource Management*, 35(3), pp. 405-424.
- Heald Morrell "Le Responsabilità sociale delle imprese: Company and Community, 1900-1960" (1970)
- Kinder, P. and A. Domini (1997). 'Social screening: Paradigms old and new', *Journal of Investing*, 6(4), pp. 12-19.
- Kinder, P., S. Lydenberg and A. Domini (1993). *Making Money While Being Socially Responsible*. Harper Business, New York.
- Lichtenberg, F. and D. Siegel (1991). 'The impact of R&D investment on productivity: New evidence using linked R&D-LRD data', *Economic Inquiry*, 29, pp. 203-228
- Mahoney J. (1994), "Stakeholder Responsibilities for Ethical Business", *The Month* 27,3 (March) pp. 112-117

- Mathews J. T., “Power Shift,” *Foreign Affairs* 76(1): 50–66.(January/February 1997); p. 50
- McGuire J., “Impresa e Società” (1963) p.144
- McGuire, J., A. Sundgren and T. Schneeweis (1988). 'Corporate social responsibility and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 854-872.
- McWilliams, A. and D. Siegel (1997). 'Event studies in management research: Theoretical and empirical issues', *Academy of Management Journal*, 40(3), pp. 626-657.
- McWilliams, A., D. Siegel and S. H. Teoh (1999). 'Issues in the use of the event study methodology: A critical analysis of corporate social responsibility studies', *Organizational Research Methods*, 2(4), pp. 350-372.
- McWilliams, A. and D. Smart (1993). 'Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice', *Journal of Management*, 19(1), pp. 63-78.
- Mitchell, Agle, Wood, “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts”. *Academy of Management Review*.1997. pp. 853-886
- Monitoring compliance with the International Code of Marketing of Breastmilk Substitutes in west Africa: multisite cross sectional survey in Togo and Burkina Faso, V.M. Aguayo, 2003

- OECD (1999) Codes of Corporate Conduct: an Inventory. Working Party of the Trade Committee, td/tc/wp(98)74/final.
- Peraro F., Vecchiato G. (a cura di), Responsabilità sociale del territorio, Franco angeli, 2007
- Phillips R., “Stakeholder theory and Organizational Ethics” , Berrett- Koehler Publishers , San Francisco.2003. p. 92
- Posnikoff, J. F. (1997). 'Disinvestment from South Africa: They did well by doing good', Contemporary Economic Policy, 15(1), pp. 76-86.
- Powell, T. C. (1996). 'How much does industry matter? An alternative empirical test', Strategic Management Journal, 17(4), pp. 323-334.
- Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato (2006/2133(INI))
- Rumelt, R. (1991). 'How much does industry matter?', Strategic Management Journal, 12(3), pp. 167-185.
- Sabatini- Coletti - dizionario della lingua italiana. Rizzoli Larousse.2005.
- Salais, R. and Villeneuve, R. (2005) Europe and the Politics of Capabilities. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmalensee, R. (1985). 'Do markets differ much?', American Economic Review, 75, pp. 341-351.
- Schoemaker P.J.H., Multiple scenario development: its conceptual and behavioural foundation. Strategic Management Journal, 14 (1993), p197

- Sobzack, A. (2002) Réseaux de société et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes. Paris: LGDJ.
- Sen A., “Etica ed Economia”, Editori La Terza, Roma, 2010, pp. 10-11
- Sundaram, A., T. John and K. John (1996). 'An empirical analysis of strategic competition and firm values: The case of R&D competition', *Journal of Financial Economics*, 40(3), pp. 459-470.
- Teoh, S. H., I. Welch and C. P. Wazzan (1999). 'The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott', *Journal of Business*, 72(1), pp. 35-89.
- Theil, H. (1971). *Principles of Econometrics*. John Wiley & Sons, New York.
- Veraldi G., "Risoluzione del conflitto", Dobbing, op.cit., 145
- Waddock, S. and S. Graves (1997). 'The corporate social performance - financial performance link', *Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 303-319.
- Wang J. & Dewhirst H. D. (1992), "Boards of Directors and Stakeholder Orientation", *Journal of Business Ethics*, V11
- Waring, G. (1996). 'Industry differences in the persistence of firm-specific returns', *American Economic Review*, 86(5), pp. 1253-1265.
- Williamson, O. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

- World Health Organization, Nutrition Unit, “The International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes: A Common Review and Evaluation Framework,” (Geneva, Switzerland: WHO). No date of publication is given, but the preface mentions that the Common Review and Evaluation Framework was field-tested in Thailand in 1995 and revised thereafter.
- Worrell, D., W. N. Davidson and V. N. Sharma (1991). 'Layoff announcements and stockholder wealth', Academy of Management Journal, 34(3), pp. 662- 678.
- Wright, P. and S. Ferris (1997). 'Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value', Strategic Management Journal, 18(1) pp. 77-83.
- Zamagni S., “L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione” , notizie di Politeia. 2003 . p. 29.

Linkografia

- <http://www.stakeholdermap.com/stakeholder-theory.html>
- <http://www.csreurope.org/>
- http://www.csspd.it/download/ALLEGATI CONTENUTI/csrgreenpaper_it.pdf

- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=it>
- <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/the-leadership-challenge-for-ceos-and-boards>
<http://www.votazienda.it/i-vantaggi-per-le-aziende-socialmente-responsabili>