

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Piccole e Medie Imprese

**CSR nelle Family Firm: fonte di vantaggio competitivo.
Il caso Donnafugata**

RELATORE

Prof. Fabio Corsico

CANDIDATO

*Manuela Facondo
Matricola 242611*

Indice

<i>Introduzione</i>	4
<i>CAPITOLO 1 - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY</i>	6
1.1 La definizione di CSR.....	6
1.2 I principali principi teorici.....	7
1.3 La CSR strategica: sostenibilità come opportunità per incrementare il profitto	10
1.4 Il processo e gli strumenti di formalizzazione	15
1.4.1 Codici etici e codici di condotta	18
1.4.2 Bilancio di sostenibilità	20
1.4.3 Misurazione della performance: Triple bottom line.....	21
<i>CAPITOLO 2 - CSR E FAMILY BUSINESS</i>	23
2.1 Definizione di Family firm	23
2.2 CSR e Family firm	25
2.3 Indicatori di sostenibilità per le PMI	27
2.4 CSR come chiave di vantaggio competitivo	29
2.4.1 Vantaggi reputazionali	30
2.4.2 Vantaggi operativi.....	32
<i>CAPITOLO 3 - DONNAFUGATA: UN CASO DI IMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABILE</i>	34
Introduzione	34
3.1 Donnafugata	34
3.2 I valori guida	36
3.3 CSR aziendale.....	37
3.3.1 I progetti sostenibili di Donnafugata.....	37
3.3.2 Benefici conseguiti.....	40
<i>Conclusioni</i>	43
<i>Bibliografia</i>	46
<i>Sitografia</i>	48

Introduzione

Negli ultimi decenni, la crescita del livello di competitività tra le imprese e tra i sistemi economici nazionali, alimentata dall'affermarsi di ampi processi di globalizzazione dei mercati e di internazionalizzazione delle imprese, aveva condotto le imprese a concentrarsi prevalentemente su obiettivi di tipo economico e finanziario, ignorando quelli sociali.

Tuttavia, il mondo imprenditoriale ed il mercato hanno maturato la consapevolezza dell'urgenza di dovere investire in attività socialmente responsabili. L'attenzione a questo fenomeno permette alle imprese di assumere un ruolo chiave nel rendere il mondo un posto migliore, partecipando all'affermazione ed al perseguimento di uno sviluppo sostenibile, che costituisce un comportamento di grande importanza per i vari stakeholder. Da qui, si afferma la percezione delle attività socialmente responsabili come un elemento strategico per l'azienda in grado di generare anche dei ritorni economici. Le molteplici iniziative che ricadono nell'ambito tematico della Corporate Social Responsibility (da ora CSR) iniziano ad essere percepite come un fattore strategico, un'opportunità ed una leva sulla competitività. Secondo questa visione, le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, in quanto strumento strategico in grado di apportare benefici alla società ed all'ambiente, e allo stesso tempo consolidare il vantaggio competitivo aziendale.

Per questo motivo un comportamento orientato alla responsabilità sociale non è una esclusiva prerogativa delle imprese di maggiori dimensioni in grado di investire specifiche risorse coerentemente al proprio disegno strategico, ma anche un'opportunità per le piccole e medie imprese (da ora PMI) ed anche delle imprese familiari, che possono fare leva su alcune delle proprie peculiarità. Inoltre, è molto importante che anche questa categoria di imprese venga coinvolta in attività sociali e responsabili, poiché rappresentano in molti paesi una quota rilevante della totalità delle imprese. Ciò è vero in particolare in Italia, dove più del 90% delle imprese sono di piccole e medie dimensioni¹.

Sulla base di queste considerazioni, l'obiettivo di questa tesi è quello di dimostrare come l'iniziativa volta ad assumere comportamenti socialmente responsabili permetta all'impresa di raggiungere varie tipologie di vantaggi, sia dal punto di vista reputazionale che operativo.

A tale scopo sarà svolta, dapprima, un'analisi sulla realtà e sull'evoluzione del concetto di Corporate Social Responsibility e, successivamente, sulle attività e le pratiche di CSR in relazione alle imprese familiari per dimostrare che queste ultime sono in grado di assumere e mettere in pratica comportamenti socialmente responsabili che si mantengano coerenti con gli obiettivi aziendali. Tale

¹ Dati Istat, Rapporto annuale 2019

conclusione è supportata dalla presentazione del caso studio di Donnafugata, un'impresa familiare vinicola che da anni è impegnata in attività socialmente responsabili.

CAPITOLO 1 - LA CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY

1.1 La definizione di CSR

“Continuiamo a valutare il successo su basi unicamente finanziarie. È bizzarro e superato. Le nostre metriche finanziarie, così come la misura della ricchezza di un paese basata sul Pil, stanno creando diseguaglianze sociali e degrado ambientale” (Alan Jope, Chief Executive Officer di Unilever).

L’obiettivo del profitto è raggiunto anche quando le aziende sono in grado di servire bene i clienti, prendersi cura dei dipendenti, trattare in modo corretto i fornitori e contribuire in modo effettivo al benessere della società e alla salvaguardia del pianeta.

Pertanto, quando si parla di CSR, si intende un approccio alla gestione d’impresa basato su una visione relazionale della stessa, che comprenda a fondo lo stakeholder network nel quale questa è inserita.

È importante considerare, ancor prima del contesto economico, il contesto sociale attuale, il quale implica che ogni organizzazione sia dotata di legittimità, si guadagni quindi il consenso per poter operare. Il network di relazioni di riferimento gioca quindi un ruolo importante in quanto le organizzazioni da esso ottengono le risorse e le ragioni per la propria esistenza ed il proprio sviluppo.

L’ambito di pertinenza della CSR, la Corporate Social Responsibility aziendale, è esattamente questo, così viene anche definito ufficialmente nel 2001 dalla Comunità Europea: *“l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*².

Tuttavia, il concetto primitivo si fa risalire al 1953 con Howard R. Bowen in “Social Responsibility of Businessman”, il quale mira a comprendere quali responsabilità verso la società sia lecito aspettarci da chi dirige un’impresa. L’autore fa riferimento principalmente 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”*. Questa prima definizione fornita fa però riferimento principalmente alla sola responsabilità sociale dei “businessman”, in quanto solo più tardi si inizierà a parlare di responsabilità sociale d’impresa.

Dal lavoro seminale di Bowen, il numero di contributi teorici sul tema è cresciuto; tra le molteplici definizioni di CSR che sono emerse nel corso degli anni, una delle più accreditate e popolari è quella della piramide di Archie B. Carroll. L’autore dispone le quattro responsabilità principali di un business

² Definizione riportabile alla Comunicazione della Commissione Europea del 2001 relativa al Libro Verde, “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, 2001

su una piramide. Il profitto viene considerato la base della piramide, ma viene rivisitato in chiave di lungo periodo, quindi un profitto non immediato ma che sia sostenibile nel tempo. Al secondo gradino della piramide c'è il dovere da parte dell'impresa di rispettare leggi e norme, in riferimento al diritto del lavoro e alla salute pubblica.

Scalando la piramide, Carroll definisce l'etica, intesa come un'operosità che sottende la morale, che si traduca in una maggiore attenzione ai rapporti con clienti e fornitori. In cima, la responsabilità filantropica, così definita dall'autore, ovvero l'impegno da parte delle organizzazioni a restituire alla società il valore che si ricava dal business.

1.2 I principali principi teorici

Adam Smith, il padre fondatore della moderna Economia Politica, afferma che qualunque azione che si propone come scopo diretto quello di promuovere il bene comune produce effetti perversi per l'impresa e la società. Pertanto, fu sostenitore dell'agire in vista del proprio interesse personale, in quanto fautore del principio della "mano invisibile", la quale guida i diversi agenti a conseguire uno scopo che non rientra nelle intenzioni originarie, ovvero il benessere dell'intera società. Nell'ottica smithiana, l'impresa non agisce mossa dal bene comune, ma è piuttosto mossa dal self-interest del proprietario che, quando funziona, rende l'impresa capace di contribuire indirettamente al "*bene comune di tutti e di ciascuno*", spesso senza esserne consapevole. Il benessere sociale generato si manifesta, ad esempio, nella creazione di posti di lavoro, prodotti di qualità, ricchezza, innovazione tecnologica, e altro ancora.

Il pensiero moderno economico può essere dunque riassunto nell'assioma fondante: se ognuno persegue con efficienza i propri interessi economici, più o meno automaticamente fa anche gli interessi dell'intera società.

Il tema dello scopo e del ruolo dell'impresa all'interno del sistema economico e sociale è già dai tempi di Adam Smith oggetto di costante dibattito. Oggi, però, bisogna tener conto dello sviluppo economico globale e delle molteplici sfide sociali globali, che portano a sensibili mutamenti nelle aspettative della società circa il ruolo e le responsabilità dell'impresa all'interno di questa. Pertanto, è stata necessaria una ridefinizione della missione di impresa in chiave di responsabilità dell'impresa, in quanto lo scopo che guida l'agire deve tener conto delle responsabilità dell'impresa nei confronti di svariati portatori di interesse.

Gli elementi alla base della responsabilità sociale d'impresa vengono sintetizzati da Pogutz³ in tre punti fondamentali:

1. *Andare oltre la normativa*: le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile quando fanno più di quanto viene richiesto dalle prescrizioni legali;
2. *Stretto legame con la sostenibilità*: la CSR è intrinsecamente connessa al concetto di “sviluppo sostenibile” e alla nozione di “triplice approccio” (Triple Bottom Line)⁴. Sulla base di questo principio non si può prescindere, nella valutazione delle prestazioni di un'impresa, da una visione “multidimensionale”, che tenga conto simultaneamente degli aspetti economici, della tutela ambientale e del contributo sociale, al fine di enfatizzare l'importanza della qualità dei rapporti tra l'impresa ed i suoi portatori di interesse⁵.
3. *Volontarietà*: l'adozione della CSR fa parte della libera scelta delle imprese.

Operare seguendo i principi della CSR significa controllare, quando possibile, gli effetti sociali (responsabilità sociale) e ambientali (responsabilità ambientale) dell'attività d'impresa, nella consapevolezza che il principale obiettivo di un'organizzazione sia quello di creare valore per i portatori di interesse (responsabilità economica).

Nel mondo socio-economico contemporaneo è dunque confermata l'esistenza di una dimensione etica che costituisce una visione consolidata dell'azienda, oltre a quella giuridica ed economica⁶.

Tuttavia, a tale dimensione, nella pratica aziendale, corrisponde un duplice visione interpretativa.

Le due interpretazioni dominanti nel dibattito sulla CSR sono la cosiddetta “stockholder view” e la “stakeholder view”.

La prima teoria, sostiene che l'azienda deve essere gestita nell'interesse esclusivo o prevalente della proprietà e quindi orientata al solo risultato reddituale. La seconda teoria, invece, prevede che l'azienda venga gestita tenendo conto di un più ampio ventaglio di interessi, ovvero quelli di tutti gli stakeholder.

La base comune alle teorie citate si indentifica nei doveri morali in capo al manager; infatti secondo la stockholder view ai manager spetta il dovere morale di curare l'interesse degli investitori e di incrementare quindi il ritorno finanziario, invece la stakeholder view attribuisce ai manager il dovere

³ Pogutz S., “Responsabilità sociale d'impresa e pratica aziendale: una rassegna delle principali esperienze”, in Benini R. L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete, Halley editrice, 2007

⁴ Espressione coniata per la prima volta da John Elkington nel 1994.

⁵ Elkington J., “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Journal of Business Ethics, 2000

⁶ Perrini e Tencati, “Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa”, Egea, 2011

morale di dover tenere conto dei diritti di tutti gli stakeholder dell'impresa, e cioè di tutti coloro che sono coinvolti nel conseguimento degli obiettivi d'impresa⁷.

Nell'ottica della stockholder view, si presuppone che il ruolo del management sia legato al rispetto dei diritti di proprietà degli investitori, per cui il manager non deve obbligatoriamente prendere decisioni in modo morale, ma è sufficiente che le sue azioni siano orientate ad incrementare i profitti degli stockholder, rispettando così i loro diritti di proprietà sull'impresa.

Al contrario, nell'ottica della stakeholder view, si ritiene necessario l'esercizio del giudizio etico nel processo decisionale manageriale, in quanto le pratiche messe in atto influenzeranno gli stakeholder negativamente o positivamente. Ne deriva quindi il prevalere del primato etico e morale nella conduzione dell'impresa sul primato finanziario e reddituale.

Ciò implica, in misura sempre maggiore, che le imprese non debbano solo minimizzare i danni alla società, ma anche partecipare allo sviluppo del suo benessere sociale esercitando quindi un giudizio morale nel prendere decisioni di business. Questa nuova visione lascia spazio a due diverse scuole di pensiero sull'interpretazione di responsabilità di impresa che fanno capo a Edward Freeman e Milton Friedman. Il primo riconosce l'obbligo sociale delle imprese di contribuire al benessere della comunità, affiancandosi quindi ai principi della "stakeholder view," mentre il secondo rifiuta la responsabilità sociale basandosi sul modello della "stockholder view".

Edward Freeman e William Evan nell'articolo pubblicato nel 1998 "A Stakeholder theory of the Modern Corporation", affermano il rapporto fiduciario che i manager hanno verso tutti gli stakeholder. La teoria si basa sul principio per cui le persone non devono essere trattate come semplice strumento per il raggiungimento di obiettivi; ne deriva quindi che tutti gli stakeholders hanno dei diritti autonomi. Alla base di questo pensiero vengono posti due postulati:

1) *Principio di Legittimità Aziendale*

*"L'impresa deve essere gestita per il bene dei suoi stakeholders: consumatori, fornitori, proprietari, dipendenti, e comunità. I diritti di questi gruppi devono essere garantiti, e, inoltre, tali gruppi devono partecipare alle decisioni che in modo significativo toccano il loro benessere."*⁸

⁷ D'Orazio E., "Responsabilità sociale ed etica d'impresa", notizie di Politeia, 2003

⁸ Freeman R. E., "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", cit. p. 103, vol. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1988

2) Principio fiduciario

“Il management intrattiene un rapporto fiduciario con gli stakeholders e con la corporation come entità astratta. Esso deve agire nell’interesse degli stakeholders in qualità di loro agente, e nell’interesse della corporation per assicurarne la sopravvivenza, salvaguardando gli interessi di lungo termine di ogni gruppo.”⁹

Questi due principi riformulano lo scopo dell’impresa, dando voce ai diritti degli stakeholder ed esplicitano il dovere dei manager nei confronti degli stessi. Ciò implica che il management deve tenere conto di tutti i portatori di interesse nel processo decisionale, ed è qui che secondo gli autori si inserisce la responsabilità sociale d’impresa. Dunque, la performance aziendale può essere misurata sul soddisfacimento dei vari stakeholder e non sul mero soddisfacimento di criteri economici e finanziari. Al contrario, M. Friedman¹⁰, considera incompatibile la responsabilità sociale di impresa con i principi fondamentali dello scopo del management, il quale si concretizza in decisioni volte ad incrementare i profitti e non nel conseguire obiettivi sociali. Tali conclusioni, si basano sulla teoria neoclassica che afferma che la proprietà dell’impresa appartiene al gruppo di azionisti, per cui l’impresa è esente da obblighi etici che vanno oltre quelli verso i propri azionisti. Infatti, secondo la visione di Friedman, praticare attività di responsabilità sociale potrebbe addirittura essere considerato moralmente illegittimo in quanto non nell’interesse esclusivo degli investitori.

1.3 La CSR strategica: sostenibilità come opportunità per incrementare il profitto

Il dibattito riguardante la responsabilità sociale delle imprese è sempre stato caratterizzato da un problema di fondo, ovvero l’apparente incompatibilità tra gli obiettivi del business e l’attenzione agli aspetti sociali. Da questo conflitto emergono due visioni contrapposte: la prima conferisce una connotazione negativa alla CSR, la seconda sostiene invece l’idea che un corretto uso della CSR possa portare ad ottenere benefici sostanziali e comporti la creazione di valore sia per l’impresa che per la società.

⁹ Freeman R. E., “A Stakeholder Theory of Modern Corporation”, cit. p. 103, vol. Strategic Management: A Stakeholder Approach, 1988

¹⁰ Friedman M., “The social responsibility of Business is to increase its Profits”, The New York Times Magazine, September 13, 1970

La visione negativa fa riferimento alla CSR come un elemento di distruzione del valore economico per l'impresa, in quanto l'assumersi responsabilità sociali rappresenta un impedimento al raggiungimento degli obiettivi di profittabilità.

“L'assunzione di una responsabilità sociale da parte del business è un impedimento al raggiungimento del suo obiettivo di creazione di profitti in quanto richiede l'implementazione di attività che sono costose e che quindi fanno aumentare i prezzi, provocando una riduzione della domanda”¹¹.

Secondo la visione positiva della CSR, sostenuta da numerose ricerche empiriche focalizzate sulla connessione tra pratiche socialmente responsabili e performance finanziarie, invece, le imprese non possono prescindere dalla propria responsabilità sociale, in quanto rappresenta uno strumento strategico in grado di portare benefici alla società e all'ambiente, e allo stesso tempo rafforzare il vantaggio competitivo aziendale.

“L'utilità di un'azienda, la sua capacità di remunerare gli azionisti, dipende anche dal livello di soddisfazione dei propri clienti e dipendenti, dal suo impegno nell'affrontare i problemi della realtà che li circonda” (Mario Greco, AD AIP-Gruppo SanPaolo IMI).

In accordo con quest'ultima interpretazione si fa riferimento al modello della cosiddetta “profit-maximizing CSR”, esplicitato per primo dallo studioso Baron. Nel 2001 conia il termine Strategic CSR, affermando che *“si può parlare di CSR Strategica quando l'impresa unisce la ricerca del beneficio sociale alla vendita dei propri prodotti, come nel caso del cause-related marketing, partendo quindi da una motivazione di carattere sociale e garantendo allo stesso tempo il profitto dell'impresa”*¹². Questo concetto fa riferimento ad una strategia di massimizzazione dei profitti che viene percepita come socialmente responsabile, ma la cui motivazione principale è di natura economica. La CSR viene interpretata dall'autore come parte della strategia di marketing aziendale, grazie alla forte connessione esistente tra i benefici sociali e l'aumento delle vendite dei propri prodotti.

In realtà il concetto di Strategic CSR esisteva già in precedenza, in quanto Burke e Logsdon¹³, nel 1996, forniscono una spiegazione delle condizioni per cui la CSR diventa strategica. Secondo la loro visione le pratiche di responsabilità sociale rappresentano una fonte strategica quando permettono

¹¹ Chonko L.B., “Ethical Decision Making in Marketing”, CA: Sage Publications, 1995

¹² Baron D. P., “Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy”, Journal of Economics & Management Strategy, 2001

¹³ Burke L., Logsdon J. M., “How Corporate Social Responsibility Pays Off”, Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain, 1996

all'impresa di ottenere benefici sostanziali correlati al suo business, in particolare attraverso il supporto delle attività core e così contribuire al raggiungimento degli obiettivi delineati dalla mission aziendale.

Essi studiano le condizioni che permettono all'impresa di soddisfare in modo simultaneo i propri interessi e quelli degli stakeholder, cercando di instaurare un legame tra le attività di CSR e la creazione di valore economico. A tal fine, sono state individuate cinque dimensioni strategiche determinati per il successo delle imprese.

1. La *centralità*, indica quanto le politiche di CSR siano critiche per l'impresa e quindi la loro relazione con la mission e gli obiettivi aziendali e permette di valutare la coerenza tra le azioni di CSR e la strategia aziendale.
2. La *specificità*, indica la capacità di catturare ed interiorizzare i benefici derivanti dal programma di CSR.
3. La *proattività*, indica il grado di pianificazione anticipata del programma di CSR rispetto all'emergere di nuovi trend sociali, economici, tecnologici o politici e in assenza di crisi. Questa dimensione dipende strettamente dal livello di dinamicità dell'ambiente in cui l'impresa opera.
4. Il *volontarismo*, indica la possibilità di prendere decisioni in modo discrezionale senza la presenza di imposizioni esterne.
5. La *visibilità*, indica l'osservabilità delle attività connesse al business aziendale e l'abilità di ottenere riconoscimento dagli stakeholder, sia interni che esterni.

Riassumendo, il concetto di Strategic CSR fa riferimento alla responsabilità sociale come possibile fonte di valenza strategica e come opportunità per favorire la realizzazione della strategia aziendale, creando così, allo stesso tempo, valore per l'impresa e per la società. L'essenza di tale principio può essere ben rappresentata dalla frase: "a happy convergence between what your shareholders want and what is best for millions of people" (Kofi Annan, 2001).

Pertanto, è diffusa l'idea che l'applicazione di pratiche di CSR può quindi contribuire ad accrescere il valore di un'organizzazione.

Un importante dibattito aperto è sulla questione riguardante la possibilità o meno delle attività di CSR di contribuire ad aumentare la competitività delle imprese, grazie alla presenza di relazioni dirette e indirette tra i risultati economici e le attività di CSR.

Le relazioni dirette sono facilmente riconoscibili, in quanto sussiste un chiaro collegamento ai risultati economici, esempi ne sono: i benefici degli stakeholders, la maggiore capacità dell'impresa nell'attrarre i lavoratori e il miglioramento della reputazione aziendale.

Le relazioni indirette sono invece caratterizzate dall'interdipendenza tra le attività di business e la società, i cui benefici si alimentano reciprocamente come in un circolo virtuoso. La produzione di effetti positivi da parte di relazioni indirette è spiegata da Vogel¹⁴, mediante il l'approccio del "Doing Good to Do Good". Un esempio riportato dall'autore per esprimere questo concetto riguarda le donazioni fatte dalla Standard Oil all'università USA di Princeton. L'azienda non aveva scopi puramente filantropici, ma aveva bisogno di ingegneri istruiti che mediante le donazioni effettuate sarebbero potuti aumentare. Ovviamente questo tipo di investimento produce un collegamento con i risultati economici di tipo indiretto.

Altri economisti hanno contribuito a cercare una giustificazione razionale alla pratica di attività di CSR, come Kurucz¹⁵. L'autore, difatti, individua diverse categorie di benefici derivanti dall'applicazione di politiche sociali, quali:

a) Riduzione dei costi e del rischio

Alcune attività di CSR permettono un allineamento degli interessi degli stakeholder con quelli dell'impresa e ciò induce un abbassamento dei costi e dei rischi. Questa considerazione deriva dal fatto che potenzialmente i vari portatori di interesse costituiscono il rischio maggiore per l'impresa, in quanto possono ostacolare l'organizzazione, per cui svolgere attività d'impresa in linea con i loro interessi renderebbe possibile mitigare i rischi e di conseguenza diminuire i costi.

Al fine di poter massimizzare il valore aziendale nel lungo periodo è necessario allineare gli interessi della compagnia con quelli degli investitori. Si fa riferimento quindi all'ipotesi del trade-off¹⁶ secondo cui, avendo l'impresa dei doveri verso gli stakeholders, ha di conseguenza l'obbligo a praticare le attività di CSR in modo da migliorare le condizioni sociali generali.

¹⁴ Vogel D., "The Market for Virtue: the potential and limits of corporate social responsibility", Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2005

¹⁵ Kurucz E., Colbert B. & Wheeler D., "The business case for corporate social responsibility" in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. & Siegel D. (eds) "The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility", Oxford University Press, 2008

¹⁶ Teoria definita da Milton Friedman negli anni 1962-1970

b) Vantaggio competitivo

Le politiche socialmente responsabili possono costituire un vantaggio competitivo sui concorrenti che non avranno integrato la CRS nelle proprie strategie competitive, in quanto permettono di attirare un maggior numero di lavoratori di talento e di sviluppare una maggiore capacità nel trattenerli all'interno dell'impresa. Il vantaggio competitivo si concretizza inoltre anche nella possibilità di rafforzare la brand loyalty e il rapporto con i consumatori. In più, la posizione preferenziale si consolida anche grazie all'opportunità di attrarre maggiori investimenti, in quanto alcuni investitori istituzionali cercano di evitare di investire in imprese che violano valori e principi di responsabilità sociale, prediligendo imprese che vantano buoni risultati nel rapporto con i lavoratori, che seguono gli standard ambientali e che hanno un certo impegno nelle iniziative di CSR.

c) Reputazione e legittimità

Le attività di CSR producono valore in termini di aumento di legittimità e reputazione. Questi due concetti sono definiti come la percezione che le imprese adottino comportamenti conformi a determinati standard e come la percezione che le organizzazioni possano distinguersi dalle altre concorrenti in modo positivo. Allineando quindi gli interessi degli stakeholders è possibile costruire un vantaggio competitivo in termini di reputazione e legittimità. Inoltre, un'altra possibile strategia per rafforzare queste percezioni è costituita dalla realizzazione di investimenti responsabili e dall'impegno in attività filantropiche. Queste pratiche producono effetti sui consumatori, i quali sono influenzati dalla reputazione sociale delle imprese quando fanno un acquisto, ma anche sui lavoratori, i quali hanno preferenza a lavorare per le compagnie responsabili.

Reputazione e legittimità, devono però essere dimostrate dall'azienda, tramite continua divulgazione di informazioni riguardanti le performance ambientali e sociali.

d) Risultati win-win

Questo tipo di risultati fanno riferimento all'ottenimento di una soluzione vantaggiosa per entrambe le parti, in questo caso specifico gli stakeholders da una parte e l'impresa dell'altra. Inoltre, consentono di evitare scontri che potrebbero rovinare rapporti, permettono di scongiurare le preoccupazioni per la mancanza di corrispondenze tra quello che si vuole e ciò che si è disposti a dare. È necessario quindi, cercare di riconciliare la

domanda dei vari stakeholder, prendendo quindi in considerazione una causa che sia abbastanza ampia da poter soddisfare tutti i potenziali gruppi di portatori di interesse.

Alcuni modi per ottenere risultati win-win sono rappresentati da attività filantropiche secondo Porter e Kramer¹⁷, in quanto consentono di soddisfare gli interessi degli stakeholder e di incrementare la competitività dell'impresa. Luxottica, ad esempio, mediante alcune iniziative (Patto generazionale e Sistema Welfare) supporta le famiglie dei dipendenti sostenendo l'ingresso dei giovani in azienda a fronte di contratti part-time dei dipendenti senza che questi perdano i propri contributi pensionistici, oppure con borse di studio, pagamento delle tasse universitarie e di soggiorni per corsi di lingua all'estero per i figli dei dipendenti, riducendo in tal modo il proprio carico fiscale da un lato e motivando i dipendenti dall'altro¹⁸.

Drucker¹⁹ invece, vede possibilità di creare questo tipo di risultati nella trasformazione di un problema sociale in un'opportunità per costruire benefici economici, capacità produttiva e competenze umane.

L'investimento in operazioni che comportano situazioni di win-win contribuisce, nel lungo periodo, al miglioramento delle condizioni di vita, soddisfacendo la domanda degli stakeholder e migliorando la qualità delle risorse umane disponibili per l'impresa.

1.4 Il processo e gli strumenti di formalizzazione

L'evoluzione dei temi della corporate governance, dei principi di responsabilità sociale, il diffondersi di una sensibilità più attenta al tema dello sviluppo sostenibile, hanno reso necessario il passaggio da una CSR informale e non strutturata ad una formale. Questo avviene tramite l'attribuzione di un maggior grado di formalizzazione alla vision, alla mission ed agli obiettivi di CSR tramite strumenti a disposizione delle imprese che permettono di comunicare le pratiche socialmente responsabili sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione attraverso un processo di certificazione e controllo.

¹⁷ Porter M. e Kramer R., "The competitive advantage of corporate philanthropy", Harvard Business Review, 2002

¹⁸ Per riferimenti: <http://www.luxottica.com>

¹⁹ Drucker P. F., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, 26, 1984

Un esempio di tale processo evolutivo è proposto da Molteni²⁰, sulla base di numerosi casi studio direttamente osservati nel contesto delle imprese italiane o descritti in letteratura. L'autore per definire il percorso attraverso cui la CSR assume sempre più rilievo nella corporate strategy, propone un modello che identifica cinque stadi: CSR informale, CSR corrente, CSR sistematica, CSR innovativa e CSR dominante.

Nel primo stadio di CSR informale si nota come il problema della responsabilità sociale, nella quotidianità delle imprese, non viene considerato come un processo formalizzato. Esistono infatti alcune pratiche socialmente responsabili, come misure a favore dei dipendenti, donazioni o altre iniziative verso la comunità o l'ambiente. Si tratta tuttavia di manifestazioni di orientamento socio-ambientali sulla base delle strategie attuate dall'impresa, dei valori del management, ma a cui l'impresa non attribuisce il termine di CSR.

La fase successiva di CSR corrente avviene nel momento in cui vi è una presa di coscienza da parte dei vertici aziendali della non trascurabilità del tema della CSR. Questo passaggio si verifica spesso a causa delle crescenti pressioni operate da soggetti esterni, dai riconoscimenti attribuiti alle politiche socio-ambientali dei principali concorrenti, dalle prese di posizione dei lavoratori, dalla sensibilizzazione da parte di manager di livello inferiore particolarmente attenti a questi temi.

Durante questa seconda fase le imprese iniziano a cimentarsi con alcune azioni di CSR, in particolare si fa riferimento:

- alla creazione del codice etico, come enunciazione ufficiale dei valori su cui si fonda l'impresa e la dichiarazione delle responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder;
- all'elaborazione del bilancio sociale (o di sostenibilità), come documento annuale, redatto volontariamente a integrazione del fascicolo di bilancio, mediante il quale l'impresa descrive la strategia realizzata, le linee di sviluppo della stessa e rende conto, sotto un profilo quantitativo e qualitativo, delle relazioni che ha creato con le diverse categorie di stakeholder;
- al conseguimento di forme di certificazione dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e anche alla correttezza sociale dei comportamenti aziendali, con riferimento al lavoro sia svolto all'interno, sia effettuato lungo tutta la catena di fornitura;
- alla realizzazione di campagne di marketing che fanno leva su una causa sociale.

²⁰ Molteni M., "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale", *Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2, 2007

La fase appena descritta può comportare un pericolo, a seconda che le pratiche di CSR siano introdotte come un dovere da compiere o come un impegno in grado di innescare un processo di trasformazione e innovazione dell'impresa nella direzione di una più alta responsabilità sociale e ambientale.

Infatti, nell'ottica del dovere, in cui le pratiche vengano introdotte solo per conformarsi e adeguarsi ai comportamenti dei concorrenti, si alimentano le posizioni critiche secondo le quali la CSR rappresenti unicamente un'operazione cosmetica e in grado di distogliere l'attenzione dei manager dai veri problemi dell'impresa. Inoltre, anche l'atteggiamento dell'alta direzione assume un ruolo rilevante durante questa fase, in quanto qualora le pratiche correnti di CSR siano volute, è più semplice che le azioni vengano vissute nell'ottica dell'apprendimento, cioè come un momento di passaggio verso un approccio più organico alla CSR. Qualora invece il vertice aziendale si limiti a consentire la pratica ma non si dimostri un reale sostenitore, diventa necessario il ruolo delle persone che si assumono la responsabilità degli interventi.

Nella terza fase, in un'impresa operante in più business e in più aree geografiche, è necessario rendere sistematico l'impegno verso la CSR. Bisogna infatti affrontare le sfide e le opportunità di ordine socio-ambientale relativi a ciascun business, ma anche connessi alla molteplicità dei paesi in cui opera l'azienda, in quanto comportano anche diversi contesti culturali. È importante quindi, che la CSR riesca a superare questa varietà di aspetti e trovare un allineamento comune che permetta all'impresa di avere un'identità unitaria.

In tal senso, in un'impresa multi-business, la CSR può essere vista anche come uno strumento per sviluppare una forte e pervasiva cultura aziendale.

Dal punto di vista operativo, per la definizione di una CSR sistematica, è utile fare ricorso a tre approcci tra loro complementari.

- Il primo è basato sulle attività e consiste nell'utilizzare il noto modello della catena del valore di Porter come ausilio per identificare problemi e opportunità di natura socio-ambientale relativi a ciascuna attività aziendale.
- Il secondo approccio è basato sugli stakeholder e prevede l'attivazione del dialogo con le varie categorie di portatori di interesse, al fine di comprendere i loro bisogni e il loro coinvolgimento. La chiara comprensione delle domande sociali rivolte all'impresa permette di formulare una più valida strategia verso gli stakeholder.

- Il terzo approccio è invece basato sul benchmarking e si fonda sull'osservazione delle best practice presenti nelle imprese e sui contenuti suggeriti dai vari standard e dai codici di autoregolamentazione. Da un punto di vista operativo, questa fase è caratterizzata da un sensibile miglioramento delle politiche di CSR, affrontando per esempio le pratiche già poste in essere con maggiore professionalità o estendendo ad altre aree di business azioni già realizzate in una singola area di affari, o adottando nuove misure a favore degli stakeholder.

Giunti a questa fase di sviluppo della CSR, l'impresa ha già familiarità con i temi di responsabilità sociale. Questa può costituire una base per avviarsi verso un'ulteriore transizione, quella della CSR considerata come una fonte di vantaggio competitivo, attraverso gli ultimi due stadi, ovvero: CSR innovativa e CSR dominante.

1.4.1 Codici etici e codici di condotta

Come già discusso nel precedente paragrafo, il management attraversa un processo di formalizzazione della CSR per tradurre la politica di responsabilità sociale in azioni e pratiche concrete. Il codice etico rappresenta un primo mezzo tramite cui un'impresa formalizza e comunica la CSR all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Esso è considerato uno degli strumenti di "soft law" della CSR, adottato volontariamente dall'impresa, attraverso il quale l'impresa decide di dimostrare un comportamento socialmente responsabile. È una sorta di "regolamento interno" dell'azienda, elaborato definendo i propri obiettivi ed i valori sui cui si basa l'attività svolta dall'impresa e le responsabilità che quest'ultima si assume nei confronti dei diversi stakeholder. Il codice etico è l'esplicitazione delle politiche aziendali in materia di etica di impresa e delle norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi. Dunque, l'adozione del codice etico permette la diffusione delle regole di condotta e dei doveri morali che ogni membro dell'organizzazione è tenuto a rispettare, cercando di prevenire comportamenti illeciti da parte di soggetti che operano in nome e per conto dell'organizzazione.

I temi di rilievo del codice etico considerano, oltre ai principi etici base dell'attività d'impresa, i rapporti con clienti, fornitori, concorrenza, autorità politiche, le norme standard di comportamento, le procedure di realizzazione e la revisione delle procedure aziendali tenendo conto degli standard di condotta.

In base alla tipologia di impresa si possono riscontrare varie forme di struttura del codice etico, tuttavia esso può essere definito attraverso cinque livelli generali di sviluppo:

1. Principi etici propri dell'azienda a cui ogni membro deve fare riferimento;
2. Principi e norme etiche per la gestione delle relazioni tra l'impresa e tutti gli stakeholder (clienti, fornitori, dipendenti, azionisti);
3. Standard etici di comportamento che permettono di identificare il giusto comportamento da tenere nei confronti degli stakeholder con riferimento a specifiche aree, riguardanti ad esempio il principio di legittimità morale, la tutela della persona, dell'ambiente e la protezione della salute;
4. Sanzioni conseguenti alla violazione o alla mancata osservazione delle norme contenute nel codice;
5. Procedure di controllo in riferimento all'attuazione del codice ed all'eventuale revisione dello stesso.

La realizzazione del codice etico presuppone un'adeguata conoscenza degli interessi e delle attese che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'impresa, ed è importante il coinvolgimento e la condivisione interna dei principi etici enunciati con i principali portatori di interesse. Alcuni dei principi di maggior rilievo contenuti nel codice fanno riferimento al principio di fiducia nei rapporti tra azienda e stakeholder, al principio di correttezza ed esecuzione delle attività, al principio di trasparenza, al principio di lealtà rispetto alle attività e ai compiti assegnati dall'azienda e al principio di buona cittadinanza, secondo cui l'impresa deve agire con l'obiettivo di creare benessere per la società rispettando l'ambiente e ogni individuo.

Riassumendo, il codice etico rappresenta una sorta di contratto sociale tra impresa e stakeholder, uno strumento su cui basarsi nell'esecuzione sia della normale gestione quotidiana sia della gestione di attività in grado di incidere a lungo termine sull'organizzazione. Per tale ragione è importante il coinvolgimento diretto durante la realizzazione del codice, perché permette di accrescere il senso di appartenenza di ogni singolo stakeholder verso l'impresa.

1.4.2 Bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità rappresenta lo strumento di rendicontazione sociale più diffuso. Esso è un documento pubblico in cui l'impresa documenta tutte le proprie attività di responsabilità sociale ed ambientale. Il bilancio può comprendere anche un sistema di monitoraggio delle prestazioni economiche, ambientali e sociali, secondo il modello della triple bottom line. La rendicontazione sociale ha il fine di comunicare periodicamente informazioni non solo relative alle attività finanziarie e contabili, ma anche agli aspetti etici e sociali relativi all'operare dell'impresa. Spesso si accompagna ad un bilancio di missione, ovvero un resoconto del livello di raggiungimento degli obiettivi socio-ambientali, che l'impresa si prefigge all'inizio dell'impegno nella CSR. Il bilancio sociale è un documento volontario per tutte le imprese, ma reso obbligatorio per gli enti di interesse pubblico ed alcuni gruppi di grandi dimensioni a partire dal Gennaio 2017 con il *Decreto legislativo 30 dicembre 2016, n. 254* per l'attuazione della direttiva 95/2014²¹.

Gli obiettivi di questo tipo di rendicontazione sono sia interni che esterni all'azienda, in quanto è strumento di autoanalisi dell'impresa relativamente agli aspetti etici e sociali e ai risultati (utilizzo interno); inoltre è strumento di comunicazione delle azioni sociali ai vari stakeholder (utilizza esterno). Da qui, gli obiettivi del bilancio sociale possono essere dunque classificati in tre categorie:

- 1) obiettivi di comunicazione, hanno un grande impatto sulla reputazione dell'impresa;
- 2) obiettivi di valutazione, identificano la ricchezza generata durante lo svolgimento dell'attività dell'impresa;
- 3) obiettivi strategici, essi riguardano l'apertura di un dialogo con i vari stakeholders esterni al fine di comprendere i loro valori, la collezione e l'analisi di dati per comprendere in che modo gestire gli aspetti sociali in accordo con i valori ed il rispetto del territorio, e la gestione dell'impresa in linea con i risultati emersi.

Per la redazione di questo bilancio non vi sono delle regole e norme specifiche, per cui le imprese possono decidere quali linee guida e standard seguire.

La redazione di un bilancio sociale presenta alcuni vantaggi per gli stakeholder, tra cui:

- assicura una comunicazione su aspetti non contabilizzabili ma di importante impatto sui risultati economici;

²¹ Per Direttiva 95/2014 consultare: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095>

- offre un documento che consente di confrontare i propri principi etici con quelli dell'impresa;
- se il bilancio sociale è integrato con quello di natura contabile, allora assicura una visione d'insieme dello stato dell'impresa, delle prospettive, dei trend economici, sociali e ambientali, e può consentire una comparazione tra le prestazioni di CSR di diverse imprese.

Invece, la redazione e una buona politica di pubblicizzazione del bilancio sociale contribuisce al successo dell'impresa in termini di comunicazione dell'impegno in CSR in modo efficace, di miglioramento dell'immagine dell'impresa, di misurazione delle prestazioni etico-ambientali e comunicazione di fiducia agli stakeholder.

1.4.3 Misurazione della performance: Triple bottom line

La Triple Bottom Line (TBL) rappresenta un accounting framework utile per misurare la performance d'impresa. Tale espressione fu coniata per la prima volta da John Elkington nel 1994. Alla base di questa teoria, secondo Gray²², vi è il concetto importante per cui, essendo l'impresa un'organizzazione non solo finanziaria ed economica, ma anche sociale ed ambientale, è necessario riportare i suoi risultati in ognuno dei relativi ambiti. Bisognerebbe quindi valutare il livello economico, ambientale e sociale, attribuendo a ciascuno di essi lo stesso peso. Per questo, il modello della Triple Bottom Line rappresenta un importante strumento di misurazione degli obiettivi di sostenibilità, in quanto si differenzia dai modelli di misurazione di performance normali.

Le tre dimensioni considerate nel modello vengono anche definite come 3P, ovvero *profits, people, planet*.

Dimensione economica (profits): si focalizza sulla redditività finanziaria e quindi sulla competitività, sulla creazione di mercato, sul lavoro e sui profitti di lungo termine. Il valore economico non va misurato in una semplice ottica di creazione di valore aggiunto, ma deve essere interpretato in termini di livello di soddisfazione dei clienti, di incremento della produttività grazie a lavoratori motivati, di un giusto ritorno per gli investitori dell'impresa, etc.

²² Gray & Milne, "The Triple Bottom Line: Does it all Add up?", Editor Adrian Henriques, 2004

Dimensione ambientale (planet): si fa riferimento all'impatto che l'impresa produce sull'ambiente. L'obiettivo mira alla minimizzazione di pratiche che potrebbero danneggiare l'ambiente, all'eliminazione di emissioni e rifiuti, alla massimizzazione dell'utilizzo efficiente delle risorse, etc.

Dimensione sociale (people): riguarda l'impatto che ha l'organizzazione all'interno del sistema sociale in cui opera, il quale comprende non solo stakeholders interni ed esterni ma anche i gruppi compresi nella società. Le tematiche coinvolte sono la salute pubblica, l'educazione, la giustizia sociale, le condizioni lavorative e l'uguaglianza delle opportunità.

Al fine di valutare la performance dell'impresa in ciascuna area di interesse vi sono alcuni indicatori utili proposti dalla letteratura, tra questi:

1. Misure per l'economia: reddito generato, tasse, occupazione, differenziazione delle attività di business;
2. Misure per l'ambiente: consumo di energia, qualità dell'aria, rifiuti solidi e tossici;
3. Misure per il sociale: educazione, parità dei diritti, qualità della vita, reddito medio, aspettative di vita.

CAPITOLO 2 - CSR E FAMILY BUSINESS

2.1 Definizione di Family firm

L'impresa familiare è considerata una delle istituzioni fondamentali del capitalismo italiano e di quello di altri Paesi nel mondo, in quanto rappresenta la forma più antica di organizzazione di impresa. Le stime indicano una notevole presenza di imprese a conduzione familiare, si configurano infatti come le principali componenti del sistema economico e industriale italiano ed internazionale. Tuttavia, pur trattandosi di un fenomeno diffuso a livello internazionale, il legame tra impresa e famiglia appare più intenso nel nostro Paese, dove la connotazione familiare non riguarda unicamente le imprese minori, ma anche la maggior parte delle grandi imprese private.

Il concetto di family firm è molto dibattuto nella letteratura, in quanto spesso si tende a riferirsi ad imprese di piccole e medie dimensioni, ma in realtà la dimensione di un'azienda non ha un ruolo nella definizione, infatti il family business è un fenomeno che spesso vede imprese prosperare all'interno di contesti internazionali. Ciò che caratterizza una family firm non risiede nelle piccole dimensioni ma nell'esistenza di caratteristiche e variabili che le rendono uniche e danno luogo a numerose fattispecie. In particolare, tale categoria di aziende presenta, per propria natura, un imprescindibile e duraturo connubio/convivenza tra due istituti diversi, ovvero famiglia e impresa. Si parla infatti di "sovrapposizione istituzionale", direttamente riconducibile alla continua commistione tra sfera aziendale e familiare, imputabile al riconoscimento, da parte dei membri della famiglia proprietaria, dell'azienda come una vera e propria parte integrante del loro patrimonio, sia economico che personale. Ciò implica che questa categoria di imprese devono operare contemperando costantemente l'interesse economico a quello personale.

Definire i confini di impresa di famiglia è molto complesso. Quando si parla di imprese familiari ci si può riferire allo stesso tempo ad una pasticceria, ad una s.p.a., o ad attività artigianali e commerciali di altro genere. Non a caso, infatti, ogni impresa familiare rappresenta un mondo a sé, in quanto si differenzia dagli altri family business per diverse caratteristiche, quali ad esempio stato di sviluppo raggiunto, dimensione, settore e governance aziendale. Trovare una definizione univoca non risulta semplice poiché non esistono dei criteri universali che possano essere utilizzati per identificare una realtà familiare; in più bisogna considerare che a tali criteri non sono stati attribuiti nel tempo dei pesi in relazione ai quali poter eventualmente effettuare una ponderazione.

Da un punto di vista giuridico l'istituto introdotto nel 1975 con la riforma del diritto di famiglia e regolato oggi dall'articolo 230-bis del codice civile definisce l'impresa familiare come "l'impresa nella quale collaborano in modo continuativo (anche attraverso il lavoro nella famiglia) il coniuge, i parenti

entro il terzo grado (fino ai nipoti) e gli affini entro il secondo grado (fino ai cognati) dell'imprenditore: cosiddetta famiglia nucleare".

Dal punto di vista economico-aziendale, invece, la letteratura si discosta dai concetti civilistici e dalle norme di legge, procurando una definizione più ampia, ma comunque non univoca. L'assenza di una definizione unanime e la profonda componente eterogenea interna alla categoria, infatti, rendono difficoltosa la loro precisa quantificazione e alimentano un dibattito riguardo la definizione dell'espressione "impresa familiare".

Il punto di partenza delle varie analisi è comunque comune, ovvero l'intreccio tra il sistema famiglia ed il sistema azienda, e quindi l'unione tra i valori familiari e i valori aziendali, la maggiore presenza del nucleo familiare negli organi decisionali, la rilevanza delle vicende familiari sulle decisioni aziendali, l'influenza dei membri della famiglia sui processi di successione e il lavoro svolto dai membri della stessa in azienda.

Nell'analisi della letteratura in materia di Family business, è emerso che esistono diverse definizioni influenzate da quattro macro-aree, ossia: la proprietà e il controllo, il numero dei familiari all'interno dell'organo di gestione, le generazioni succedutesi ed infine il coinvolgimento dei membri della famiglia all'interno del management.

Sulla base di queste aree sono state elaborate diverse definizioni di impresa familiare, ciascuna delle quale attribuisce maggiore importanza ad una categoria in particolare. Per esempio, all'interno della macroarea relativa alla proprietà e controllo, si collocano le definizioni di Barnes e Hershon²³ secondo cui l'azienda familiare è legata solo all'aspetto proprietario, per cui un'azienda è considerata familiare in base alla quota capitale che la famiglia detiene all'interno della società.

Davis e Tagiuri²⁴, invece pongono in risalto la seconda macroarea, concentrando l'attenzione sul numero di familiari presenti all'interno dell'organo gestionale. Invece, in relazione alla terza macroarea, la definizione di Family Business si basa principalmente sul passaggio generazionale, considerando un'azienda familiare se vede la successione di più generazioni ed in particolare, alcuni studiosi, come Donnelly e Ward²⁵, si sono interrogati sul numero delle generazioni che si succedono e sul loro modo di gestire. Infine, Chrisman, Chua e Sharma²⁶ pongono in evidenza l'importanza della quarta macroarea, sottolineando l'aspetto pratico della gestione di un'azienda, ossia il numero dei familiari-manager presenti all'interno dell'impresa.

²³ Barnes L.B., Hershon S.A., "Transferring Power in the Family Business, Harvard Business Review, 1976

²⁴ Tagiuri R. e Davis J. "On the Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, 1992

²⁵ Donnelly R.G., "The Family Business", Harvard Business Review, 1964

²⁶ Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., "Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practise", 1999

Di fronte a tale varietà di definizioni, la Commissione Europea ha cercato di fornire una definizione che riuscisse a comprendere la maggior parte degli elementi caratterizzanti le diverse concezioni di family business. Secondo la commissione “un’impresa di qualsiasi dimensione è un family business se la maggioranza dei diritti di voto è in possesso della persona/persone che hanno acquisito il capitale dell’impresa oppure del coniuge, dei parenti o dei figli, se la maggioranza dei diritti di voto sono diretti o indiretti, se almeno un rappresentante della famiglia o parente è formalmente coinvolto nella governance dell’impresa; inoltre le imprese quotate rispettano la definizione se la persona che ha fondato l’impresa o la ha acquisita o i loro familiari o i discendenti posseggono il 25% del diritto di voto”²⁷.

Da tale definizione emergono dunque i tre pilastri fondamentali su cui si regge la definizione di Family Business elaborata dalla Commissione Europea: famiglia, azienda e proprietà.

2.2 CSR e Family firm

Il tema di CSR è stato elaborato, soprattutto, in riferimento alle imprese di grandi dimensioni, ma alla luce del sistema economico italiano ed europeo, in cui vi è un’importante presenza di imprese di piccola e media dimensione (PMI), diventa sempre più sentita l’esigenza di coinvolgere all’interno di questo processo anche questa tipologia di imprese.

In particolare, un settore in cui il concetto di sostenibilità si sta facendo largo è quello delle imprese familiari. Ciò non stupisce affatto considerato che la reputazione della famiglia azionista è strettamente legata a quella dell’impresa: è quindi presente una duplice spinta ad adottare strategie attente alla tutela dell’ambiente.

L’indagine condotta da EY in collaborazione con l’Università di St. Gallen circa i progressi dei Family Business in campo di responsabilità sociale, evidenzia come questo tipo di imprese siano particolarmente adatte per concentrarsi sulla CSR potendo questa costituire anche uno strumento per proteggere la reputazione della famiglia.

I comportamenti socialmente responsabili perseguiti dalle aziende solitamente poggiano sulla cultura d’impresa, nel caso specifico di un family business questa coincide anche con i valori propri della famiglia. Fattori come il legame che un’impresa familiare ha con il territorio in cui opera e l’integrazione all’interno della comunità in cui è presente da diverse generazioni, inducono

²⁷ Corbetta G., *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, 2010

l'imprenditore familiare ad essere più sensibile riguardo l'impatto sociale e ambientale che producono²⁸. Alcuni dei valori presentati all'interno delle imprese familiari, che assumono rilevanza in termini di CSR, fanno appunto riferimento alle relazioni con gli interlocutori sociali di riferimento, al sistema di governance e alla salvaguardia dell'ambiente e del territorio.

Per quanto riguarda le relazioni con il personale, queste rappresentano uno degli aspetti della responsabilità sociale oggetto di particolare attenzione nell'ambito delle imprese familiari, considerata la crescente importanza assegnata al ruolo delle risorse umane all'interno delle aziende quale fonte di vantaggi distintivi non imitabili. Le aziende familiari sono molto attente al coinvolgimento dell'elemento personale nell'attività d'impresa, al miglioramento del clima aziendale, alla possibilità di incrementare la capacità di attirare le migliori risorse disponibili sul mercato, infatti mostrano una particolare propensione a garantire dei servizi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalle specifiche disposizioni legislative. Tra questi alcuni si identificano in orari lavorativi maggiormente flessibili, il riconoscimento di periodi di aspettativa, la possibilità di usufruire di asili nido aziendali, assistenza sanitaria integrativa e prestiti agevolati. Altro aspetto particolarmente attenzionato riguarda le pratiche di comunicazione e il dialogo per implementare il coinvolgimento tramite strumenti quali intranet aziendali, incontri periodici, distribuzione di giornali aziendali e somministrazione di questionari d'indagine della soddisfazione.

Le aziende familiari si distinguono, inoltre, per le pratiche di responsabilità sociale realizzate nei confronti della collettività, destinando parte degli utili conseguiti a donazioni in denaro. L'intento si concretizza nella possibilità di finanziare interventi sociali sul territorio di riferimento al fine di valorizzare lo stesso, o finanziare le Università e la ricerca scientifica. Le decisioni riguardanti questo tipo di pratiche, generalmente, sono riservate ai membri più rappresentativi della famiglia al fine di ottenere una rilevanza strategica per l'impresa in termini di ritorno reputazione, che inevitabilmente si configura in una tutela dell'immagine della famiglia.

Le attenzioni delle imprese familiari verso gli interlocutori sociali di riferimento si rivolgono anche alla clientela; le family firm si impegnano nella creazione di sistemi di dialogo e svolgono indagini di customer satisfaction al fine di garantire il continuo soddisfacimento delle esigenze manifestate dai consumatori.

Queste misure esaminate rappresentano parte delle pratiche di responsabilità sociale connesse alla gestione delle relazioni con gli stakeholders di riferimento. Tuttavia, l'impegno delle family firm in

²⁸Corsico F., Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari, Luiss University Press, 2020

attività di CSR si versa anche su attività di inclusione delle pratiche socio-ambientali nei meccanismi di corporate governance al fine di tutelare gli interessi degli stakeholders. L'esistenza di strumenti volti a regolare le relazioni tra i familiari che compongono la compagine societaria (ad esempio patti di famiglia) e la diffusione di codici etici rappresentano un valido aiuto ai fini del conseguimento di obbiettivi tipici della responsabilità sociale.

L'ultimo aspetto, invece, concerne le pratiche di responsabilità sociale svolte in tema di salvaguardia dell'ambiente. Le imprese familiari risultano impegnate nel contenimento degli impatti ambientali derivanti dallo svolgimento dei propri processi produttivi e alla conseguente sostenibilità dei prodotti ottenuti, impegnandosi nel ridurre i consumi di energia, di acqua e di emissioni inquinanti, nel riciclare gli imballaggi utilizzati e nello smaltimento dei rifiuti.

Nonostante le imprese familiari, alla luce degli aspetti analizzati, dimostrino un'importante propensione alle pratiche di CSR, spesso fanno fatica a trovare un'adeguata forma di comunicazione per gli stakeholder sia interni che esterni causando mancati ritorni in termini di reputazione e di immagine. In questo caso si è soliti parlare di *pratiche di responsabilità "sommerse"*.

2.3 Indicatori di sostenibilità per le PMI

Come appena analizzato nel paragrafo 2.2, le piccole imprese sono presenti e impegnate nelle attività di CSR, ma spesso non fanno ricorso all'utilizzo di strumenti formali, come codici, standard, rendicontazioni sociali che ne possano testimoniare l'esistenza e facilitarne la comunicazione all'esterno. Spesso le PMI impiegano le proprie energie nel rafforzamento del rapporto spontaneo e naturale con la propria comunità ma, non dedicano risorse, causa di alti costi organizzativi ed economici che non sono in grado di supportare, alla rispettiva comunicazione dei risultati derivanti dalle proprie azioni di responsabilità sociale.

Per facilitare le PMI a riportare i propri risultati non finanziari e favorire la rendicontazione sociale, sono stati elaborati degli indicatori di sostenibilità per questa categoria di imprese da parte della

Commissione Cultura di Confindustria in collaborazione con il Gruppo di Lavoro sulla CSR e il Sottogruppo CSR lab Confindustria-LUISS²⁹.

È stata elaborata una griglia di indicatori che definiscono tutte le dimensioni della CSR in uno schema più flessibile, adatto a imprese di dimensioni minori, con funzione di Key Performance Indicators (KPI), ispirati ai principi GRI-G3³⁰.

In particolare, gli indicatori si focalizzano su cinque aree di maggiore interesse, riferendosi rispettivamente a cinque gruppi di stakeholders: gli azionisti, i consumatori, i lavoratori, i cittadini e le istituzioni e organismi sociali.

La prima area di interesse riguarda quindi la *performance economica*. In essa l'impresa riporta le informazioni riguardanti la performance economica diretta e indiretta, esplicitando indicazioni riguardanti la ricerca e lo sviluppo, la distribuzione del valore aggiunto e i rapporti con i fornitori.

La seconda area di interesse riguarda la *responsabilità verso i clienti*. È dedicata ai consumatori cercando di delineare la qualità e la sicurezza dei prodotti offerti. Ciò permette di definire il rapporto stabilito con ogni consumatore e quindi le attività messe in pratica per l'informazione dei clienti e le attività in merito a strategie di marketing e comunicazione.

La terza area di interesse fa riferimento alle *persone e ai rapporti di lavoro* tra l'impresa e i lavoratori. Le informazioni sono relative alle politiche occupazionali, alle pratiche di salute e sicurezza sul lavoro e alle rispettive iniziative di informazione e formazione dei dipendenti.

La quarta area di interesse comprende *comunità e territorio* e fa riferimento a tutti i rapporti dell'impresa con la Pubblica Amministrazione e la comunità territoriale. Vengono considerate le iniziative di liberalità, l'assunzione di personale locale e le relazioni con la comunità locale.

L'ultima area concerne il riportare le informazioni relative all'*ambiente* e quindi di tutte le attività di tutela svolte. In particolare, l'analisi delle materie prime utilizzate, l'efficienza energetica e la riduzione dei consumi, le emissioni inquinanti nell'aria e sversamenti, la gestione e lo smaltimento dei rifiuti.

²⁹ CSR Lab Confindustria-Luiss, "Indicatori di sostenibilità per le PMI", Roma 2010

³⁰ Le linee guida GRI-G3 emanate nel 2006 dall'organizzazione Global report initiative, sono adottate dalle organizzazioni per comunicare in modo trasparente i propri risultati sostenibili. La prima parte delle linee guida contiene i principi guida per l'attività di report, la seconda parte descrive gli standard da rispettare riguardanti ciò che deve essere riportato.

2.4 CSR come chiave di vantaggio competitivo

Il raggiungimento di un'elevata competitività per un'azienda si traduce in produttività, innovazione e successo. Porter nel 1984 propone un modello, noto come "Modello delle cinque forze", tramite cui definisce i fattori principali che limitano la capacità competitiva di un'impresa. Esistono dunque cinque forze che influenzano la competitività aziendale:

- *concorrenti del settore*, ovvero i soggetti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato;
- *fornitori*, coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari nel processo produttivo;
- *clienti*, i destinatari dell'output prodotto;
- *potenziali entranti*, soggetti che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;
- *prodotti sostitutivi*, prodotti diversi ma che soddisfano, in modo alternativo, lo stesso bisogno del consumatore.

Tuttavia, nella situazione di mercato attuale, è diffusa la convinzione che la competitività non possa basarsi unicamente su queste cinque forze, in quanto è necessario considerare altri elementi in grado di influenzare la sfera competitiva. Essi non riguardano solo la produttività economica, ma la creazione di benessere generale. Si parla infatti dell'esistenza di una relazione tra competitività e Corporate Social Responsibility. Essa rappresenta infatti uno strumento che, se coerentemente integrato nella strategia di business, può rilevarsi una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo. Una solida CSR all'interno di un'impresa si tramuta in vantaggio su nuovi mercati, maggiori vendite e profitti, maggiori risparmi, maggiore produttività ed efficienza. Le aziende meritevolmente impegnate nel sociale godono però anche di reputazione positiva, fidelizzazione dei clienti e processi di gestione del rischio; ciò implica che le politiche di CSR, in un'ottica più ampia rispetto quella della tutela ambientale, rappresentano un investimento strategico che riguarda la sostenibilità aziendale e la creazione di valore nel lungo termine ed è parte di ciò che rende le imprese di successo o meno.

Essere socialmente responsabili quindi, non solo costituisce un comportamento etico giusto, ma se accuratamente integrata all'interno dei valori, delle strategie e della mission aziendale, consente all'impresa di raggiungere gli obiettivi prefissati e di assumere una posizione di eccellenza rispetto ai concorrenti sul mercato. Pertanto, se le attività socialmente responsabili dell'impresa vengono implementate con la consapevolezza che esiste una forte relazione tra azienda e società, permettono di

ottenere benefici per ambo le parti in gioco. In questo senso si può parlare di CSR come una strategia win-win-win poiché crea valore per l'impresa, la società e l'ambiente.

2.4.1 Vantaggi reputazionali

La reputazione rappresenta un “costrutto sociale costituito da credenze, valutazioni e percezioni che una comunità formula a proposito di un individuo ed esiste per il semplice fatto che una persona o un'organizzazione è inserita in una rete sociale”³¹.

La reputazione non è quindi immutabile, ma dipende da due fattori: uno temporale e l'altro di contesto. Il fattore temporale fa riferimento alla costruzione e al consolidamento della reputazione nel tempo; questa non è statica in quanto derivante da percezioni e valori appartenenti agli stakeholders. Il secondo elemento fa riferimento alle modifiche che la reputazione subisce in relazione al contesto di riferimento³².

Ciò implica che essa è il risultato di un lungo, paziente, difficile e sempre a rischio processo di rafforzamento del consenso³³.

Negli anni precedenti, i valori erano considerati quasi irrilevanti per il business, il cui unico obiettivo era quello di creare profitto per i propri azionisti. Con il passare del tempo, però, i valori hanno assunto un ruolo fondamentale come fattore di successo e differenziazione aziendale. Si è dunque assistito ad un processo per cui le aziende hanno implementato azioni volte a rafforzare la propria reputazione o diventare più responsabili nei confronti dei bisogni e degli interessi dei propri stakeholder. Molte imprese hanno costruito la loro reputazione intorno a pratiche commerciali responsabili e sostenibili, per questo dovrebbero continuare a migliorare i loro impatti ambientali, indipendentemente dalla politica, in quanto è ciò hanno promesso ai consumatori.

La dottrina della CSR può quindi essere utile alla tutela della reputazione, tuttavia prima è necessario analizzare due elementi base della reputazione.

Per Fombrun e Van Riel questi sono l'immagine aziendale (corporate image) e l'identità aziendale (corporate identity). L'immagine fa riferimento all' “insieme di credenze e sentimenti a proposito di un'organizzazione” ed è in particolare rivolto ad interlocutori esterni all'azienda, ovvero come

³¹ Corradini e Nardelli, “La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione”, Franco Angeli, 2015

³² Corradini e Nardelli, “La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione”, Franco Angeli, 2015

³³ Facchetti G., “La reputazione, obiettivo delle attività di relazioni pubbliche”, Università degli studi di Milano, 2013

l'organizzazione appare ai loro occhi³⁴. L'identità, invece, viene definita da Melewar e Wooldridge come “una manifestazione strategica della visione e missione aziendali, sostenuta dalle strategie che una società impegna nelle sue attività operative o di produzione”³⁵.

Considerando la dimensione degli stakeholders, potremmo definire l'immagine in riferimento a quelli esterni, l'identità in riferimento a quelli interni e la reputazione ad entrambe le categorie, in quanto da queste alimentata.

Quando l'impresa riesce a costruire una forte identità e una buona immagine, dimostrando al pubblico di saper mantenere le promesse prese in termini di qualità, prestazioni, eticità e coerenza, saranno i suoi stessi stakeholder che favoriranno la creazione di una reputazione positiva. Gli effetti di accorte politiche di CSR producono per l'impresa benefici all'esterno, come ad esempio nei rapporti con i consumatori e gli altri portatori di interesse, in quanto contribuiscono ad aumentare l'appeal e la reputazione dell'azienda, con evidenti vantaggi in termini di competitività sul mercato. Gli stakeholder, infatti condividono il percorso intrapreso dall'azienda, provano un sentimento di stima per chi dirige l'organizzazione e ne approvano gli atteggiamenti. In particolare, anche gli stakeholders interni possono influire sulla costruzione, sul mantenimento e sul miglioramento della reputazione. Il personale soddisfatto, ad esempio, spinto da un forte senso di identità, fiducia e condivisione della cultura aziendale che permette di sentirsi parte integrante dell'organizzazione, sviluppa un senso di appartenenza che riesce a trasmettere all'esterno, contribuendo alla costruzione della reputazione. In più, un personale incentivato e coinvolto permette di raggiungere migliori risultati finanziari, i quali potranno tramutarsi in investimenti destinati al mantenimento dell'immagine.

L'applicazione di accorte politiche di CSR in gran parte degli ambiti aziendali permette di creare, anche indirettamente, delle ripercussioni positive sulla reputazione.

È evidente quindi, come la reputazione, oggi, non si fonda più sul “protagonismo del prodotto”, ma sui valori che questo veicola. Le imprese volgono sempre più attenzione ai valori anche per eliminare idealmente una certa tipologia di rischi, come ad esempi quelli associati alla negligenza ed all'insensibilità dell'impresa, che minano la fiducia del pubblico nell'impresa o nei suoi prodotti. È infatti fondamentale preoccuparsi delle aspettative che hanno i diversi stakeholders nei confronti dell'impresa, perché solo focalizzandosi sull'importanza di tali loro valori l'organizzazione riuscirà a formare l'identità, la reputazione aziendale e guadagnare la fiducia di consumatori, fornitori o altri business partner.

³⁴ Van Riel C.B.M. e Fombrum C J., “Essential of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management”, Routledge, 2007

³⁵ Melewar T.C., Wooldridge A.R., “The dynamics of corporate identity: a review of a process model”, Journal of Communication Management, 5, 4., 2001

2.4.2 Vantaggi operativi

Il ritorno ai valori non è semplicemente legato ad una questione di buona reputazione, ma anche alla gestione dell'impresa, in quanto comporta un contributo positivo alla costruzione di un modello "well-functioning". Infatti, i valori costituiscono una base essenziale per incoraggiare la cooperazione, ispirare un maggiore impegno, incentivare la creatività e l'innovazione, motivare i membri dell'organizzazione. Per conseguire questo tipo di risultati in termini di competitività, è importante che all'interno dell'organizzazione siano perseguiti ideali come il rispetto, l'onestà, ma soprattutto è necessaria la costruzione di una forte e diffusa cultura aziendale.

Al fine di valutare la competitività di un'impresa non basta solo considerare l'indicatore di produttività, in quanto spesso tale performance non è in grado di dare informazioni riguardo la competitività in forma intangibile, ovvero quella in forma di conoscenza, relazioni, reputazione o talento.

Pertanto, la competitività deve essere analizzata anche in riferimento ad altre dimensioni, tra cui:

- *performance*, include le misure finanziarie, come ricavi e profittabilità;
- *qualità*, dei prodotti e servizi, ma intesa anche come capacità di soddisfare le aspettative del pubblico;
- *innovazione*, riferita non solo a prodotti o servizi, ma anche ai processi;
- *immagine*, include il brand aziendale in termini di costruzione della fiducia e della reputazione nella relazione con gli stakeholder.

Molti ranking infatti, effettuano una valutazione dell'impresa in base a differenti obiettivi, includendo la capacità di innovare, la reputazione, le relazioni sul posto di lavoro, il clima aziendale, il rispetto dei diritti umani. Questi aspetti rientrano in uno stretto legame con le pratiche della CSR, per cui la competitività aziendale si misura anche sulla base dell'implementazione di solide pratiche di responsabilità sociale. Questo lascia intendere che la competitività, non è solo influenzata dalle cinque forze di Porter (paragrafo 2.4), ma anche da aspetti intangibili non inclusi nelle rendicontazioni tradizionali e fortemente influenzati dalla CSR.

L'integrazione e l'accettazione delle politiche di responsabilità sociale possono provocare all'interno dell'impresa trasformazioni in termini di valori e processi di business, come il cambiamento della mission, l'identificazione di alcuni rischi o la generazione di nuovi prodotti e servizi. Adottare una

strategia di CSR permette di migliorare la comprensione dell'ambiente competitivo, rafforza le relazioni con gli stakeholders e aumenta la trasparenza dell'organizzazione attraverso l'introduzione di processi di accountability management.

Inoltre, l'implementazione di buone pratiche ambientali sostiene una continua innovazione che riduce i consumi e le perdite di energia, ed inoltre rendono l'impresa più attrattiva e in grado di trattenere più facilmente i talenti.

La CSR aiuta le imprese ad evolvere in linea con i cambiamenti sociali e con le modificazioni delle aspettative di mercato. Per questo le pratiche sostenibili rappresentano anche una fonte di opportunità per riallineare la strategia di business con un ambiente molto dinamico ed in continuo mutamento. Rappresentano infatti un ottimo strumento di marketing, che permette di incrementare i propri ricavi ed evitare alcune tasse imposte dallo stato.

L'impegno delle aziende nel garantire un'adeguata trasparenza riguardo le attività implementate e la creazione del valore, rappresenta un modo per dialogare con gli stakeholder e stabilire la fiducia, al fine di incrementare la profittabilità aziendale. Inoltre, la CSR costituisce un'opportunità per l'organizzazione di identificare i propri punti di forza e di debolezza, in quanto i report di responsabilità sociale contengono informazioni riguardo il potenziale futuro dell'impresa. Questo tipo di informazioni aiutano gli stakeholders a comprendere meglio le performance complessive, la strategia di business e rappresentano una forma di contatto con l'impresa. Infatti, le interazioni con gli stakeholder, essendo non perfettamente imitabili e non sostituibili, rappresentano una fonte preziosa di vantaggio competitivo per le imprese.

CAPITOLO 3 - DONNAFUGATA: UN CASO DI IMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABILE

Introduzione

Quanto esposto fino ad ora nei precedenti capitoli, ha permesso di individuare come la Corporate Social Responsibility viene implementata all'interno delle imprese, e quali vantaggi potrebbe indurre l'introduzione di attività socialmente responsabili all'interno di un business. L'analisi del caso studio Donnafugata³⁶ che si affronterà in questo capitolo, si propone l'intento di dimostrare come l'applicazione di tali pratiche possa avvenire anche all'interno di un contesto imprenditoriale di minori dimensioni e di impronta familiare. Le fonti di riferimento al fine di reperire le informazioni utili all'elaborazione dello studio comprendono il sito web aziendale, articoli di giornale, riviste economiche e report. Il caso proposto pone in risalto la strategia aziendale adottata da Donnafugata ispirata ai valori della CSR, volta alla tutela del territorio, all'introduzione di innovazioni di processo e alla cura delle relazioni con gli stakeholders.

3.1 Donnafugata

Donnafugata è un'impresa familiare in Sicilia che si origina dall'iniziativa di una famiglia che si è mostrata abile nell'innovare lo stile e la percezione del vino siciliano nel mondo. L'azienda nasce nel 1983 da Giacomo Rallo insieme alla moglie Gabriella. Il fondatore appartiene alla quarta generazione di una famiglia con grande esperienza nel campo vinicolo da oltre 160 anni. Giacomo seguirà l'evoluzione dell'impresa con grande fervore fino alla sua scomparsa nel maggio del 2016. Fu proprio la moglie a dare il nome all'impresa, nome che fa riferimento al romanzo di Tomasi di Lampedusa *Il Gattopardo*. "Donna in fuga" è il significato del nome, il quale fa riferimento alla storia di una regina che trovò rifugio in Sicilia, più precisamente nel luogo dove oggi sorgono i vigneti aziendali. La vicenda ispira anche il logo aziendale: l'immagine della testa di una donna con i capelli al vento che campeggia su ogni bottiglia. Il nome rappresenta un po' anche l'ideatrice stessa, una

³⁶ Le informazioni e i dati contenuti in questo capitolo derivano oltre che dal sito web dell'azienda, da riviste specializzate, da articoli scientifici, dalla stampa e da ricerche condotte su internet da cui sono individuati articoli, report e presentazioni sul caso di studio

“donnafugata” dal suo lavoro di insegnante per occuparsi a tempo pieno dei vigneti, dedizione che la renderà pioniera della viticoltura di qualità al femminile³⁷.

Attualmente Donnafugata è guidata da José e Antonio, rappresentanti della quinta generazione, a capo di una squadra di persone ricche di competenze, propense a nuove sfide e fortemente motivate a portare l'eccellenza del Made in Italy nel mondo.

José, è responsabile del controllo di gestione e guida della comunicazione, donna-imprenditrice che ha ricevuto Premio Bellisario 2002 per il suo contributo alla valorizzazione dell'imprenditoria femminile. Antonio, invece, è agronomo e wine-maker dotato di visione strategica e capace di impegnarsi anche al di fuori dell'azienda. È, infatti, alla guida del Consorzio di Tutela della DOC Sicilia, strumento di promozione e di coesione territoriale. Tra il 2016 ed il 2017 è stato presidente di Unione Italiana Vini, la principale associazione nazionale delle imprese di settore³⁸.

Donnafugata produce varie tipologie di vino, dai bianchi freschi e fruttati, ai rosati e rossi, a vini dolci, di cui cura peculiarmente tutte le etichette, riconosciute per la loro personalità unica. Gabriella è la fonte di ispirazione, ciascuna di esse rappresenta vari volti di donna, riproducendo figure con i capelli al vento, con lo sguardo sognante, con l'aria delicata o con un'aura innamorata. I vini icona dell'azienda oggi sono il Ben Ryé Passito di Pantelleria, il Fragore rosso dell'Etna da Contrada Montelaguardia a Randazzo e il rosso Mille e una Notte prodotto nella tenuta di Contessa Entellina.

Ad oggi l'azienda in numeri conta circa 110 dipendenti, un fatturato di circa 30,90 milioni nel 2021, 5 cantine, 441 ettari, 20 varietà autoctone e opera in 60 mercati.

In Sicilia, l'impresa conta 3 sedi di produzione storiche: le antiche cantine di famiglia a Marsala dove hanno luogo i processi di affinamento e imbottigliamento, la cantina di Contessa Entellina, nel cuore della Sicilia occidentale, con vigneti (283 ettari) e uliveti (9 ettari) e la cantina Khamma a Pantelleria, isola vulcanica tra la Sicilia e l'Africa, con vigneti di Zibibbo (68 ettari) coltivati ad alberello pantesco (Patrimonio dell'Unesco).

Successivamente alla vendemmia 2016, Donnafugata riesce finalmente a coronare un sogno che progettava da tempo: produrre, nella Sicilia orientale, i vini delle prestigiose denominazioni Etna,

³⁷ Per riferimenti <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

³⁸ Per riferimento <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

Cerasuolo e Frappato di Vittoria, acquisendo 18 ettari di vigneto ed una cantina di vinificazione a Randazzo sul versante nord del vulcano e 36 ettari ad Acate territorio classico della denominazione³⁹.

3.2 I valori guida

L'essenza di Donnafugata si concretizza nel voler rappresentare *“l'eccellenza artigianale e creativa del Made in Italy, il dialogo tra l'arte, il vino e la sostenibilità”*⁴⁰, con l'obiettivo di proporre vini che si distinguano dalla concorrenza per piacevolezza e complessità. L'azienda definisce il suo fare come “sartoriale”, concentrando l'attenzione su piccole produzioni di pregio da territori e vigneti unici. La produzione di una gamma di vini eclettici e coerenti nel rispetto dell'ambiente, sono rappresentativi di una Sicilia del vino autentica e sostenibile.

L'impresa si contraddistingue per la sua brand identity, caratterizzata dall'affidabilità del marchio, dallo stile unico, piacevole ed elegante dalla passione e dal pregio delle produzioni.

Inoltre, Donnafugata si ritiene intrattenuta da un *“dialogo con l'arte”*; il forte legame con la cultura e l'arte rappresenta la base della cultura aziendale. La tendenza ad esaltare la creatività, l'artigianalità e la cura per i dettagli spingono l'azienda ad intraprendere sempre nuovi progetti per affermare l'eccellenza, come ad esempio la collaborazione nata con Dolce&Gabbana che ha portato alla creazione di una collezione di vini definiti come *“ambasciatori dei colori, dei profumi e della cultura siciliana nel mondo”*.

La cura delle etichette rappresenta un'altra espressione del legame dell'impresa all'arte: disegnate da Stefano Vitale, artista che, immergendosi nella storia dell'arte siciliana, nei colori della terra riesce a trasmettere la personalità di ogni vino tramite le immagini sfuggenti di donne.

Donnafugata intraprende anche un percorso di collaborazione con l'estro creativo della video-maker Virginia Taroni, dando vita ad una serie di contenuti audiovisivi che uniscono l'animazione con l'iconografia aziendale per la narrazione dei valori di artigianalità e creatività dell'impresa.

³⁹ Profilo 2019- Donnafugata

⁴⁰ Per riferimento <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

L'impresa cerca quindi sempre nuovi spunti per raccontarsi, attingendo soprattutto a linguaggi artistici che le permettono di mostrarsi in modi alternativi, interessanti e particolari, affermando così la sua unicità.

3.3 CSR aziendale

L'identità di Donnafugata è profondamente radicata nella terra siciliana, continente vitivinicolo dalla grande biodiversità e con un clima straordinario. Il forte legame al territorio rappresenta la leva principale della dedizione ad attività rispettose dell'ambiente.

Donnafugata è impegnata nello sviluppo eco-sostenibile del proprio territorio da più di 30 anni. L'impresa si impegna nell'applicazione di sistemi di buone pratiche in vigna come la coltivazione di varietà autoctone e in cantina tramite misure volte al risparmio energetico e alla produzione di energia pulita da fonti rinnovabili. Di fatto, la sostenibilità è un principio ispirante per l'azienda, poiché considerata la chiave per produrre un vino siciliano di qualità.

Donnafugata crede fortemente nella propria responsabilità sociale d'impresa sostenendo numerosi progetti indirizzati alla tutela dell'ambiente, alla promozione del patrimonio storico culturale dell'isola, alle risorse umane e al ruolo della donna nell'imprenditoria⁴¹.

3.3.1 I progetti sostenibili di Donnafugata

Alcuni dei progetti di CSR messi in atto da Donnafugata riguardano:

1. Le buone pratiche nel vigneto
2. Carbon e Water Footprint: per ridurre l'impronta ecologica
3. Risparmio energetico ed energia pulita
4. Biodiversità: valorizzazione delle varietà autoctone
5. Parità di genere e formazione

⁴¹ Per riferimento <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

6. SOStain in Sicilia e l'Agenda 2030 dell'ONU: per uno sviluppo sostenibile
7. Il Giardino Pantesco

Di seguito verranno approfondite e analizzate le sopracitate iniziative.

1. Le buone pratiche nel vigneto

Il primo passo verso uno sviluppo sostenibile avviene partendo proprio dalla terra che Donnafugata coltiva rinunciando all'uso di diserbanti e concimi chimici e all'utilizzo di agrofarmaci grazie a tecniche di lotta integrata che prevedono il monitoraggio dei parametri climatici e il controllo degli insetti tramite utilizzo di trappole e feromoni. Al fine di razionalizzare l'impiego di risorse naturali quali il suolo, l'acqua, l'aria e l'energia, strumenti essenziali per la produzione di uve sane e perfettamente mature, l'azienda ha introdotto tecniche come il sovescio, la concimazione organica, l'irrigazione di soccorso e i diradamenti.

2. Carbon e Water Footprint: per ridurre l'impronta ecologica

Per incrementare la sostenibilità delle proprie scelte produttive, Donnafugata nel 2011 ha deciso di affiancarsi al DNV-GL, un ente di certificazione mondiale, per quantificare le emissioni di CO₂ lungo l'intero ciclo produttivo, dal vigneto all'imbottigliamento dei vini di Contessa Entellina e Pantelleria.

Negli anni successivi, nel 2017, l'impresa ottiene una diminuzione del 10% della Carbon Footprint grazie all'adozione di bottiglie di vetro più leggere e con tappo a vite, che permettono di ridurre le emissioni derivanti dalla produzione del vetro e dal trasporto delle bottiglie, e all'uso di tappi realizzati con materiali derivati dalla canna da zucchero e riciclabili al 100%, i tappi SelectBIO.

L'azienda nel 2019 decide di avviare anche lo studio della Water Footprint per misurare l'impronta idrica in riferimento alle attività di vinificazione ed imbottigliamento.

3. Risparmio energetico ed energia pulita

Donnafugata introduce diverse scelte tecniche per contribuire alla riduzione dei consumi di energia, tra queste:

- L'innovazione della vendemmia notturna dello Chardonnay nella tenuta di Contessa Ermellina: la raccolta avviene nelle ore in cui le uve hanno la temperatura più bassa. L'escursione termica tra il giorno e la notte permette di abbattere i consumi energetici per il raffreddamento delle uve prima della pigiatura del 70%, ed inoltre permette di salvaguardare il corredo aromatico delle uve.
- L'avvio, nel 2022, della produzione di energia da fonti rinnovabili tramite l'installazione di impianti fotovoltaici.

4. *Biodiversità: valorizzazione delle varietà autoctone*

Il legame con la terra siciliana e la forte spinta ad esprimere autenticità e innovazione hanno portato all'investimento nello studio delle varietà autoctone. Nel 1999 a Pantelleria è stata recuperata una vigna di Zibibbo, con oltre 100 anni di età, esempio di “reperto storico” per la viticoltura siciliana. Nel 2009 Donnafugata decide di piantare un campo sperimentale con 19 differenti varietà autoctone, per un totale di 130 biotipi nella tenuta di Contessa Entellina. Figurano vitigni ampiamente diffusi in Sicilia ma anche varietà poco diffuse o reliquie, quasi completamente scomparse. A Pantelleria, invece, nel 2010 vengono impiantati 33 biotipi di Zibibbo e recuperati ulivi centenari.

L'obbiettivo è quello di riuscire ad individuare i vitigni e i biotipi che possono dare i migliori risultati enologici.

5. *Le persone a Donnafugata: parità di genere e formazione*

Il ruolo delle donne ricopre una posizione fondamentale all'interno di Donnafugata. Da sempre l'impresa ha valorizzato le figura femminile, modello adottato sin dalla nascita dell'impresa con Giacomo e Gabriella Rallo. Attualmente, infatti, in termini di posizioni manageriali, al vertice delle diverse funzioni aziendali, le donne rappresentano il 40%.

Grande rilievo è poi attribuito alla componente delle risorse umane sempre in formazione continua con aggiornamenti mirati a ciascun ambito lavorativo. Donnafugata investe molto sui dipendenti per creare un team di persone che siano sempre incentivate, motivate e orientate all'eccellenza.

6. *SOSTain Sicilia e l'Agenda 2030 dell'ONU: per uno sviluppo sostenibile*

La forte spinta verso il miglioramento continuo e lo sviluppo di pratiche di sostenibilità, ha portato Donnafugata ad aderire alla Fondazione SOSTain Sicilia, che ha l'obiettivo di certificare la sostenibilità del settore vinicolo siciliano e la condivisione di buone pratiche ambientali. Il programma promosso dal Consorzio Sicilia Doc e da Assovini Sicilia, prevede un Disciplinare di 10 requisiti minimi che includono aspetti come la conservazione della biodiversità, la valorizzazione del capitale umano, la salute dei consumatori, il risparmio energetico. L'azienda ottiene la relativa la certificazione nel 2022.

7. *Il giardino pantesco*

Donnafugata e il FAI⁴², condividono l'amore per la bellezza e la promozione del paesaggio e della cultura italiana. Grazie ad una profonda amicizia tra Marco Magnifico del FAI e Giacomo Rallo, nasce l'iniziativa di restaurare e rendere visitabile il giardino pantesco, simbolo di bellezza e armonia fra uomo e natura. Oggi il giardino è un sistema agronomico autosufficiente dal punto di vista idrico⁴³.

Nel 2008 Donnafugata dona al FAI il giardino pantesco, divenendo così corporate golden donor.

3.3.2 Benefici conseguiti

“Dalla vigna alla bottiglia, non c'è qualità senza sostenibilità”. La sostenibilità rappresenta il centro del modello di business dell'impresa.

Oltre 30 anni di pratiche socialmente responsabili mosse dal profondo amore per la propria terra e dal desiderio di produrre vini capaci di rappresentare al meglio la Sicilia al di fuori del contesto nazionale, cercando di preservare le risorse naturali e valorizzando la biodiversità.

⁴² Il FAI è Fondo Ambiente Italiano che opera per la salvaguardia del patrimonio storico, artistico e paesaggistico italiano.

⁴³ Per approfondimenti <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

Il continuo impegno del team aziendale nel processo di attività sostenibili, oltre a contribuire alla salvaguardia ambientale, costituisce per Donnafugata parte del suo vantaggio competitivo, in termini di riduzione dei costi e di ritorno d'immagine.

L'implementazione di pratiche di CSR ha comportato inoltre altri vantaggi per l'impresa, come la riduzione di costi variabili, derivata dalla rinuncia a diserbanti e concimi chimici, dalla riduzione delle spese di smaltimento dei rifiuti conseguente alla riduzione dei rifiuti stessi e dalla riduzione del consumo energetico.

Inoltre, numerosi riconoscimenti e certificazioni, testimoniano la dedizione dell'impresa nella tutela dell'ambiente, del territorio siciliano, del capitale umano e nella diffusione della cultura siciliana.

Grazie alle attività svolte per ridurre l'impronta ecologica a Donnafugata sono state rilasciate e convalidate da DNV-GL⁴⁴ le certificazioni di Carbon e Water Footprint, secondo le norme ISO 14064⁴⁵ e ISO 14046⁴⁶. A Novembre 2018 si è ottenuta per il sito di Contessa Entellina la certificazione del Sistema di gestione dell'energia secondo la norma ISO 50001⁴⁷.

Inoltre, Donnafugata è dotata di un Sistema Integrato - Qualità - Ambiente - Sicurezza Alimentare - certificato ai sensi delle norme ISO 9001, ISO 14001 e ISO 22000⁴⁸ nelle ultime revisioni in corso⁴⁹.

Questi risultati rappresentano un risultato importante per un'impresa di queste dimensioni, in quanto, come dimostrato nel capitolo 2, spesso il problema delle PMI si cela nello scarso livello di formalizzazione e successivamente anche nelle difficoltà di comunicazione verso l'esterno delle pratiche svolte.

Donnafugata, invece, si dimostra un'eccezione, garantendosi la possibilità di trasmettere i risultati ottenuti dall'impegno in attività socialmente responsabili; infatti le certificazioni ottenute possono essere condivise con i consumatori sensibili ai temi ambientali su ogni bottiglia con un apposito adesivo, garantendo uno strumento di comunicazione trasparente.

⁴⁴ Il DNV-GL è un ente di certificazione leader nel mondo

⁴⁵ Le norme ISO 14064 hanno lo scopo principale di apportare credibilità e garanzia (trust) ai processi di rendicontazione e monitoraggio dei GHG, in relazione alle dichiarazioni di emissione da parte delle organizzazioni e dei progetti di riduzione delle stesse. In particolare, ISO 14064-1 include i requisiti per determinare i confini di emissione dei GHG, quantificando le emissioni e le rimozioni di GHG di un'organizzazione.

⁴⁶ Lo standard ISO 14046 è stato creato per armonizzare i requisiti necessari per la valutazione dell'impronta d'acqua tenendo bene a mente l'impatto sulla qualità dell'acqua stessa.

⁴⁷ L'obiettivo della norma ISO 50001 è infatti quello di permettere alle organizzazioni di realizzare e mantenere un Sistema di Gestione dell'Energia (SGE) che consente di migliorare in modo continuo la propria prestazione energetica.

⁴⁸ISO 9001: standard di riferimento internazionalmente riconosciuto per la gestione della Qualità di qualsiasi organizzazione che persegue la soddisfazione del proprio cliente e il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali; ISO 14001: norma internazionale ad adesione volontaria, applicabile a qualsiasi tipologia di Organizzazione pubblica o privata, che specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale; ISO 22000: standard internazionale volontario per la certificazione di Sistemi di Gestione della Sicurezza Alimentare (SGSA).

⁴⁹ Per riferimento <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/>

Le certificazioni hanno rappresentato un vantaggio in termini di reputazione e ritorno di immagine, in quanto hanno contribuito all'incremento della considerazione riguardo l'impresa da parte degli stakeholder.

Tra questi un contributo importante in termini di accrescimento del valore dell'impresa è dato soprattutto dalle risorse umane, a cui Donnafugata rivolge molte attenzioni. La dedizione alla formazione del team ha reso i dipendenti, oltre che altamente competenti e professionali, entusiasti del proprio lavoro, coinvolti nel processo di crescita e parte integrante del prestigio di cui gode l'impresa, grazie alla qualità della produzione. Avere un team di collaboratori che condivide a pieno la filosofia aziendale e che si dimostra soddisfatto del lavoro condotto dall'impresa, comporta un ottimo vantaggio competitivo per Donnafugata. L'azienda infatti, grazie alle sue condotte, riesce a trattenere i suoi lavoratori e ad attrarre nuovi talenti che condividono gli stessi valori.

Questi vantaggi generano un circolo virtuoso, dimostrando che quando la CSR è integrata coerentemente con gli obiettivi economici, riesce a non pesare negativamente su questi ultimi ma, anzi, ad apportare maggiori benefici. Ciò è stato possibile all'interno dell'impresa grazie alla capacità del management di fare della sostenibilità la base della cultura aziendale. Donnafugata rappresenta una realtà familiare di piccole dimensioni, in cui esiste un connubio perfetto tra visione strategica e possibilità di avviare con successo attività di CSR.

Conclusioni

Il concetto di CSR ha affrontato negli ultimi anni un progressivo sviluppo che ne ha concesso l'affermazione, rendendo le pratiche di responsabilità sociale più rilevanti e determinanti nelle strategie delle singole imprese ed all'interno del sistema economico-produttivo nel suo complesso.

Il tentativo di perseguire obiettivi di sostenibilità, che comprendono la sfera ambientale e sociale, ha indotto le imprese a cercare di realizzare attività che risultassero coerenti con gli obiettivi economici e finanziari. Lo svilupparsi di questo processo ha condotto al superamento di una visione aziendale volta al conseguimento di risultati meramente finanziari, spostandosi invece, verso una direzione di coordinamento ed allineamento di obiettivi economici con quelli di natura sociale ed ambientale.

Il percorso di integrazione della CSR nella visione strategica aziendale, si è sviluppato nel corso del tempo affrontando un percorso evolutivo articolato in diverse fasi. Si è passati infatti da una fase Informale, che prevedeva attività di carattere occasionale, a quella Corrente con lo svolgimento di attività maggiormente organizzate, a quella Sistemica, ben radicata e formalizzata, fino alla forma più recente di CSR, perseguita con nuove e specifiche iniziative coerenti con la strategia d'impresa, ovvero la fase Innovativa.

In riferimento all'elaborazione teorica, è stato messo in evidenza, lungo il lavoro svolto, il dibattito alla base della CSR tramite due delle principali teorie che propongono interpretazioni contrastanti: la *stockholder view* e la *stakeholder view*.

In accordo con la prima prospettiva, sostenuta da Milton Friedman, la responsabilità sociale d'impresa risulta incompatibile con l'attività stessa d'impresa, in quanto l'unico obiettivo è quello di soddisfare gli investitori, attraverso la massimizzazione del profitto. La visione della *stakeholder view*, sostenuta da Edward Freeman, riconosce invece l'obbligo sociale delle imprese di contribuire al benessere della comunità.

In accordo con questa interpretazione, nonostante sussista il dovere di soddisfare gli interessi degli investitori, è necessario tenere conto di un più ampio bacino di portatori di interesse nel processo di decision-making. È qui che si inserisce il ruolo della responsabilità sociale.

Coerentemente con tale approccio, nel corso degli anni, la letteratura economica e manageriale si è impegnata nello studio degli effetti strategici che la CSR può provocare, affermando che le pratiche sostenibili non costituiscono soltanto un risultato sociale, ma contribuiscono ad incrementare il risultato economico e il valore di un'impresa, se in funzione di una strategia integrata volta al perseguimento di entrambi gli obiettivi.

I benefici che ne derivano si concretizzano in riduzione dei costi e del rischio, allineamento degli interessi degli stakeholder con le attività di impresa, il rafforzamento della brand loyalty, la maggiore attrazione di investimenti, la crescita della reputazione, la creazione di risultati win-win, l'ottenimento di un vantaggio competitivo, che costituisce una delle maggiori spinte all'impegno in attività di CSR.

Approfondito e chiarito il concetto di responsabilità sociale, gli sviluppi e le modalità di applicazione, abbiamo focalizzato l'analisi sulla relazione tra CSR e la natura dell'impresa, con particolare riferimento alle piccole e medie impresa e più nello specifico alle imprese familiari. È molto importante comprendere come le family firm possono far leva sull'integrazione della CSR, poiché caratterizzate da peculiarità importanti che le distinguono fortemente e che possono risultare determinanti per l'affermazione dei principi di responsabilità sociale. Spesso però, alcune delle loro caratteristiche, possono costituire una fonte di svantaggio rispetto alle grandi imprese nel perseguimento di obiettivi di CSR, come ad esempio l'impossibilità di sfruttare economie di scala e le scarse risorse da dedicare alla formalizzazione dei processi.

Altre peculiarità invece, come la storia, la tradizione, i valori, il forte radicamento al territorio, la particolare attenzione alle risorse umane e i legami familiari, differenziano l'approccio delle imprese familiari alle attività di responsabilità sociale. Infatti, le motivazioni che spingono questa categoria di imprese verso le iniziative di CSR, non risiedono solo nel conseguimento di un vantaggio competitivo come per le aziende di grande dimensione, ma sono radicate nelle convinzioni dei manager-proprietari, che esercitano una forte influenza sull'attività d'impresa. La famiglia esercita un ruolo importante nella spinta verso la sostenibilità, perché concepita come uno strumento per proteggere e accrescere la reputazione del nucleo familiare, ma anche come un modo per poter rendere qualcosa al proprio territorio e alla propria comunità.

Un'impresa che rappresenta questo modello di approccio è appunto Donnafugata. La sua gestione familiare, il radicamento nel territorio e nella comunità siciliana, hanno rappresentato un saldo punto di partenza per l'implementazione del percorso di CSR. Ne sono esempio le iniziative culturali e l'approccio all'arte nel tentativo di portare a conoscenza del mondo la storia siciliana, tramite la collaborazione con Dolce&Gabbana, ma anche la restaurazione del giardino pantesco, che ha la missione di promuovere il valore del paesaggio. L'impresa ha anche contribuito al miglioramento dell'impatto ambientale, operando nel campo della riduzione dell'impronta ecologica, ottenendo certificazioni come la Carbon e la Water Footprint.

A conferma di quanto esposto nel secondo capitolo, il motore motivazionale che ha indirizzato l'azienda ad assumere un comportamento socialmente responsabile è profondamente legato ai valori e

ai principi etici della famiglia Rallo, la quale fonda la propria attività sul principio della sostenibilità come chiave di un vino di qualità.

Il caso Donnafugata offre dunque un modello esemplare, riuscendo ad adottare all'interno della propria politica aziendale di sviluppo i principi di responsabilità sociale e sostenibilità.

Bibliografia

- Barnes L.B., Hershon S.A., “*Transferring Power in the Family Business*”, *Harvard Business Review*, 1976
- Baron D. P., “*Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy*”, *Journal of Economics & Management Strategy*, 2001
- Bowen H.R., “*Social Responsibilities of the Businessman*”, *Harper and Brothers*, 1953
- Burke L., Logsdon J. M., “*How Corporate Social Responsibility Pays Off*”, *Elsevier Science Ltd Printed in Great Britain*, 1996
- Carroll Archie B., “*The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*”, *Business Horizons*, Luglio-Agosto 1991
- Carroll Archie B. & Shabana, “*The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practise*”, *International Journal of Management Reviews*, 2010
- Chonko L.B., “*Ethical Decision Making in Marketing*”, CA: Sage Publications, 1995
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., “*Defining the Family Business by Behavior, Entrepreneurship Theory and Practise*”, 1999
- Commissione Europea, “*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*”, *Libro Verde*, 2001
- Corbetta G., “*Le aziende familiari: Strategie per il lungo periodo*”, *Egea*, 2010
- Corradini I., Nardelli E., “*La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*”, *Franco Angeli*, 2015
- Corsico F., “*Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari*”, *Luiss University Press*, 2020
- CSR Lab Confindustria-Luiss, “*Indicatori di sostenibilità per le PMI*”, 2010
- Donnelly R.G., “*The Family Business*”, *Harvard Business Review*, 1964
- D’Orazio E., “*Responsabilità sociale ed etica d’impresa*”, *Notizie di Politeia*, 72, 2003
- Drucker P. F., “*The New Meaning of Corporate Social Responsibility.*” *California Management Review*, 26, 1984
- Elkington J., “*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*”, *Journal of Business Ethics*, 2000

- Facchetti G., *“La reputazione, obiettivo delle attività di relazioni pubbliche”*, Università degli studi di Milano, 2013
- Freeman E. R., *“Strategic management: a stakeholder approach”*, Pitman, 1984
- Freeman E.R., *“A Stakeholder Theory of Modern Corporation”*, vol. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1988
- Friedman M., *“The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”*, Reprinted by Permission of The New York Times, 1996
- Gray R., Milne M.J., *“The Triple Bottom Line: Does it all Add up?”*, Adrian Henriques, 2004
- Kurucz E., Colbert B. & Wheeler D., *“The business case for corporate social responsibility”* in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J. & Siegel D. (eds) *“The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility”*, Oxford University Press, 2008
- Maggiolini P., *“Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa. Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa”*, Franco Angeli, 2012
- Melewar T.C., Wooldridge A.R., *“The dynamics of corporate identity: a review of a process model”*, *Journal of Communication Management*, 5, 4., 2001
- Molteni M., *“Gli stadi di sviluppo delle CSR nella strategia aziendale”*, *Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2, 2007
- Molteni M., Bertolini S., Pedrini M., *“Il mestiere di CSR manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane”*, *Il Sole24ore*, 2007
- Molteni M. e Todisco A., *“Piccole e Medie Imprese e CR: la CSR come leva di differenziazione”*, *ALTIS*, 2007
- Perrini F. e Tencati A., *“Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa”*, Egea, 2011
- Perrini F., Minoja M., *“Strategizing Corporate Social responsibility: evidence form an Italian medium sized family-owned company”*, *Business Ethics: A European Review*, 2008
- Perrini F., *“The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting”*, *California Management Review*, 2006
- Pogutz S., *“Responsabilità sociale d'impresa e pratica aziendale: una rassegna delle principali esperienze”*, in Benini R. *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete*, Halley editrice, 2007
- Porter M. e Kramer R., *“The competitive advantage of corporate philanthropy”*, *Harvard Business Review*, 2002
- Porter M. e Kramer R., *“Creating Shared Value”*, *Harvard Business Review*, 2011

- *Tagiuri R. e Davis J. “On the Goals of Successful Family Companies”, Family Business Review, 1992*
- *Van Riel C.B.M. e Fombrum C J., “Essential of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management”, Routledge, 2007*
- *Vogel D., “The Market for Virtue: the potential and limits of corporate social responsibility”, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2005*

Sitografia

- <https://www.iso.org/home.html> ISO
- <http://www.bilanciosociale.it/> Bilancio sociale
- <https://www.luxottica.com/it> Luxottica
- <https://www.donnafugata.it/it/lazienda/> Donnafugata
- <https://www.istat.it/> ISTAT
- <http://www.globalreporting.org/> Global reporting initiative (GRI)
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095> Direttiva 95/2014