

LA COMPETITIVITÀ RESPONSABILE NELLE PMI: STRATEGIA VINCENTE NEI TERRITORI “NEMICI”

di *Alessandra De Chiara*

Introduzione

La letteratura è ricca di contributi che, da diverse prospettive, analizzano il rapporto di reciproca interdipendenza esistente tra le imprese e le comunità che le accolgono (la teoria del commercio internazionale, la teoria dei distretti e dei sistemi locali, gli studi di marketing internazionale).

L'influenza del territorio sulla competitività dell'impresa è ancor più forte nel caso delle piccole e medie imprese (PMI), fortemente radicate nel sistema locale dal quale attingono risorse, spesso non disponibili o di difficile riproduzione all'interno della struttura. Per non poche PMI il territorio diventa il vero differenziale nei confronti della concorrenza, la risorsa su cui puntare per affermarsi e consolidare la presenza anche sui mercati internazionali (Cavusgil, 1980; Czinkota, Tesar, 1982). Al tempo stesso i comportamenti delle imprese contribuiscono a creare un'atmosfera industriale, a riqualificare le risorse/competenze del sistema locale, ad attivare un circolo virtuoso di efficienza collettiva dinamica (Garofali, 1983, Schmitz, 1995). Il territorio diviene uno spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile (Rullani, 1997).

La competitività del territorio finisce con influenzare positivamente la competitività di quelle imprese in grado di stabilire relazioni con gli attori locali e di creare consenso e fiducia attorno al progetto imprenditoriale. Ma cosa accade quando il territorio da bacino fertile per attingere risorse e competenze si trasforma in un nemico? Oggigiorno numerosi sono gli esempi di deterioramento dell'immagine del territorio, per forme diverse di inquinamento o per l'uso di modalità operative non sempre condivise da coloro che appartengono ad un diverso sistema di valori -si pensi al lavoro minorile in tante aree dell'Asia-, che finiscono per danneggiare l'immagine e la competitività delle imprese localizzate in quei territori.

L'obiettivo di questo lavoro è presentare la corporate social responsibility (CSR) come una strategia che può essere perseguita dalle imprese per superare gli effetti negativi prodotti dal territorio e per ripristinare in qualche modo il livello di competitività dell'azienda. Si condivide, pertanto, la

posizione di quanti sottolineano la necessità proprio per le PMI di adottare modelli di comportamento ispirati alla CSR, in virtù del forte legame che queste imprese hanno con il sistema locale (Harvey, Van Luijk, Corbetta, 1991; Perrini, Tencati, 2008; Del Baldo, 2009). Il sistema, a sua volta, potrebbe beneficiare delle iniziative implementate dalle imprese in tema di CSR. Infatti, se l'azione intrapresa dalle imprese viene organizzata in maniera sinergica ed inquadrata in un'iniziativa collettiva che coinvolge diversi attori del sistema locale, si potrà innescare quel percorso virtuoso nel quale le risorse aziendali, stimolando la riqualificazione delle risorse del network locale, rigenerano quel patrimonio di risorse / competenze usufruibili dalle imprese ivi localizzate.

Il lavoro è stato articolato in due parti: nella prima si analizzano le diverse prospettive teoriche sull'importanza del territorio per la performance aziendale e sulla CSR, con riferimento, per entrambi, alla specificità delle PMI. Successivamente si procede alla presentazione del conceptual framework, si riportano i risultati della ricerca empirica e si effettuano le conclusioni.

1. L'importanza del territorio per la performance dell'impresa

L'influenza del territorio sulla competitività dell'impresa è stata ampiamente approfondita nel dibattito teorico ed è racchiusa innanzitutto nel concetto di *vantaggio comparato*. Negli approcci macroeconomici, il vantaggio veniva attribuito al basso costo della manodopera e, in una fase successiva, alla produttività del lavoro; negli approcci classici, alla disponibilità di beni sul mercato domestico e alla dotazione differenziata di risorse, di conoscenze tecnologiche e capacità manageriali. In queste accezioni il concetto di vantaggio comparato è stato utilizzato per spiegare i fattori regolatori degli scambi commerciali internazionali. Il pensiero teorico si è poi indirizzato verso approcci tesi alla valutazione congiunta delle determinanti paese, settore, impresa (Vernon, 1966; Richardson, 1977; Horst, 1972; Hirsch, 1976; Buckeley, Casson, 1976; Dunning, 1977), fino ad arrivare, nelle più recenti interpretazioni di tale concetto, a superare il tradizionale vincolo della immodificabilità delle dotazioni fattoriali (Porter, 1991; Hunt, Morgan, 1995) ed a focalizzarsi sulla trasferibilità di tale vantaggio e sulla replicabilità del *general advantage* internazionale dell'impresa, funzione della mobilità dei fattori che lo hanno generato (specificità geografiche) e dalla loro efficacia nel paese target (conoscenza tacita) (Hu, 1995).

Proseguendo su questa linea, in particolare negli studi di marketing internazionale vengono formulati i concetti di *impatto del paese di origine* (IPO) e di *made in* per spiegare l'influenza, nel processo di acquisto del consumatore, della provenienza industriale dei prodotti. Viene messo in evi-

denza la predisposizione dei consumatori ad acquistare quei prodotti per i quali è generalmente riconosciuta la superiorità tecnologica ed operativa del paese in cui sono realizzati. Ma i consumatori utilizzano l'immagine del paese di produzione, come indicatore di qualità, anche quando non sono in grado di valutare gli effettivi attributi qualitativi del prodotto o quando non hanno precedenti esperienze di consumo. In questi casi l'immagine che si sono creati del paese, per effetto di un insieme di elementi, quali il complesso di informazioni detenute sul paese (la politica, il livello di sviluppo economico e sociale, le tradizioni, ecc.), le componenti affettive, ma anche gli stereotipi (ossia i preconcetti diffusi a livello internazionale) (Usunier e Lee, 2005), guida il loro processo d'acquisto.

Anche gli studi sui distretti industriali hanno evidenziato come la varietà dei luoghi e delle relazioni tra luogo e luogo svolgano una funzione essenziale nella generazione dei vantaggi (o svantaggi) competitivi di un paese e delle imprese distrettuali. Nel concetto di distretto industriale si effettua una interconnessione fra condizioni economico-produttive e quelle socio-culturali che svolgono una parte non secondaria nella formazione della redditività aziendale. Con l'espressione di *industrial atmosphere*, Marshall, nel 1919, condensa l'azione congiunta esercitata da un sistema di valori, dalle istituzioni e dalle regole sullo sviluppo di una comunità locale; privilegia una visione olistica del sistema locale e spiega come attraverso la fitta rete di relazioni informali che si instaurano nel distretto, si realizza la valorizzazione delle conoscenze produttive e la formazione di processi innovativi di tipo incrementale.

Successivamente, in quei contributi in cui l'unità d'indagine si sposta dal sistema distrettuale, caro a Marshall, all'impresa inserita in un distretto, si sottolinea come l'azienda distrettuale dovrebbe avere un comportamento diverso dall'impresa isolata o dall'impresa appartenente ad un altro sistema produttivo, in quanto il distretto agisce sull'impresa plasmandola e condizionandola nei suoi caratteri fondamentali, creando un'atmosfera industriale nelle componenti sociali, culturali, storiche e produttive, che influenza il carattere ed il comportamento dell'impresa stessa (Ferrucci, Varaldo, 1993).

L'incidenza del contesto socio-culturale ed istituzionale sull'economia d'impresa tende a manifestarsi soprattutto attraverso il modo di essere del capitale umano, plasmato dai valori e dalle tradizioni proprie di un dato paese e di un dato contesto ambientale. Dunque la "qualità" del contesto socio-culturale diviene un fattore determinante della competitività dell'impresa distrettuale, è un fattore primario che può dar luogo a temibili differenziali di competitività dovuti a fattori irriducibili o difficilmente riducibili, in quanto non esportabili da un paese ad un altro, rappresentando un'espressione dell'identità culturale di un sistema-paese (Vaccà, 1993). Su questa stessa linea più recenti contributi dipingono il territorio come

una risorsa fondamentale per fronteggiare la complessità e per tradurla in un fattore di vantaggio competitivo (Garofoli, 1999; Beccattini, 2000; Vietti, 2000; Rullani, 2003). Al territorio viene riconosciuta una nuova centralità nelle dinamiche produttive: da contenitore diviene accumulatore. E' uno spazio relazionale, complesso, unico e difficilmente imitabile (Rullani, 1997), che attrae al suo interno risorse e capacità e metabolizza le stesse a vantaggio degli attori che fanno parte del territorio e che, con le loro azioni, ne determinano l'evoluzione fisiologica (Caroli, 2006).

1.1 La variabile "territorio" nelle PMI

L'influenza positiva del territorio sulla competitività dell'impresa è ancora più evidente nel caso delle PMI. La teoria sui distretti industriali ha spiegato che nel territorio si generano quelle economie esterne, frutto di un agglomerato di piccole imprese specializzate, che consentirebbero proprio alle PMI di recuperare quelle economie di costo che diversamente sarebbero appannaggio esclusivo delle grandi imprese. Al di là di una recuperata efficienza economica collettiva, la letteratura, affrontando in particolare il tema dello sviluppo locale (Bagnasco, 1977; Becattini, 1989; Fuà, 1983), ha poi spiegato la combinazione possibile, in questi modelli di industrializzazione, tra piccola impresa e capacità innovativa, laddove il territorio diviene il luogo di produzione di conoscenze specifiche (conoscenze contestuali) e di meccanismi di interazione sociale (reti di relazioni interpersonali, ecc.) (Garofoli, 1991). Più di recente, i sistemi locali sono stati presentati come sistemi cognitivi (Rullani, 2003) ed, in un'economia dell'intangibile e della conoscenza, essi costituiscono per le PMI italiane una vera e propria opportunità (Rullani, 2004).

Anche gli studi sullo sviluppo internazionale delle PMI enfatizzano l'importanza del territorio quale fonte di risorse e competenze non disponibili o di difficile riproduzione all'interno della struttura (Cavusgil, 1980; Czinkota, Tesar, 1982). Nelle piccole imprese la produzione interna di conoscenza e capacità, soprattutto per operare sui mercati internazionali, risulta essere seriamente compromessa dalle diseconomie di scala che emergono non appena il grado di specializzazione delle competenze da sviluppare supera una certa soglia (Grandinetti, Rullani, 1992). Pertanto i principali ostacoli allo sviluppo di attività internazionali nelle PMI sono molto spesso interni all'impresa, legati alle risorse e alle capacità limitate, e non riconducibili, invece, alle opportunità di mercato (Northdurft, 1992). Inoltre, si è affermato che la rete delle relazioni all'interno di un'area geografica nella quale le PMI sono coinvolte, innesca quei meccanismi di *cross fertilization* che favoriscono lo sviluppo di quella capacità all'adattamento e quell'apprendimento esplorativo richiesti dai processi di internazionalizzazione (Cantù, Gavinelli, 2008).

Il territorio può, quindi, rappresentare un bacino fertile dal quale attingere risorse e capacità, un bacino nel quale si crea un'atmosfera industriale, nelle componenti sociali, culturali, storiche e produttive. Sta però all'abilità dell'impresa valutare la presenza e le caratteristiche del vantaggio espresso dall'area, come pure valutare l'efficacia che queste condizioni possano esplicare nei diversi mercati-paese obiettivo. La disomogenea distribuzione degli asset domestici (risorse, capacità, relazioni), della struttura della domanda e della tecnologia sui diversi mercati esteri determina, infatti, sugli stessi una diversa efficacia dei vantaggi comparati di cui l'impresa può godere (De Chiara, Minguzzi, 1996). La capacità delle imprese di "fare relazioni" e di creare consenso e fiducia attorno all'organizzazione ed al progetto imprenditoriale divengono allora elementi essenziali per la continuazione delle attività di queste imprese.

2. La Corporate Social Responsibility

Un legame forte tra territorio e competitività delle imprese si ritrova anche nei fondamenti dell'approccio della corporate social responsibility. Tra le principali motivazioni che hanno portato in primo piano il tema della CSR si ritrova, infatti, la consapevolezza che le condizioni di disagio in cui versano lo stato di natura e lo stato sociale non consentono più di parlare di crescita economica, di competitività dei paesi e delle imprese prescindendo dalla natura responsabile di questi successi; così come la certezza sull'impossibilità di promuovere una crescita economica illimitata, trascurando qualsiasi impatto sull'ambiente, e l'importanza della funzione sociale svolta dall'impresa, che emerge in virtù delle relazioni che essa deve attivare, all'interno e all'esterno di essa.

La funzione sociale dell'impresa ha acquisito il giusto valore anche per effetto di una crescita di maturità della società civile che ha elevato le richieste e le attese nei confronti delle istituzioni pubbliche e private, costrette, conseguentemente, a trovare nuovi equilibri tra criteri economici e finalità sociali nel governo delle attività svolte. I modelli di gestione tradizionali appaiono così inadeguati, come pure le finalità fino ad oggi perseguite dall'impresa¹, ispirando, conseguentemente, la teoria ad ideare modelli di sviluppo compatibili con la visione ecocentrica (anche nota con

¹ I La crisi dei modelli tradizionali, ossia la logica massimizzante, dell'approccio neoclassico, la logica soddisfacente, della Charnegie School, la visione dell'impresa come "ente terzo", che privilegia la finalità della massimizzazione della ricchezza per gli azionisti, nell'approccio della shareholder theory, hanno portato il dibattito teorico a superare la visione solo dell'azionista per arrivare a contemplare tutti i portatori di interessi (stakeholder theory). La massimizzazione del valore (value theory) diviene l'obiettivo finale dell'impresa ed il valore creato dall'impresa va distribuito a tutti gli stakeholder.

il termine di ecologia profonda²⁾ e garanti di un interesse più esteso, appunto comune o sociale. Attualmente l'impresa non può non essere vista come un processo sociale all'interno del quale viene realizzato un processo economico (Bartels, 1967), deve pertanto reggersi sul binomio "socialità ed economicità" (Sciarelli, 2007). La responsabilità sociale diventa dunque una componente fondante dell'essere e del fare impresa (Caselli, 1998).

La definizione di responsabilità sociale d'impresa accolta in questo lavoro è quella contenuta nel Libro Verde dell'UE (2001): "la responsabilità sociale è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Per una breve disamina del concetto di CSR si rimanda alla tabella I.

Tab. 1 - Alcune tra le definizioni pioniere*

Autore	Definizione
Bowen (1953)	Obbligo dell'imprenditore di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o di seguire quelle linee di azione che sono compatibili con gli obiettivi ed i valori della nostra società.
Caroll, (1979, 1991, 2004)	Piramide della responsabilità dell'impresa: <i>economic</i> , connessa alla produzione di beni e servizi che soddisfino esigenze della comunità e altresì adeguati livelli di remunerazione dei fattori produttivi; <i>legal</i> , riferita all'agire nel rispetto dei vincoli di legge; <i>ethical</i> , relativa all'adozione di una condotta etica che supera la norma; <i>voluntary of philanthropic</i> , riferita alle iniziative per il miglioramento della qualità della vita.
Sacconi (2004)	Modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in genere di tutti gli stakeholder.
Molteni (2004)	Soddisfare in misura crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività.
Freeman (2005)	Gestire nel migliore dei modi le relazioni con i suoi stakeholder (corporate stakeholder responsibility).
Sciarelli (2007)	Modello tridimensionale costituito da principi (di solidarietà e fiduciarità -corporate social responsibility), processi (corporate social responsiveness) e politiche (issues management).
Perrini (2007)	L'impresa responsabile è quella che identifica, misura, monitora e valuta gli effetti sociali, ambientali ed economici delle sue attività.

² Questo termine è stato proposto dal filosofo Arne Naess. La citazione si ritrova nel lavoro: Capra F., (1997). *La rete della vita*, Milano: Rizzoli.

* Per gli opportuni approfondimenti si rimanda a : Bowen H.R., (1953). *Social responsibility of the businessman*, Harper & Row, New York; Caroll A.B., (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance" *Academy of Management Review* vol. 4, n. 4; Caroll A.B., (1991). "The pyramid of corporate social responsibility", *Business Horizon*, n. 34 june-august; Caroll A.B., (2004). "Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge" *Academy of Management Executive* vol. 18, n. 2; Sacconi L., (2004). "Responsabilità come governance al-

2.1 CSR e PMI

Sebbene la CSR sia stata correlata alla dimensione dell'impresa e alla categoria della grande impresa si sono ispirati, più o meno esplicitamente, la quasi totalità degli autori citati nella precedente tabella, recentemente, invece, si è avvertita da più parti la necessità di diffondere tra le piccole e medie imprese la cultura della responsabilità sociale verso tutti gli stakeholder.

Alcuni studi hanno sottolineato la necessità per le PMI di adottare comportamenti socialmente responsabili proprio in virtù del forte legame che queste aziende hanno con il sistema locale (Harvey, Van Luijk, Corbetta, 1991; Perrini, Tencati, 2008; Del Baldo, 2009). La capacità di creare consenso e sviluppare fiducia attorno al progetto imprenditoriale sono elementi essenziali per tali imprese, come pure la capacità di fare relazioni, in considerazione anche della presenza di molte PMI nei distretti industriali.

Tutto ciò impone di reinterpretare la CSR per tali realtà (Perrini, 2007). In questa direzione sembrano muoversi molte istituzioni pubbliche italiane³, come pure la politica europea guarda alla CSR come ad una strategia essenziale per rafforzare e rilanciare il sistema economico europeo⁴, un sistema alternativo al modello americano di capitalismo liberista, basato su standard elevati di qualità della vita, opportunità paritarie, protezione dell'ambiente e attenzione al sociale.

largata dell'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione", Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli, Milano; Molteni M., (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Vita & Pensiero, Milano; Freeman R.E., (2005). *Più qualità e più profitti*, Il Sole 24 Ore; Perrini F., (2007). "Encouraging CSI in Italy: The enabling role of government in mandating. Motivating, and supporting responsible business practices" *working paper* n. 35 of the Corporate Social Responsibility Initiative - Harvard University; Sciarelli S., (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano.

³ Il progetto CSR-SC del Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali (2005) mira a promuovere la cultura della responsabilità all'interno del sistema industriale. Si vuole stimolare l'adozione su base volontaria - a differenza di quanto accade in altri paesi, ad esempio la Cina-, di sistemi di governo delle imprese socialmente responsabili, favorendo un processo di standardizzazione dei metodi e delle procedure per implementare, misurare e comunicare la CSR. Il programma è indirizzato soprattutto alle PMI, alle imprese situate nei distretti industriali, alle cooperative, in quanto principali attori della nostra economia, con la convinzione che la CSR sia un valido strumento per migliorare la performance delle imprese nel lungo termine. Su questo programma si rimanda al lavoro di Perrini (2007). Anche Confindustria ha realizzato un vademecum per diffondere la cultura della CSR presso le piccole e medie imprese italiane (2007).

⁴ Numerosi progetti in ambito comunitario, come emerso dal rapporto finale "European Multi-stakeholder Forum on CSR (2002-2004)", mirano a supportare la diffusione della CSR nelle PMI, elevando il livello di sensibilità e di conoscenza e sviluppando capacità e competenze per integrare la CSR nei processi aziendali. Anche nell'ultimo report sullo stato della responsabilità sociale si è sottolineata l'importanza dell'adozione di strategie e pratiche socialmente responsabili per la competitività delle PMI (cfr. *The State of Responsible Competitiveness*, 2007). Per una rassegna di tali interventi si rimanda al lavoro di Tencati, Perrini, Pogutz, 2004.

Il comune denominatore di tutti questi interventi si ravvisa nella proposta di considerare la CSR non più come un aspetto addizionale delle strategie aziendali, ma come un fattore che deve far parte integrante della gestione delle imprese. Ciò vale in particolar modo per le PMI, che rappresentano una parte consistente del sistema economico europeo.

Le caratteristiche della CSR nelle PMI sono state messe in luce in numerosi contributi scientifici. Si è sottolineata la sensibilità delle PMI alla CSR come risultante dei valori individuali del proprietario o del manager. I valori etici e sociali emergono come importante fattore che spiega il coinvolgimento delle piccole imprese nelle pratiche di responsabilità sociale (Observatory of European SMEs, 2004; Jenkins, 2006). Nello studio di Molteni e Todisco (2008) si sottolineano, accanto ai fattori individuali, appartenenti alla sfera personale dell'individuo e che maggiormente condizionano le sue decisioni, anche la presenza di fattori contingenti, che riguardano elementi di contesto, che possono indurre l'individuo a prendere decisioni più o meno etiche⁵.

Ancora, l'adozione degli strumenti della CSR sembra dipendere dall'età dell'impresa, pertanto lo scadere del quinto anno di vita definisce il periodo in cui emerge la probabilità del coinvolgimento delle piccole imprese nella CSR (Observatory of European SMEs, 2004). Le ricerche condotte dal CERFE Group (2001) e dalla Commissione Europea (2002) evidenziano, invece, che il coinvolgimento nelle pratiche della CSR è correlato positivamente alla dimensione delle imprese e, pertanto, aumenta con il passare dalle micro aziende a quelle piccole e di media dimensione; come pure le PMI europee sono più attivamente coinvolte con la CSR quando partecipano a reti di relazioni con interesse per la qualità, hanno relazioni con i mercati esteri, sono coinvolte in produzioni caratterizzate da un alto grado di impatto ambientale o che usano fortemente il capitale intellettuale. Anche in alcuni lavori di autori italiani è stata sottolineata la relazione esistente tra CSR e la partecipazione delle PMI a reti (Baldarelli, 2007) e distretti (Molteni, Antoldi, Todisco, 2006; Fugazza *et alii*, 2006; Battaglia *et alii*, 2006).

Inoltre, in relazione all'ambito di riferimento, sembra che l'adozione di comportamenti socialmente responsabili sia direttamente legata alla domanda quotidiana di un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza nelle attività aziendali e alla creazione di valore. Dunque, gli interventi svolti dalle piccole imprese riguardano soprattutto la dimensione interna dell'azienda (risorse utilizzate e personale) (UNIDO, 2002)⁶. Mentre, si

⁵ A questi si aggiungono ulteriori categorie: intensità del problema morale, caratteristiche personali, contesto e organizzazione.

⁶ Per un'ulteriore lettura su drivers e barriere allo sviluppo di pratiche di CSR nelle PMI, vedere: Alastair A., Literature Review and Conceptual Framework for the Drivers and Barriers to Imparting Free Environmental Knowledge and Training to SMEs, Conference on Responsible Leadership. Proceedings of the Corporate Responsibility Research (CRR), 2009, pp.731-748.

assiste ad una maggiore sensibilità delle PMI nei confronti dei problemi socio-ambientali del territorio in cui esse operano⁷. Il sentirsi parte di una comunità stimolerebbe l'imprenditore, con l'aiuto delle istituzioni, a creare una piattaforma per lo sviluppo sostenibile (Del Baldo, 2009). Alla stessa conclusione perviene il lavoro di Molteni e Todisco (2008) che individuano nei rapporti con i collaboratori, con la comunità e l'ambiente, le aree maggiormente presidiate dalle PMI.

In tutti gli studi si condividono i caratteri essenziali della CSR nelle PMI: si parla sempre più spesso di CSR implicita (Matten, Moon, 2004), informale (Perrini, 2006), silenziosa (Jenkins, 2004); di comportamenti socialmente responsabili che vengono talvolta adottati dall'imprenditore, senza che questi ne conosca il significato di responsabilità sociale, ma che in un contesto così fortemente globalizzato, divengono un sicuro elemento di differenziazione, un generatore di vantaggio competitivo che porta alle imprese una notevole visibilità ed incremento del profitto (Molteni, Todisco, 2008).

3. Il modello proposto: la competitività responsabile dell'impresa strategia vincente nei territori "nemici"

L'adozione di un comportamento responsabile ed etico produce un miglioramento dell'immagine dell'impresa (Freeman, 1984; Sciarelli, 2007), quindi della sua competitività, nei mercati nazionali come pure in quelli esteri. Tale effetto si realizza, in prima battuta, in quelle imprese che già operano in contesti territoriali che condividono il sistema di valori dell'impresa, attenti ai temi "della sostenibilità ambientale" e caratterizzati da una "crescita del benessere" e, quindi, contraddistinti da una società probabilmente disposta a spendere di più per quei prodotti ecocompatibili o comunque provenienti dalle imprese di cui è noto l'impegno sociale⁸.

Per quelle aziende che, invece, operano in contesti nei quali la società non è ancora pronta a recepire l'importanza di uno sviluppo sostenibile o, anche, non è in grado di far sentire la propria "voce" (ad esempio nei paesi poveri e sottosviluppati del mondo), l'acquisizione di un comportamento socialmente responsabile sembra essere un fattore di competitività essenziale per lo sviluppo delle attività di queste imprese al di fuori dei loro confini nazionali.

⁷ European Expert Group on CSR and SMEs - "Responsabilità nuove prospettive. Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente responsabile" 2007.

⁸ Tali elementi assieme ai cambiamenti nelle "attese verso le imprese", a seguito di una perdita di fiducia verso le istituzioni, e alla "globalizzazione e all'influenza planetaria delle informazioni", che consente di conoscere ciò che viene fatto di bello e di brutto nel mondo dalle imprese, sono stati giudicati come le principali determinanti dell'accresciuta importanza della CRS nelle imprese (Werther, Chandler, 2006).

La CSR è una strategia che può essere perseguita dall'impresa per riscattare l'eventuale immagine negativa detenuta dal paese di provenienza e per operare in quei mercati esteri che sono, invece, attenti alle tematiche ambientali e sociali. Nel caso di un'immagine negativa esercitata dal paese di provenienza dell'azienda è come se considerassimo in negativo l'impatto prodotto sulla competitività d'impresa (IPO), che andrebbe, di conseguenza, a condizionare i consumatori nella scelta dei prodotti provenienti da quel paese, e, di fatto, a compromettere il processo di sviluppo internazionale delle imprese ivi operanti.

Se il territorio da bacino fertile per attingere risorse e competenze, soprattutto per le piccole imprese, si trasforma in nemico, i diversi attori economici presenti su quel territorio non potranno più godere del vantaggio della differenziale dotazione di risorse a livello internazionale, e quindi usufruire dell'eventuale vantaggio comparato di quell'area. Ancor di più, risentiranno del contributo negativo apportato dal territorio, che influirà sul vantaggio competitivo delle imprese andando ad elevare i costi che le stesse dovranno sostenere per arginare le inefficienze prodotte dal sistema locale.

Nei casi in cui l'associazione tra prodotto/impresa e paese è sfavorevole, la letteratura ha ritenuto che l'impresa possa porvi rimedio scegliendo di enfatizzare le prestazioni effettive del prodotto, oppure ricorrendo al prestito di una diversa immagine-paese, ad esempio andando ad operare in altri paesi o, più semplicemente, collaborando con imprese di diversa provenienza, o, ancora, potrà minimizzare il legame del prodotto con il paese enfatizzando, ad esempio, altri aspetti dell'immagine aziendale (Roth, Romeo, 1992). Rispetto a queste proposte, l'adozione di un comportamento socialmente responsabile e l'implementazione nell'impresa degli strumenti della CSR (codice etico, bilancio sociale, certificazione SA8000, certificazioni Emas, etc.) possono considerarsi una strategia alternativa che consente all'impresa di arginare l'influenza negativa prodotta dal sistema locale e di recuperare competitività nel mercato interno ed estero, attraverso la rivalutazione delle risorse e delle competenze aziendali.

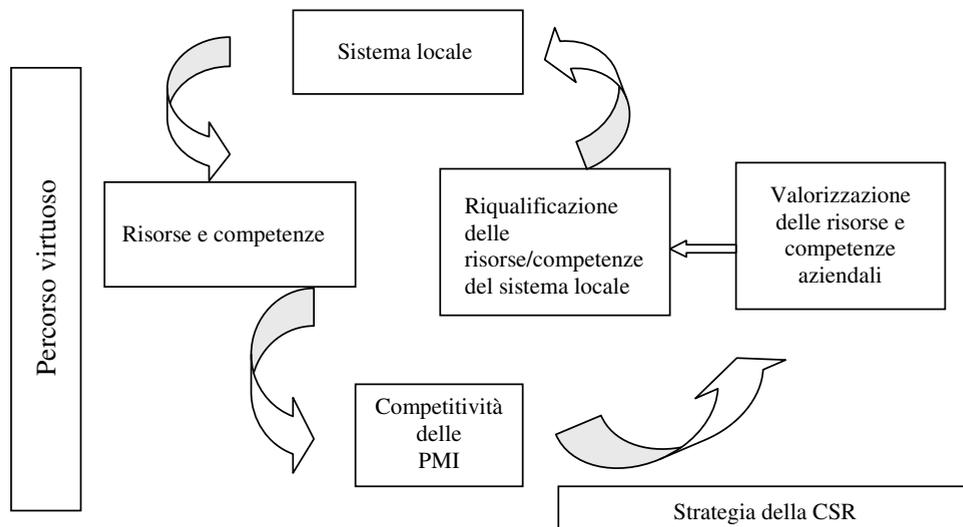
Se l'impresa non è geneticamente orientata verso comportamenti socialmente responsabili, ma certo è rispettosa delle leggi, può perseguire la strada della riqualificazione degli assets, in coerenza con la dimensione sociale ed ambientale; così pure le imprese che già adottano iniziative di CSR possono ulteriormente investire su questa strada, che diviene, in entrambi i casi, un sicuro elemento di differenziazione, un generatore di vantaggio competitivo, che porta alle imprese una notevole visibilità ed incremento del profitto (Molteni, Todisco, 2008).

Per ripristinare il livello di competitività aziendale, occorre che l'impresa definisca una condotta strategica sinergica con il sistema locale, laddove il territorio pesa ancor di più sulla competitività dell'impresa, ad esempio

perché il sistema locale è un distretto industriale o, perché, considerazione non secondaria, esso è un fattore produttivo essenziale, come nel caso delle imprese del settore agro-alimentare. Infatti, ancor di più in questi casi, l'impresa risulta inserita in un *multistable system* composto da più sistemi interagenti e pertanto diviene fondamentale instaurare rapporti di cooperazione tra gli operatori esistenti nel territorio (istituzioni locali, sistema della fornitura e sub-fornitura), al fine di gestire in maniera più agevole e rapida i processi di adattamento e di cambiamento.

La strategia della CSR, anche se adottata da una piccola impresa, deve portare attraverso la riqualificazione delle risorse/competenze aziendali ad una riqualificazione delle risorse del network locale, in modo da ripristinare quel percorso virtuoso che è un'importante vettore di competitività nella piccola impresa (cfr. figura n. 1). Diversamente, sembra difficile che la piccola impresa, pur adottando un comportamento socialmente responsabile, possa da sola scavalcare l'immagine negativa del paese di provenienza e in qualche modo ripristinare il livello di competitività aziendale, anche sui mercati internazionali.

Fig. 1 - Il Modello proposto



4. La ricerca

4.1 La metodologia

Alla luce del modello interpretativo proposto, l'ipotesi del lavoro si sostanzia nel descrivere la CSR come una strategia opportuna quando il territorio diventa ostile, ad esempio, in presenza di politiche degli attori istituzionali che hanno prodotto un impoverimento del valore del territorio, o di comportamenti illeciti (frodi, abusivismo, etc.), che di fatto hanno creato una distonia con le attività produttive preesistenti. In questi casi comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese possono non soltanto produrre la valorizzazione delle risorse/competenze della piccola azienda, ma possono stimolare la riqualificazione delle risorse/competenze del network locale con l'obiettivo ultimo di ripristinare quel circolo virtuoso in cui il sistema locale funge da determinante attiva nella creazione del vantaggio competitivo delle PMI. Per indagare questa ipotesi, l'indagine empirica proposta nel lavoro presenta le caratteristiche di un'analisi qualitativa (Eisenhardt, 1989; Yin, 1984; Ferraris Francheschi, 1990) con ricerca documentale ed indagine diretta sul comportamento delle imprese, e si propone di porre in relazione:

- le scelte di CSR adottate dalle imprese con l'importanza del territorio per la performance aziendale;
- le scelte di CSR adottate dalle imprese con le caratteristiche della proprietà aziendale (età e sistema di valori)⁹, andando soprattutto ad indagare la dimensione esterna della CSR nei riguardi delle seguenti categorie di stakeholders: consumatori, comunità locale ed ambiente.

La ricerca si è organizzata partendo dalla selezione del territorio e dalla raccolta di informazioni sullo stesso attraverso la consultazione di diversi documenti pubblici. Una serie di motivazioni legate ai recenti avvenimenti di deterioramento dell'immagine del territorio e, conseguentemente, alle situazioni di crisi delle imprese ivi operanti, hanno portato alla scelta del territorio dell'Agro Caleno, della piana del Volturno e della piana a sud del Garigliano, in provincia di Caserta, e delle imprese appartenenti al comparto bufalino.

Il comportamento delle imprese è stato studiato attraverso un'indagine diretta svolta su cinque aziende di piccole dimensioni, selezionate in quanto principali promotori di una serie di iniziative per la riqualificazione del territorio ed operanti nel comparto lattiero-caseario bufalino (Auriemma s.r.l, Agricola Casearia Lupara, B.U.F.F.A.L.O. Soc. Cop. a r.l., Ditta Giusep-

⁹ A questo proposito occorre effettuare una precisazione in merito alla scelta di indagare la sensibilità alla CSR dei proprietari dell'impresa. Si ritiene, infatti, che nelle piccole imprese questa categoria di stakeholder esprima un maggior potere e controllo delle attività aziendali rispetto a quella dei manager.

pe Liccardo, Ditta Antonio Cimmino). Ai proprietari di queste imprese si è somministrato un questionario¹⁰ nel periodo compreso tra maggio-giugno 2009. Gli indicatori utilizzati per valutare nelle imprese la dimensione esterna della CSR, in relazione alle categorie di stakeholder selezionate (clienti, comunità locale, ambiente) sono stati tratti dal Progetto CSR-SC (Corporate Social Responsibility-Social Commitment) del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2005), ed opportunamente selezionati rispetto alle necessità della ricerca (cfr. figura n.2).

Fig. 2 - Gli indicatori della CSR utilizzati nella ricerca

Caratteristiche dell'impresa della proprietà	Consumatori	Comunità	Ambiente
Età e valori dei soci	3.3.1. Iniziative di customer satisfaction (ricerche, iniziative di misura e utilizzo, call center e gestione dei reclami)	7.2 <i>Apporti diretti in diversi ambiti di intervento:</i> 7.2.1 Istruzione e formazione 7.2.2 Cultura 7.2.3 Sport 7.2.5 Solidarietà sociale (anche internazionale) 7.2.6 Altro (ad esempio volontariato, asilo per la comunità)	8.1. <i>Consumi di energia, materiali ed emissioni</i> 8.1.1. Energia 8.1.2. Acqua 8.1.3. Materie prime, materiali ausiliari e imballaggi 8.1.4. Emissioni in atmosfera 8.1.5. Scarichi idrici 8.1.6. Rifiuti
Età dell'impresa	3.4. Informazioni ed etichettature di prodotto/servizio (sicurezza, LCA, iniziative volontarie)	7.3 <i>Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement)</i>	8.2. <i>Strategia ambientale e relazioni con la comunità</i>
Strumenti di CSR	3.5. Prodotti/servizi a connotazione etico-ambientale	7.4 <i>Relazione con i mezzi di comunicazione</i>	
	3.6. Politiche promozionali (per esempio, rispetto codici di autodisciplina)	7.5 <i>Comunità virtuale</i>	
		7.6 <i>Prevenzione della corruzione</i>	

¹⁰ Il questionario è stato articolato in cinque sezioni: caratteristiche dell'impresa e della proprietà, i clienti, la comunità locale, l'ambiente, la performance.

4.2 L'area territoriale ed il comparto "bufalino"

L'area territoriale indagata, l'Agro Caleno, la piana del Volturno e la piana a sud del Garigliano (Provincia di Caserta), è stata qualificata come "Area B" ovvero "Area ad agricoltura intensiva e con filiere produttive integrate"¹¹ nel recente Programma di Sviluppo Rurale (PSR) 2007-2013 della Regione Campania (approvato dalla Commissione Europea, con Decisione n. C(2007)5712 del 20 novembre 2007)¹².

Tale territorio, invece, è stato ultimamente oggetto di scelte contraddittorie da parte delle amministrazioni locali che hanno consentito l'insediamento in tali luoghi di attività incompatibili con la salvaguardia dell'esercizio delle attività produttive agricole, contemplate negli indirizzi d'area previsti dalla programmazione territoriale della Regione, e più in generale, di attività incompatibili con lo sviluppo delle potenzialità paesaggistiche del territorio. Tali scelte, oltre a varie forme di abusivismo, hanno portato inquinamento, dequalificazione ambientale e impoverimento di una consolidata storia produttiva. Non ultimo sul territorio è stata manifestata, da parte del Commissario Delegato per l'emergenza rifiuti, l'intenzione di insediare attività relative allo smaltimento o allo sversamento di rifiuti, tra cui discariche di RSU, impianti di trattamento di rifiuti speciali, industrie inquinanti ed inceneritori.

Tutto ciò è assolutamente incompatibile con la destinazione programmata dell'area verso produzioni alimentari di qualità quali la mozzarella di bufala campana dop, la mela annurca igp ed altre produzioni ortofrutticole, olivicole e vitivinicole sempre dotate di marchi di qualità.

Per quanto concerne il comparto zootecnico e lattiero-caseario bufalino campano e, più in particolare, quello rientrante nell'ambito territoriale

¹¹ Tale area come pure la macroarea C "Area con specializzazione agricola ed agroalimentari e processi di riqualificazione dell'offerta", sono aree a specializzazione agricola, in virtù del modello di agricoltura (maggiormente intensivo), della vocazione agroalimentare (con elevati indici di specializzazione) e della presenza di marchi con adeguata massa critica ed in fase di sviluppo.

¹² Il Programma Regionale di Sviluppo Rurale (PSR) prevede per queste aree:

1. investimenti finalizzati al miglioramento della qualità e degli standard di sicurezza alimentare;
2. sostegno ad azioni positive in tema di performance ambientali;
3. investimenti finalizzati alle condizioni di igiene;
4. introduzione di innovazioni tecnologiche per il miglioramento degli standard qualitativi e la sicurezza alimentare;
5. valorizzazione delle produzioni di qualità;
6. sostegno allo sviluppo di accordi di filiera;
7. stimolo al supporto tecnico-commerciale per aumentare la presenza sui mercati nazionali ed esteri dei prodotti;
8. sostegno all'introduzione di strumenti di controllo e di certificazione della qualità e della tracciabilità della filiera.

Lo stesso PSR ha destinato solo alle aree con maggiore vocazione agricola e agroalimentare le risorse comunitarie previste fino al 2013.

della denominazione di origine protetta «mozzarella di bufala campana», dall'anno 2007 e durante l'anno 2008, sono stati interessati da una serie di emergenze a carattere economico-ambientale e sanitario, che hanno messo in crisi la stabilità strutturale del settore ed il regolare funzionamento della filiera produttiva. I primi segnali di difficoltà per il settore zootecnico bufalino campano, ed in particolare per quello della provincia di Caserta, si possono far risalire al mese di novembre 2006, a seguito dell'emanazione dell'ordinanza del Ministro della Salute del 14 novembre 2006, recante «Misure straordinarie di polizia veterinaria in materia di tubercolosi, brucellosi bovina e bufalina, brucellosi ovi-caprina, leucosi in Calabria, Campania, Puglia e Sicilia», da cui è emerso l'obbligo di dover abbattere una cospicua entità di capi risultati positivi al batterio della brucellosi.

Le vere criticità per la filiera bufalina si sono avvertite pesantemente nel corso del 2008 in corrispondenza dell'emergenza rifiuti in Campania prima e della vicenda sulla diossina poi. In tali circostanze, il comparto dell'allevamento bufalino è stato profondamente sconvolto da tali eventi, che hanno determinato un notevole calo delle vendite di mozzarella di bufala campana, con conseguenti ripercussioni su tutte le aziende zootecniche.

Nel primo quadrimestre del 2008, si è verificata la contrazione rispetto al 2007 del fatturato dei caseifici (-19 milioni di euro) e degli allevamenti (-3,3 milioni di euro), nonché si sono registrate eccedenze di latte (oltre 27.000 tonnellate), come pure si è registrata la riduzione del fatturato per l'abbattimento di oltre 26.000 capi per il risanamento dalla brucellosi ed il sequestro di altri circa 5.000 capi (XII Commissione Agricoltura Camera dei Deputati).

Tale situazione, amplificata poi in modo spesso ingiustificato su giornali e programmi televisivi nazionali ed internazionali, ha messo seriamente in difficoltà un comparto del sistema produttivo italiano che da sempre ha rappresentato il meglio del *made in Italy* nel mondo.

4.3 Il comportamento delle imprese: la strategia della CSR

Dinnanzi alla crisi del settore ed al degrado dell'area interessata, la risposta di un gruppo di imprese (Auriemma s.r.l, Agricola Casearia Lupara, B.U.F.F.A.L.O. Soc. Cop. a r.l., Ditta Giuseppe Liccardo, Ditta Antonio Cimmino) è stata innanzitutto quella di adottare un comportamento socialmente responsabile nei confronti della comunità locale, facendosi promotore della proposta di redigere un "Piano di Salvaguardia e di Sviluppo Territoriale e Paesaggistico del comprensorio dell'Agro Caleno Volturmo inferiore e sud Garigliano" da sottoporre all'esame ed all'approvazione dei Consigli Comunali dell'area.

Il Piano, partendo dallo studio del territorio, dovrà tracciare le linee condivise dello sviluppo come emergono dalle sue specificità storicamente

stratificate; dovrà stimolare le Amministrazioni locali in primo luogo, ma anche i privati, a promuovere la qualificazione ambientale, che è un presupposto imprescindibile per il superamento delle situazioni di crisi del territorio.

Ad oggi le imprese promotrici, con l'appoggio di tanti esponenti dell'imprenditoria agricola locale e del relativo indotto, hanno già raccolto le adesioni di molti dei Comuni ricadenti nell'Area B del "Programma di sviluppo rurale 2007-2013 della Regione Campania"; hanno ottenuto l'impegno da parte dei governi locali affinché i nuovi piani urbanistici vengano redatti coerentemente con quanto indicato nel Piano Territoriale Regionale, con la promessa di indirizzare lo sviluppo industriale dell'area verso attività compatibili con l'agricoltura e nel rispetto delle indicazioni previste nei piani di sviluppo territoriale e rurale (PTR e PSR) della Regione Campania.

Vista la Legge della Regione Campania n.16/2004, nel suo Titolo I "Finalità e Principi della Pianificazione", Art. 1, il Piano promosso dalle imprese dovrà disciplinare "la tutela, gli assetti, le trasformazioni e le utilizzazioni del territorio al fine di garantire lo sviluppo, nel rispetto del principio di sostenibilità, mediante un efficiente sistema di pianificazione territoriale e urbanistica"; sarà articolato al livello dei Comuni associati che così individueranno un omogeneo Sistema Territoriale di Sviluppo (STS), nell'ambito dei piani PTR e PSR 2007-2013. Il Piano dovrà garantire gli obiettivi previsti dall'Art. 2, Legge n. 16/2004: "a) promozione dell'uso razionale e dello sviluppo ordinato del territorio urbano ed extraurbano mediante il minimo consumo del suolo; b) salvaguardia della sicurezza degli insediamenti umani dai fattori di rischio idrogeologico, sismico e vulcanico; c) tutela dell'integrità fisica e dell'identità culturale del territorio attraverso la valorizzazione delle risorse paesistico-ambientali e storico-culturali, la conservazione degli ecosistemi, la riqualificazione dei tessuti insediativi esistenti e il recupero dei siti compromessi; d) miglioramento della salubrità e della vivibilità dei centri abitati; e) potenziamento dello sviluppo economico locale; f) tutela e sviluppo del paesaggio agricolo e delle attività produttive connesse; g) tutela e sviluppo del paesaggio mare-terra e delle attività produttive e turistiche connesse.

Contestualmente le imprese promotrici hanno effettuato un'azione di coinvolgimento del Consorzio di Tutela della Mozzarella di Bufala, insistendo sulla necessità di controlli più efficienti, in quanto ritengono che le garanzie di rilancio del prodotto e la possibilità di stimolare nuovi investimenti nel comparto da parte degli agricoltori, debbano poggiare le basi su una produzione altamente qualificata, che mira a mercati anche esteri, e che abbia alla base controlli che garantiscono la provenienza del latte e le tecniche di lavorazione, rispettando il disciplinare in caso di prodotto DOP.

Le imprese ritengono, invece, che l'impostazione di tutta la politica di promozione, ma soprattutto la predisposizione e la gestione del Piano dei

Controlli del Consorzio siano stati finora carenti, approssimativi e sicuramente lesivi degli interessi degli allevatori campani e non, e pertanto hanno richiesto al Consorzio di mettere in atto tutte le iniziative utili ad evitare che il comparto bufalino sprofondi in una crisi irreversibile che potrebbe minare l'economia provinciale.

D'intesa poi con la Confagricoltura Campana le imprese stanno lavorando per il rilancio e lo sviluppo del comparto bufalino attraverso la definizione di regole nuove e certe per la produzione e la commercializzazione dei prodotti del comparto, ritenendo essenziali i seguenti punti:

- riequilibrio del mercato della Mozzarella di bufala Campana;
- miglioramento della qualità delle produzioni;
- definizione del prezzo del latte di bufala;
- interventi a sostegno del comparto;
- piano di promozione delle produzioni.

In definitiva gli interventi attuati dalle imprese seguono due linee di azione:

1. forte azione di salvaguardia del territorio e dell'immagine di qualità ed eccellenza, attraverso il coinvolgimento delle amministrazioni locali;
2. riorganizzazione del Consorzio di Tutela.

Le attività portate avanti da queste imprese possono senza dubbio ricondursi ad azioni di responsabilità sociale nei confronti della comunità che ricadono negli indicatori, proposti per la valutazione della CSR, 7.3 "Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement)" e 7.4 "Relazione con i mezzi di comunicazione". Infatti, gli interventi sono stati rivolti a sensibilizzare le amministrazioni locali, ma anche le associazioni di categoria (l'Unione provinciale degli agricoltori di Caserta- Confagricoltura).

Una serie di iniziative condotte singolarmente dalle imprese possono essere collocate nell'indicatore 8.2 "Strategia ambientale e relazioni con la comunità", in quanto sono rivolte a migliorare le strutture produttive al fine di assicurare un minore impatto ambientale, garantendo anche importanti ricadute in termini di occupazione e promozione del territorio. Ad esempio l'azienda B.U.F.F.A.L.O. Soc. Cop. a r.l., insediata nell'area qualificata come "Area B" ovvero "Area ad agricoltura intensiva e con filiere produttive integrate", in linea con la vocazione agricola del territorio, ha da tempo avviato un programma di ammodernamento aziendale¹³ funzionale alla adozione di alti standard di qualità e sicurezza del prodotto e del processo di produzione, coerentemente con gli obiettivi del Programma di sviluppo rurale regionale e, pertanto, ammesso a finanziamento regionale mediante fondi del P.O.R Campania 2000-2006. Tali interventi sono stati orientati in

¹³ Il programma di ammodernamento tecnologico e funzionale ha previsto investimenti per circa € 3.700.000.

primo luogo a trasformare in irrigua tutta la superficie di 90 ettari di terreno, al completamento della meccanizzazione, all'innovazione tecnologica ed alla ristrutturazione e costruzione delle strutture produttive. Gli interventi sono stati giudicati indispensabili per ottenere una maggiore qualità e sicurezza alimentare del prodotto, nonché sostenere la competitività dell'azienda, come pure hanno garantito importanti ricadute in termini di occupazione. Sulla stessa linea si stanno orientando anche le altre imprese che stanno pianificando interventi di miglioramento delle strutture e dei processi produttivi al fine di ridurre l'impatto ambientale: l'adozione di impianti di biogas per riutilizzare il materiale di scarto e creare energia elettrica per l'impresa è un progetto comune a tutte le imprese intervistate.

La sensibilità delle imprese al tema della responsabilità sociale può anche essere letta attraverso l'indicatore 3.5. "Prodotti/servizi a connotazione etico-ambientale", in quanto l'orientamento seguito dalle imprese intervistate è quello di avviare i programmi di riqualificazione aziendale anche per garantire prodotti con alti standard di qualità e sicurezza. E' opinione delle imprese che queste azioni potrebbero anche essere organizzate e realizzate in maniera congiunta attraverso la partecipazione del Consorzio per la Tutela della Mozzarella di Bufala.

In relazione alle caratteristiche delle imprese promotrici di questa iniziativa, si è registrato che sono quasi tutte caratterizzate da una proprietà di giovane età (sotto i 45 anni ed anche meno, l'80% delle imprese), mentre l'età delle imprese, trattandosi perlopiù di aziende familiari, è elevata (ad esclusione di un solo caso, l'80% delle imprese ha più di 20 anni).

Delle aziende indagate nessuna al momento ha introdotto gli strumenti classici della CSR: bilancio sociale, bilancio ambientale, codici etici, SA8000.

Fig. 3 - Indicatori della CSR nelle imprese indagate

Caratteristiche dell'impresa e della proprietà	Consumatori	Comunità	Ambiente
Età dei soci: sotto i 45 anni (80% delle imprese)	3.5 Prodotti/servizi a connotazione etico-ambientale (100% delle imprese)	7.3 Comunicazione e coinvolgimento della comunità (stakeholder engagement) (100% delle imprese)	8.2 Strategia ambientale e relazioni con la comunità (100% delle imprese)
Età dell'impresa: più di 20 anni (80% delle imprese)		7.4 Relazione con i mezzi di comunicazione (100% delle imprese)	
Strumenti di CSR: nessuno (100%)			

5. Implicazioni gestionali, limiti della ricerca e sviluppi futuri

L'impegno manifestato dalle imprese nei confronti della tutela e della valorizzazione del territorio in cui sono localizzate, nasce non solo dalla coscienza e dai valori dei soggetti proprietari, ma soprattutto dalla loro consapevolezza che il territorio è una determinante importante della competitività della piccola impresa, che diventa ovviamente essenziale se l'attività della stessa utilizza il territorio come risorsa produttiva, come nel caso delle aziende agricole e zootecniche.

Il superamento della crisi del settore bufalino passa pertanto necessariamente attraverso una riqualificazione del territorio e, sulla base di tale convinzione, le imprese hanno portato avanti azioni di sensibilizzazioni della comunità locale e dell'ambiente economico e produttivo in genere, al fine di organizzare un'azione sinergica tra tutti gli attori interessati, che possa portare alla riqualificazione del territorio. Conseguentemente, dal ripristino di quel percorso virtuoso, nel quale il territorio diventa un "distributore" di risorse e di competenze, le PMI ne potranno beneficiare per il consolidamento della propria competitività, anche sui mercati internazionali.

Proprio in virtù del forte legame che queste imprese hanno con il sistema locale, la corporate social responsibility diviene una strategia necessaria per superare gli effetti negativi prodotti dal territorio e per ripristinare il livello di competitività delle aziende. Dalla ricerca emerge chiaramente la consapevolezza delle imprese di poter portare avanti questa strategia solo attraverso la più ampia condivisione degli obiettivi e delle azioni da parte delle istituzioni locali e degli altri attori economici presenti nel territorio. Pertanto si evince che la strategia della responsabilità sociale attuata dalle imprese è stata indirizzata prevalentemente a livello della comunità e dell'ambiente. Seppure le aziende intervistate sono consapevoli che occorre investire maggiormente anche nei confronti del mercato finale, portando avanti una serie di azioni che garantiscano la qualità del prodotto e la sua sicurezza e che possano promuovere presso i clienti prodotti con connotazione etico/ambientale. Anche in questo caso le aziende hanno sottolineato l'importanza di organizzare tali azioni con la partecipazione del Consorzio per la Tutela della Mozzarella di Bufala.

L'attuazione della strategia della CSR sta riguardando al momento la redazione del Piano di Sviluppo Territoriale, una volta raccolta, da parte delle imprese, l'adesione delle amministrazioni comunali che rientrano nell'area interessata. Pertanto non si hanno ancora riscontri sugli effetti di tale strategia sulla competitività delle imprese promotrici. Questo si ritiene possa essere il principale limite di tale ricerca, ma, diversamente, questo aspetto può intendersi come stimolo al proseguimento di questa indagine, una volta che venga data attuazione al piano di sviluppo territoriale. Ciò consentirebbe di indagare il comportamento delle imprese promotrici in

due momenti temporali differenti, prima dell'attuazione del piano e, dunque, della riqualificazione dell'area e dopo l'attuazione e la valorizzazione del territorio, al fine di valutarne gli impatti in termini di competitività aziendale.

Alessandra De Chiara
Università degli Studi di Napoli "L'Orientale"
adechiara@iuo.it

Riassunto

Lo spunto per questo lavoro nasce dalla consapevolezza dell'esistenza di un rapporto di reciproca interdipendenza tra le piccole e medie imprese e le comunità che le accolgono. Queste imprese sono fortemente radicate nel territorio, dal quale attingono risorse, spesso non disponibili o di difficile riproduzione all'interno della struttura.

La competitività del territorio finisce con influenzare positivamente la competitività di quelle imprese in grado di stabilire relazioni con gli attori locali. Ma cosa accade quando il territorio da bacino fertile per attingere risorse e competenze si trasforma in un nemico?

Nell'ipotesi di questo lavoro la corporate social responsibility (CSR) viene presentata come una strategia che può essere perseguita dalle piccole e medie imprese per superare gli effetti negativi prodotti dal territorio e per ripristinare in qualche modo il livello di competitività dell'azienda.

Il territorio, a sua volta, potrebbe beneficiare delle iniziative implementate dalle imprese in tema di CSR e, attraverso la riqualificazione delle risorse del network locale, si potrebbe innescare quel percorso virtuoso che porterà a rigenerare il patrimonio di risorse/competenze usufruibili dalle imprese ivi localizzate.

Abstract

The roots of this research lie in the awareness that there is a relationship of mutual interdependence between small and medium enterprises (SMEs) and the local system. These firms are strongly rooted in the territory from which they draw resources often not available inside the firms.

The competitiveness of the territory positively influences the competitiveness of those enterprises able to establish relationships with the local actors. But what happens when the territory that was a fertile basis becomes an enemy?

This research poses the hypothesis that corporate social responsibility (CSR) is introduced as an enterprise-level strategy to overcome the negative effects produced by the territory and to restore the level of competitiveness of the firm. In fact if the CSR efforts are organised in a synergistic way, they can create a virtuous path in which the enterprise efforts stimulate improvements in the local network, which then regenerates resources and competencies usable by the enterprises located within it.

Classificazione Jel: M14 - Corporate Culture, Social Responsibility; L25 - Firm Performance: Size, Diversification, and Scope; L14 - Transactional Relationships, Contracts and Reputation, Networks.

Parole Chiave (Keywords): responsabilità sociale d'impresa, Pmi, reti di imprese (corporate social responsibility, sme, network approach)

Bibliografia

- Aa. Vv. (2007). *The State of Responsible Competitiveness* AccountAbility, July.
- Alastair A. (2009). Literature Review and Conceptual Framework for the Drivers and Barriers to Imparting Free Environmental Knowledge and Training to SMEs. *Proceedings of the Corporate Responsibility Research (CRR)*, 731-748.
- Bagnasco A. (1977). *Tre Italie*. Bologna: Il Mulino.
- Baldarelli M.G. (2007). *New prospective in inter-company relations, social responsibility (CSR) and social, ethical and environmental accounting in Italy by way of the government CSR-SC project: theory and praxis*. *Economia Aziendale 2000web*, pp 1-26, n.1
- Bartels R.(1967). A model for ethics in marketing. *Journal of marketing* 31 (January), 20-26.
- Battaglia, M., Campi, S., Frey, M., & Iraldo, F. (2006). A "cluster" approach for the promotion of CSR among SMEs. EABIS/CBS International Conference Integration of CSR into SMEs business practice, Copenhagen business school, Denmark, 26 October,
- Becattini G. (Ed) (1989). *Modelli locali di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.
- Beccatini G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Bowen H.R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Buckeley P. J.& Casson M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London:MacMillan.
- Cantù C. & Gavinelli L. (2008). Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale. Atti del Convegno AIDEA giovani, "L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane", Università degli Studi di Macerata, 25-26.
- Capra F. (1997). *La rete della vita*. Milano: Rizzoli.
- Caroli M. (2006.) *Il marketing territoriale: strategie per uno sviluppo sostenibile del territorio*. Milano: Franco Angeli.
- Caroll A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4: 4, 497-505.
- Caroll A.B. (1991).The pyramid of corporate social responsibility. *Business Horizon* 34:4 (June-august), 39-48.
- Caroll A.B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive* 18: 2, 114-120.
- Caselli L. (1998). Etica dell'impresa e nell'impresa. *Sinergie* 45, 85-88.
- Cavusgil S.T. (1980). On international process of firms. *European Research* 8, 273-281
- CERFE Group (2001). *Action research on corporate citizenship among European small and medium enterprises*. CERFE Laboratory
- Commissione Cultura (2007). *Vademecum per la diffusione della CSR nelle piccole e medie imprese*. Confindustria,
- Czinkota M. R. & Tesar G. (Ed) (1982). *Export management*, New York: Praeger Publishers.
- De Chiara A. & Minguzzi A. (1996). Servizi e competitività internazionale nelle piccole imprese. *Sinergie* 40: Maggio-Agosto, 155-207.
- Del Baldo M. (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI? *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3, 61-102.
- Dunning J. H.(1977). Trade, location of economic activity and the M.N.E.: a search for an eclectic approach. In B. Ohlin (Ed). *The international allocation, of economic activity* London: MacMillan, 395-418.
- Eisenhardt K.M. (1989). Building theory from case study research. *The Academy of Management Review*; 14 (4) 532-550.
- European Commission (2002). *Corporate Social Responsibility: a business contribution to sustainable development*. Brussels, July. <http://trade.ec>.
- European Commission, (2001). *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, Bruxelles.
- European Expert Group on CSR and SMEs (2007). *Responsabilità nuove prospettive. Come aiutare le piccole imprese ad agire in modo socialmente e ambientalmente*

responsabile.

European Multi-stakeholder Forum on CSR (2002-2004). *Final results & recommendations*. Brussels, Belgium: Commission of the European Communities. <http://ec.europa.eu>.

Ferraris Franceschi R. (Ed) (1990). *Il modello della ricerca*. Milano: Giuffrè Editore.

Ferrucci L. & Varaldo R. (1993). La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale. *Economia e Politica Industriale* 80, 73-97.

Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman R.E. (2005). *Più qualità e più profitti*. Milano: Il Sole 24 Ore.

Fuà G. (1983). Industrializzazione nel Nord Est e nel Centro. In G. Fuà & C. Zacchia (Ed). *Industrializzazione senza fratture*. Bologna: Il Mulino, 7-46.

Fugazza S., Pandini L., Gostner C., von Stefenelli & Equalitas (2006). Interreg 3 A Project. A Model for the Development of Corporate Social Responsibility in the Province of Bolzano. *EABIS/CBS International Conference on The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprise. Integration of CSR into SME Business Practices*, Copenhagen business school, Denmark, 26 October, http://www.cbs.dk/forskning_viden/kinferencer/csr_in_smes/menu/accepted_paper.

Garofali G. (1999). Sistemi locali e performance dell'impresa minore in Italia. In F. Traù (Ed). *La questione dimensionale nell'industria italiana*. Bologna: Il Mulino.

Garofali G. (1983). *Industrializzazione diffusa in Lombardia*, Irer, Milano: Franco Angeli Editore.

Garofoli G. (1991). *Modelli locali di sviluppo*. Milano: Franco Angeli.

Grandinetti R. & Rullani E. (1992). Internazionalizzazione e piccole imprese: elogio della varietà. *Piccola Impresa/Small Business*, 5 (3), 3-43.

Harvey B., Van Lwijk K. & Corbetta G. (Ed) (1991). *Market morality and company size*. London: Kluwer.

Hirsch S. (1976). An international trade and investment theory of the firm. *Oxford Economic paper* 28:2, 258-270.

Horst T. (1972). Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: an empirical study. *Review of Economics and Statistics* 54:3, 258-266.

http://www.cbs.dk/forskning_viden/kinferencer/csr_in_smes/menu/accepted_paper.

Hu Y. (1995). The International trasferability of the firm's advantages *California Management Review* 37:4,73-88.

Hunt S.D. & Morgan R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing* 59: April, 1-15.

Jenkins H.M. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jenkins H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67 (3), 241-256.

Marshall A. (1919). *Industry and trade. A study of industrial technique and business organization*. London: MacMillan.

Matacena A., Del Baldo M. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. **Milano : Franco Angeli**.

Matten D. & Moon J. (2004). Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54 (4), 323-337.

Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali (2005). Progetto CSR-SC. www.welfare.gov.it/CSR.

Molteni M. & Todisco A. (2008). *Piccole e medie imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. Rapporto di ricerca. www.isvi.org.

Molteni M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa*. Milano: Vita & Pensiero.

Molteni M., Antoldi F. & Todisco A. (2006). *SMEs and CSR: a empirical survey in Italian industrial district*. EABIS/CBS International Conference on The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practice,

Copenhagen, 26 October.

Observatory of European SMEs (2004). *Ex post evaluation of the observatory of European SMEs. Final report*. <http://ec.europa.eu>.

Perrini F. & Tencati A. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Milano: Egea.

Perrini F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316.

Perrini F. (2007). Encouraging CSI in Italy: The enabling role of government in mandating, Motivating, and supporting responsible business practices. *Working paper n. 35 of the Corporate Social Responsibility Initiative – Harvard University*, 1-33.

Porter M.E. (1991). *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: Mondadori Editore.

Richardson J. D. (1977). On going abroad. The firm's initial foreign investment decision. *The Quarterly Review of Economics and Business* 11:Winter, 7-37

Roth M.S & Romeo G.B. (1992). Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country of origin effects. *Journal of International Business Studies* 3:Winter, 447-497.

Rullani E. (1997). Più locale e più globale: verso una economia postfordista del territorio. In A. Bramanti & M.A. Maggioni (Ed). *La dimensione dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*. Milano: Franco Angeli.

Rullani E. (2004). *La fabbrica dell'immateriale*. Carocci: Roma.

Rullani E. (Ed) (2003). *The Technological Evolution of Industrial Districts*. Amsterdam: Kluwer.

Sacconi L. (2004). Responsabilità come governance allargata dell'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione. In G. Rusconi & M. Dorigatti (Ed). *La responsabilità sociale d'impresa*. Milano: Franco Angeli, 107-152.

Schmitz H. (1995). Collective efficiency: growth path for small-scale industry. *Journal of development studies*, 34:4,529-566.

Sciarelli S. (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*. Milano: Giuffrè Editore.

Tencati A., Perrini F. & Pogutz S. (2004). New tools to foster corporate socially responsible behaviour. *Journal of Business Ethics* 53:1/2, 173-190.

Unido (2002). Corporate Social Responsibility and the Development Agenda: Should SMEs Care? *Sme Technical Working Papers Series*, Working Paper No. 13.

Usunier J. C. & Lee J.A (2005). *Marketing across cultures* IV ed. England: Prentice-Hall.

Vaccà S. (1993). Grande impresa e concorrenza tra passato e futuro, *Proceedings Covegno Economia Politica Industriale 1973-93*, Milano, Novembre.

Vernon R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics* 2: May, 190-207.

Viesti G. (2000). *Come nascono i distretti industriali*. Bari: Laterza, 2000.

Werther W.B. & Chandler D. (2006). *Strategic Corporate Responsibility: Stakeholders in a global environment*. United Kingdom: Sage publications.

Yin R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.