

La sfida della responsabilità sociale dell'impresa

di Walter Giorgio Scott

La recente pubblicazione del volume di Philip Kotler e Nancy Lee, *Marketing e responsabilità sociale d'impresa* (Il Sole 24 Ore, Milano 2008), ci offre l'occasione per riprendere e sviluppare la riflessione su un tema già affrontato in passato su questa rivista e che tende ad assumere una rilevanza crescente sia fra gli studiosi di management che fra gli operatori d'impresa.ⁱ

Le ragioni dell'interesse crescente per il tema della responsabilità sociale dell'impresa sono molteplici: dagli scandali finanziari che si sono a più riprese manifestati negli anni recenti, al progressivo aggravarsi della situazione ambientale, al permanere di condizioni di sottosviluppo e di povertà in una parte considerevole del pianeta.

I fautori della responsabilità sociale dell'impresa (RSI) ritengono ormai superata la famosa espressione di Milton Friedman, secondo il quale “in un'economia libera vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa, e cioè quella di impiegare le proprie risorse nello sviluppo di attività finalizzate ad accrescere i profitti, ovviamente nel rispetto delle regole del gioco, vale a dire in un mercato aperto, corretto e competitivo.”ⁱⁱ

Secondo una recente indagine condotta a livello internazionale dall'autorevole *McKinsey Quarterly*, su 5 dirigenti d'impresa, 4 ritengono che la funzione dell'impresa non possa limitarsi all'adempimento degli obblighi nei confronti degli azionisti. Solo 1 dirigente su 6 ha dichiarato di condividere l'affermazione di Friedman. Da segnalare l'affermazione di Jack Welch, il leggendario CEO della General Electric, secondo il quale “l'epoca attuale non permette alle imprese di prosperare rimanendo indifferenti al declino e al deterioramento delle comunità circostanti.”ⁱⁱⁱ

Per i sostenitori della RSI, il rispetto dell'interesse generale consente all'impresa di sviluppare la propria attività e di conseguenza i propri profitti. In altri termini, non è detto che gli interessi degli azionisti (*shareholders interests*) e interessi generali (*stakeholders interests*) debbano essere sempre di segno opposto.

Due noti studiosi di strategie d'impresa, Michael Porter e Mark Kramer, hanno recentemente apportato un contributo di notevole rilevanza per chiarire questo aspetto fondamentale, affermando che “se...le imprese analizzassero le opportunità che hanno nell'ambito della responsabilità sociale, basandosi sugli stessi schemi che governano le



scelte legate al loro *core business*, scoprirebbero che la RSI può essere molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole; può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio competitivo... Vista da una prospettiva strategica, la Responsabilità Sociale dell'Impresa può diventare la fonte di un fortissimo progresso sociale, a mano a mano che il business applicherà le notevoli risorse, esperienze e conoscenze che ha a disposizione a attività che arrechino un beneficio alla società.”^{iv}

A questo fine è indispensabile che sia le imprese che la società nel suo complesso sviluppino la propria capacità di perseguire obiettivi comuni, aprendo la strada ad un processo di vera e propria “integrazione sociale dell'impresa”. In altri termini, l'impresa socialmente responsabile dovrebbe definire un contratto con la società nel quale siano affermati i diritti e gli obblighi reciproci, non solo con gli *stakeholders* diretti – quali i clienti, gli azionisti, i dipendenti, i fornitori, ecc. -, ma anche con gli *stakeholders* indiretti quali la comunità, la pubblica amministrazione, le organizzazioni politiche e sociali, i media, la scuola, l'università e le istituzioni sociali e culturali.

Secondo un recente *report* dell'*Economist*, la realizzazione di un contratto di questo tipo richiede lo svolgimento di tre livelli di attività fondamentali fra di loro strettamente collegate. Il primo livello è costituito dalla tradizionale beneficenza praticata da un certo numero di imprese, le quali devolvono una quota dell'utile netto a favore di iniziative ritenute meritevoli di sostegno.^v

Un secondo livello di attività si manifesta mediante la costituzione di gruppi di imprese che si impegnano ad avviare iniziative di interesse comune quali il miglioramento dell'immagine nei confronti dell'opinione pubblica, l'adozione di codici di condotta, il finanziamento di progetti di interesse generale e così via.

Un terzo livello di attività, infine, è costituito dal considerare l'assunzione di un elevato livello di responsabilità nei confronti della società la condizione di successo a lungo termine dell'impresa.^{vi}

Sembra dunque che nel mondo delle imprese si stia facendo strada una crescente attenzione per considerazioni di natura etica e sociale, ritenute in una qualche misura complementari ed integrative delle tradizionali considerazioni legate alla profittabilità dell'impresa.

Non mancano, tuttavia, le valutazioni critiche circa l'assunzione da parte delle imprese di un grado crescente di responsabilità nei confronti della società e dell'ambiente.



Ad esempio, Muhammad Yunus, economista originario del Bangladesh e fondatore della Grameen Bank – meglio nota come la *Banca dei poveri*^{vii} -, ritiene che gli sforzi volti ad introdurre un elevato livello di responsabilità sociale nella conduzione strategica ed operativa delle imprese siano destinati a conseguire risultati limitati.

Secondo Yunus, infatti, i manager sono pur sempre responsabili nei confronti dei detentori del capitale d'impresa, i quali in genere hanno un obiettivo ben preciso: quello di veder crescere il valore del proprio investimento.

Ne consegue che anche il management deve operare in funzione della crescita di valore dell'impresa, e dunque dello sviluppo della profittabilità della medesima.^{viii}

La critica avanzata da Yunus nei confronti della responsabilità sociale dell'impresa non significa peraltro il ritorno alla visione di Milton Friedman.

Al contrario, Yunus ritiene che occorra procedere oltre il concetto di *corporate social responsibility* per sviluppare un nuovo concetto di *social business* – o *impresa sociale* – che si manifesti in un crescente impegno delle imprese nel risolvere i bisogni sociali ed ambientali.

Secondo Yunus, l'*impresa sociale* non ha niente a che vedere con l'assistenza e la beneficenza. Essa è un *business* a tutti gli effetti e pertanto deve essere in grado di conseguire un obiettivo di rilevanza sociale, recuperando nel contempo tutti i costi sostenuti, ivi inclusa la remunerazione del capitale investito. Come scrive in modo quanto mai efficace lo stesso Yunus, “Chi ha la responsabilità di un'impresa pensa ed opera in modo differente da chi ha la responsabilità di un'opera assistenziale. E questo costituisce la differenza fondamentale nel definire l'impresa sociale ed il suo impatto sulla società.”^{ix}

Innumerevoli sono le situazioni in cui un'impresa così definita può realizzare un beneficio sociale e, nel contempo, conseguire il necessario livello di profitto, dalla produzione di alimentari di alta qualità e di basso prezzo per il mercato dei poveri, allo sviluppo di servizi finanziari, assicurativi e sanitari per i meno abbienti, alla produzione di energie rinnovabili, al recupero dei rifiuti, alla conservazione ed al miglioramento dell'ambiente e così via.

L'impresa sociale definita da Yunus è concepita e condotta esattamente come qualsiasi altra impresa, con la differenza che il principio della massimizzazione del profitto viene sostituito dal principio della massimizzazione del beneficio sociale. Il valore del contributo di Muhammad Yunus sta nell'aver notevolmente ampliato il campo di



applicazione dei principi che stanno alla base dell'impresa schumpeteriana, cioè dell'impresa fondata sulla capacità di innovazione, di creazione di valore e di leadership dell'imprenditore.

La sfida per le imprese sta dunque nell'assumere una crescente consapevolezza dei processi economici, sociali e politici che si manifestano nella società, al fine di tenerne conto nell'elaborazione delle proprie strategie di business. In altri termini, le imprese debbono apprendere a considerare le questioni sociali e politiche non come estranee rispetto alla normale attività di business, ma al contrario come elementi fondamentali del proprio scenario strategico ed operativo.

La visione strategica di ogni impresa, pertanto, deve includere, oltre agli elementi strettamente connessi alla propria attività, anche tutte quelle realtà che possono direttamente o indirettamente influire sulla propria attività.

Il contratto che si stabilisce fra una impresa e la società nella quale questa opera non si limita a considerare gli *stakeholders* diretti, quali gli azionisti, i clienti, i dipendenti e i fornitori, ma deve includere anche le comunità nell'ambito delle quali operano le imprese, le amministrazioni pubbliche, i mezzi di comunicazione, la scuola e l'università, le organizzazioni sociali, ecc.

A questo punto della nostra rassegna dobbiamo rispondere ad un quesito decisivo: qual è il rapporto fra responsabilità e sensibilità sociale e profittabilità dell'impresa?

In altri termini, se il porre in pratica i nuovi orientamenti postulati dalla RSI implica un innalzamento dei costi e, quindi, una riduzione dei margini di profitto è del tutto impensabile che i nuovi orientamenti vengano adottati da un numero consistente di imprese.

Se, viceversa, si riesce a dimostrare che l'impresa che pone alla base delle proprie strategie orientamenti sempre più *responsabili*, *sensibili* e *sostenibili* consegue miglioramenti in termini di tassi di sviluppo e di redditività, allora possiamo affermare che si sta aprendo una nuova era della storia dell'impresa come motore dello sviluppo economico e sociale.

Dalla panoramica effettuata sembra emergere la dimostrazione che l'adozione da parte delle imprese di orientamenti sempre più responsabili, sensibili e sostenibili possa costituire la condizione di successo per le imprese che vogliono rimanere a lungo sul mercato.



A questo proposito, di notevole interesse sono i dati relativi alla redditività delle imprese che operano in base ai principi suddetti riportate da R.Sisodia, J.Sheth e D.B.Wolfe in un loro recente libro, secondo i quali le imprese definite come *sensibili* generano profitti superiori rispetto alla generalità delle imprese.^x

Le conferme empiriche a sostegno della superiorità delle performance delle imprese responsabili e sensibili sono tali da indurre gli studiosi in questione ad affermare: “Forse è utopico prospettare che, nel prossimo futuro, i residui della vecchia e angusta visione delle finalità del business saranno spazzati via dal vento benefico di un’era nuova del mercato, come foglie secche sotto le raffiche autunnali. Ma siamo persuasi che il numero delle imprese devote al modello tradizionale si ridurrà progressivamente, incalzato dal successo delle aziende dotate di una maggiore consapevolezza del proprio ruolo nella vita e nella comunità di riferimento di ognuno dei loro stakeholder.”^{xi}

Giunti a questo punto della nostra rassegna, possiamo chiederci quali siano i riflessi di queste nuove visioni sui principi, sui processi e sugli strumenti di marketing.

A questo fine, il volume di P.Kotler e N.Lee ci propone un’ampia rassegna delle strategie di marketing seguite da un consistente numero di grandi imprese, prevalentemente nordamericane, le quali ispirano le proprie condotte ai principi della *Corporate Social Responsibility*.

Dalle esperienze così analizzate, gli Autori hanno ricavato una serie di *best practices* che vengono proposte ai dirigenti di impresa sensibili nei confronti del tema delle responsabilità sociali. Tali pratiche riguardano aree tematiche quali la promozione ed il finanziamento delle cause sociali, l’organizzazione di campagne a sostegno di cambiamenti comportamentali, il sostegno ad iniziative di volontariato, e così via.

Il volume contribuisce pertanto a delineare le linee generali di una strategia di marketing per l’impresa socialmente responsabile, nonché a presentare una molteplicità di modelli operativi applicati dalle imprese che si ispirano ai principi della RSI.

Un ulteriore contributo utile per definire il ruolo del marketing nell’impresa sensibile e responsabile ci viene offerto dal recente libro di Giampaolo Fabris, *Societing – Il marketing nella società postmoderna*.^{xii}

Dopo aver analizzato nelle quasi cinquecento pagine di questo importante volume la trasformazione del marketing che si sta realizzando sotto i nostri occhi con l’avvento della società postmoderna – la forma sociale e culturale dell’economia postindustriale – Fabris così si esprime sul rapporto fra RSI e marketing: “La RSI ha esercitato un grosso



impatto sia sulla *business ethics* sia sull'etica del marketing e sugli interventi ad esso associati. Nello specifico del marketing etico, l'impatto di questi tre fattori è stato significativo in almeno due ambiti: il *processo* e gli *strumenti*...La RSI è definibile come un orientamento strategico che porta le imprese ad incorporare l'etica e la sostenibilità nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate secondo un percorso strutturato, condiviso, coerente, tracciabile e comunicabile. L'incorporazione dell'etica per il tramite della RSI avviene grazie all'adozione di una serie di strumenti e strategie che riguardano l'*azienda etica* nella sua interezza: le relazioni interne ed esterne, gli approvvigionamenti, la logistica, le strategie gestionali, le certificazioni, gli standard di processo, ecc.”^{xiii}

In conclusione, il percorso che dovranno seguire le imprese consapevoli delle proprie responsabilità nei confronti del mercato, della società e dell'ambiente non sarà né breve, né facile.

Tuttavia, la consapevolezza della possibilità di conseguire le finalità specifiche dell'impresa e, nel contempo, di ottemperare agli interessi di carattere generale può costituire un fattore d'impulso determinante per imprenditori e manager interessati e disponibili a modificare strategie, condotte e pratiche operative secondo i principi sin qui illustrati.

A questo fine i testi qui presentati possono rappresentare un'ottima guida introduttiva.

ⁱ “Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile”, *Rassegna*, n.15, estate 2003, pp.18-21; e “Oltre il mercato – Le riflessioni di Giovanni Bazoli su mercato e disuguaglianza, nel contesto della globalizzazione”, *Rassegna*, n.21, estate 2006, pp.13-17.

ⁱⁱ M.Friedman, *Capitalism & Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago 1963, p.133.

ⁱⁱⁱ Citazione riportata da R.Sisodia, J.Sheth e D.B.Wolfe, *La ricchezza delle emozioni – Passione e partecipazione nella cultura del profitto*, Pearson Education, Milano 2007, p.38.

^{iv} M.E.Porter e M.R.Kramer, “Strategie e società – Il punto d'incontro fra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility”, in *Harvard Business Review – Italia*, gennaio-febbraio 2007, n.1-2, p.5.

^v Per una visione avanzata ed innovatrice della beneficenza, si veda il recentissimo libro di Bill Clinton, *Dare di più – Come ciascuno di noi può cambiare il mondo*, Mondatori, Milano 2008, nonché la presentazione di Carlo Benigni su *Risorse*, dicembre 2007, pp.33-35.

^{vi} The Economist, *Just Good Business – A Special Report on Corporate Social Responsibility*, 19 gennaio 2008.

^{vii} Su questa eccezionale esperienza, si veda: M.Yunus, *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano 1998.

^{viii} M.Yunus, *Creating a World Without Poverty - Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs, New York 2007, pp.16-7.

^{ix} Ivi, p.22.

^x R.Sisodia, J.Sheth e D.B.Wolfe, *La ricchezza delle emozioni – Passione e partecipazione nella cultura del profitto*, Pearson Education, Milano 2007, pp.158-166.

^{xi} Ivi, p.165.

^{xii} G.Fabris, *Societing – Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano 2008.

^{xiii} Ivi, pp.492-3.

