

Piccola Impresa e scelta strategica per la RSI.

Un'analisi dei modelli ed approcci aziendali alla RSI, dalla letteratura alla realtà delle PMI italiane.

Riccardo Balzano

1. La specificità del mondo delle aziende di piccola dimensione nell'approccio alla RSI.

La cultura della responsabilità sociale d'impresa, oggi, viene concepita come una risorsa strategica per lo sviluppo delle aziende, ed in particolare delle PMI, una chiave di investimento utile per l'accrescimento della propria competitività. È necessario, quindi, discutere e promuovere la cultura delle PMI nel campo della RSI come stimolo per l'innovazione e lo sviluppo economico e sociale.

L'Italia è conosciuta, infatti, per la sua grande concentrazione di piccole imprese; ciò che è peculiare nel sistema produttivo italiano è la dimensione aziendale: oltre il 98% del totale delle imprese opera con meno di 100 dipendenti e, di queste, oltre il 90% ha meno di 20 addetti, con una media di 7 dipendenti per unità. Tale fenomeno è di grande rilievo poiché sottolinea come un processo di sviluppo sostenuto, anche in Paesi con elevati costi della manodopera e del denaro, non è necessariamente legato alla presenza della grande impresa.

Le PMI, e particolarmente quelle a struttura familiare che caratterizzano sostanzialmente la realtà italiana, fondate su valori quali proprietà privata, responsabilità individuale, libera competizione, costituiscono secondo molti pareri la spina dorsale dei sistemi economici liberali di stampo occidentale.

Costituiscono infatti uno dei modelli di proprietà che può essere riscontrato in tutti i singoli sistemi economici nazionali, accanto alle formule tipiche quali aziende a controllo finanziario, public companies, o aziende a partecipazione statale.

Molti sono i temi di grande interesse e attualità che animano la discussione e la ricerca della "via" della PMI alla responsabilità sociale, e non mancano esempi ed esperienze originali ed inno-

vative, che offrono materia per nuovi ed interessanti spunti di riflessione. Tra questi, la reazione alla globalizzazione, la comunicazione, l'attenzione all'ambiente, la redditività delle imprese, l'etica e la trasparenza, l'imprenditoria femminile, l'analisi storica e congiunturale di alcuni settori. Il filo conduttore di tutte le situazioni, casi ed esperienze, al di là della singola caratteristica specificità, è di mettere a fuoco la classe imprenditoriale italiana confrontandola, quando possibile, con le situazioni registrate negli altri Paesi anche se, purtroppo, non sempre, le best practice a livello internazionale hanno origine in Italia, e sempre più spesso ci si ritrova a dover inseguire gli altri Paesi, nel percorso complesso e faticoso, ma anche stimolante e costruttivo della RSI. Un fattore condizionante della situazione nazionale, è proprio dato dalla composizione del sistema industriale/produttivo, polverizzato in milioni di piccole e piccolissime imprese, per le quali i modelli e le pratiche sviluppate per le grandi imprese e le multinazionali, non costituiscono un campo di applicazione neppure lontanamente accostabile.

Questa caratteristica di particolarità strutturale, se trova validità nel campo dei modelli e delle prassi applicative, diviene ancor più vera e significativa nel livello della dimensione etica e valoriale vissuta e praticata dalle PMI, rispetto a quanto vale per le grandi imprese. Le PMI assumono caratteristiche specifiche in quasi tutte le dimensioni chiave per la costruzione di modelli e comportamenti utili alla RSI.

Esiste quindi una specificità caratteristica della piccola impresa per:

- il sistema dei valori praticati e la dinamica con la quale evolvono;
- la dimensione etica con la quale viene vissuta l'attività imprenditoriale;
- gli assetti ed i modelli di governance aziendale;
- i condizionamenti ambientali, familiari, contestuali del fare impresa;

- i processi di definizione e sviluppo delle strategie aziendali;
- il set di strumenti, percorsi, metodologie ed atteggiamenti utili per la RSI;
- i processi di comunicazione e l'impatto da essi generato.

E' interessante e necessario, a questo punto, comprendere il complesso rapporto di valori, aspettative, ed interessi intercorrente nella PMI tra impresa ed imprenditore, che in molti casi, è l'elemento fondamentale che caratterizza sostanzialmente la dimensione sociale ed operativa dell'azione aziendale. La ragione stessa dell'intraprendere, la vision di un modello esistenziale non solo professionale, ma ontologico.

Come accade in ogni impresa, i comportamenti delle PMI sono profondamente condizionati dai valori e dalla visione imprenditoriale dei cosiddetti "attori chiave" aziendali, ma in questo specifico caso, i comportamenti e lo stile direzionale risentono di una particolare specificità, che può essere orientata alla eticità o meno, ma comunque derivata dall'assetto di collegamento alla struttura familiare di riferimento.

La piccola e media impresa è comunque molto caratterizzata in senso individuale e accentra nella figura del proprietario imprenditore una pluralità di funzioni tecniche e di ruoli che è difficile separare. Particolarmente nella fase di definizione strategico/gestionale, e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia (come per i nostri fini l'adozione di pratiche per la RSI), la sovrapposizione di ruoli imprenditoriali, manageriali e familiari concentrati nella figura del proprietario-imprenditore-manager garantisce una polarizzazione di capacità decisionale che abilita un'operatività altamente finalizzata e un controllo unitario.

Si tratta di una situazione sostanzialmente irripetibile in altri contesti aziendali di grandi dimensioni, che presenta un elevato grado di specificità e, quindi, difficilmente trasferibile e riproducibile.

2. Il valore della leadership imprenditoriale nei processi di visioning strategico e gestione aziendale

L'impresa, nella visione degli imprenditori (che spesso coincide con quella di se stessi e della propria attività come persone- cioè per ciò che si è, non per ciò che si fa), è un'organizzazione che

elabora una specifica cultura orientata a soddisfare domande e a intercettare bisogni.

Un'adeguata visione d'impresa implica la capacità di cogliere i processi organizzativi in un'ottica dinamica, imparare a osservare i mercati e il mondo sociale nella loro realtà effettuale, usare il marketing in modo creativo padroneggiando tutte le tecniche di ricerca e di analisi, affrontare problemi di comunicazione pubblica e politica.

Ricerche condotte a livello nazionale presso i piccoli imprenditori¹, segnalano come l'intraprendenza (imprenditorialità) risulta essere il fattore che motiva la scelta fondamentale di intraprendere e quindi di affermarsi a capo di un'azienda. Subito dopo viene la realizzazione di un'idea innovativa a indicare la necessità di rimanere sempre al passo con i tempi, proponendosi l'imprenditore nel ruolo di creatore di idee utili al vivere quotidiano.

In ogni caso, questo modello concettuale che gli imprenditori hanno di sé, rivela quanto sia ritenuto fondamentale, per la maggior parte degli imprenditori, incrementare le proprie competenze sul campo, acquisendo una sempre maggiore esperienza lavorativa, con la quale crescere come leader e migliorare sempre più la gestione della propria azienda.

Da questa analisi, si è ricavato che le caratteristiche considerate più rilevanti sono la vision, il ruolo dei collaboratori, l'integrità e l'innovazione. Per vision si intende quindi la capacità dell'imprenditore di saper indicare la direzione complessiva dell'operare.

L'organizzazione aziendale della PMI presenta dunque un elevato grado di dipendenza dall'imprenditore: ciò restringe le possibilità di sviluppo ed aumenta la vulnerabilità dell'impresa.

Poiché la risorsa chiave e, per le cose già dette, scarsa, risulta quella della leadership imprenditoriale, è fondamentale che a un certo livello di sviluppo il titolare si liberi progressivamente da compiti di tipo prevalentemente direzionale e operativo, per rendersi disponibile per compiti di tipo strategico.²

Raramente le scelte strategiche compiute dalle PMI trovano riscontro in processi di elaborazione formalizzati. In quasi tutte le imprese di successo, sono però riscontrabili due elementi: una forte consapevolezza delle proprie competenze

critiche e una chiara vision di come l'azienda possa costruire su di esse una superiorità competitiva ed economica.

Applicando, il più delle volte magari inconsapevolmente, quelli che sono individuati come gli approcci più avanzati in tema di processi di pianificazione strategica³, nelle imprese studiate l'attenzione è posta più sul visioning che sul planning.

Non si assiste quindi alla definizione minuziosa di strategie competitive, mentre le scelte strategiche sono riassunte in un disegno di ciò che l'impresa desidera diventare e che funge da guida per l'intera organizzazione. L'attore principale del processo di definizione della vision è certamente l'imprenditore, nel momento in cui il processo di creazione dell'impresa nasce dall'interazione tra più soggetti ognuno dei quali contribuisce all'idea imprenditoriale.

E' quindi l'imprenditore a svolgere il ruolo critico di attivatore di risorse e competenze. Le PMI che sono state in grado di eccellere sono generalmente "trainate" dalla vision elaborata dagli "spiriti imprenditoriali" che le guidano e che spesso le hanno fondate.

Tornando quindi al processo di visioning strategico che orienta i comportamenti e l'operatività dinamica delle PMI, la funzione di leadership quasi assoluta ricoperta dall'imprenditore-manager riporta al centro della questione l'assetto dei valori imprenditoriali che costituiscono il set di riferimento dal quale discende l'elaborazione delle strategie aziendali. Un'analisi di questo tipo è infatti finalizzata a comprendere e descrivere la dinamica che caratterizza la formazione della strategia d'impresa in termini generali.

Applicare il modello della dinamica della strategia per descrivere la complessa interazione fra valori dell'imprenditore/amministratore delegato (il corrispettivo dell'anglosassone CEO), cultura aziendale, decisioni e azioni, e servirà a definire sul fronte della RSI, le scelte strategiche per la motivazione del personale, per la soddisfazione degli stakeholder, per i processi di innovazione, ecc.

Il modello che assumiamo⁴ propone l'analisi dei processi di gestione strategica dell'azienda. L'intento è quello di interpretare i processi secondo i quali si formano le intenzioni strategiche del ma-

nagement e come tali intenzioni possono trasformarsi in strategia realizzata.

Il modello si basa sulla definizione fondamentale di alcune "variabili" che caratterizzano il sistema aziendale, ed influiscono sul complesso stesso di definizione strategica. Queste si ripartiscono in due categorie:

- **Variabili di Livello**

- Orientamento strategico di fondo (OSF): modelli mentali del top management, valori, convincimenti e atteggiamenti di fondo che si sono costruiti con il tempo, a seguito dell'esperienza accumulata
- Strategia intenzionale dell'imprenditore/AD: obiettivi e intendimenti strategici, nonché piani per realizzarli
- Strategia realizzata: posizionamento strategico, assetto organizzativo, cultura e valori aziendali di fatto operanti; variabili espressive di performance
- Portafoglio di iniziative / innovazioni strategiche e operative: progetti e idee di business in fase di sperimentazione e sviluppo nonché innovazioni (non ancora realizzate) atte a far crescere la produttività

- **Variabili di Flusso (processi)**

- Processi di apprendimento di valori e di modelli mentali, attraverso l'osservazione dei risultati delle proprie decisioni, incorporati nella strategia realizzata
- Processi di formazione della strategia intenzionale: analisi della situazione da gestire; visioning; pianificazione strategica; apprendimento ex post
- Processi di realizzazione della strategia intenzionale:
- di comunicazione e condivisione della strategia intenzionale;
 - di lancio di sfide aziendali e di gestione dei progetti in cui esse si traducono;
 - di gestione dei fondamentali processi manageriali (decisione, pianificazione, budgeting, controllo, valutazione e gestione del personale);
- Processi di generazione delle innovazioni: sono stimolati dalle opportunità ambientali e dalle caratteristiche culturali e morfologiche del contesto aziendale

- Processi di selezione e realizzazione delle innovazioni: fungono da filtro rispetto alle varie iniziative emergenti

Queste variabili di livello e di flusso, presenti con caratteristiche e specificità diverse in tutte le imprese, interagiscono tra loro nel contesto connettivo causale, che si crea con l'instaurarsi di circuiti relazionali di causa-effetto.

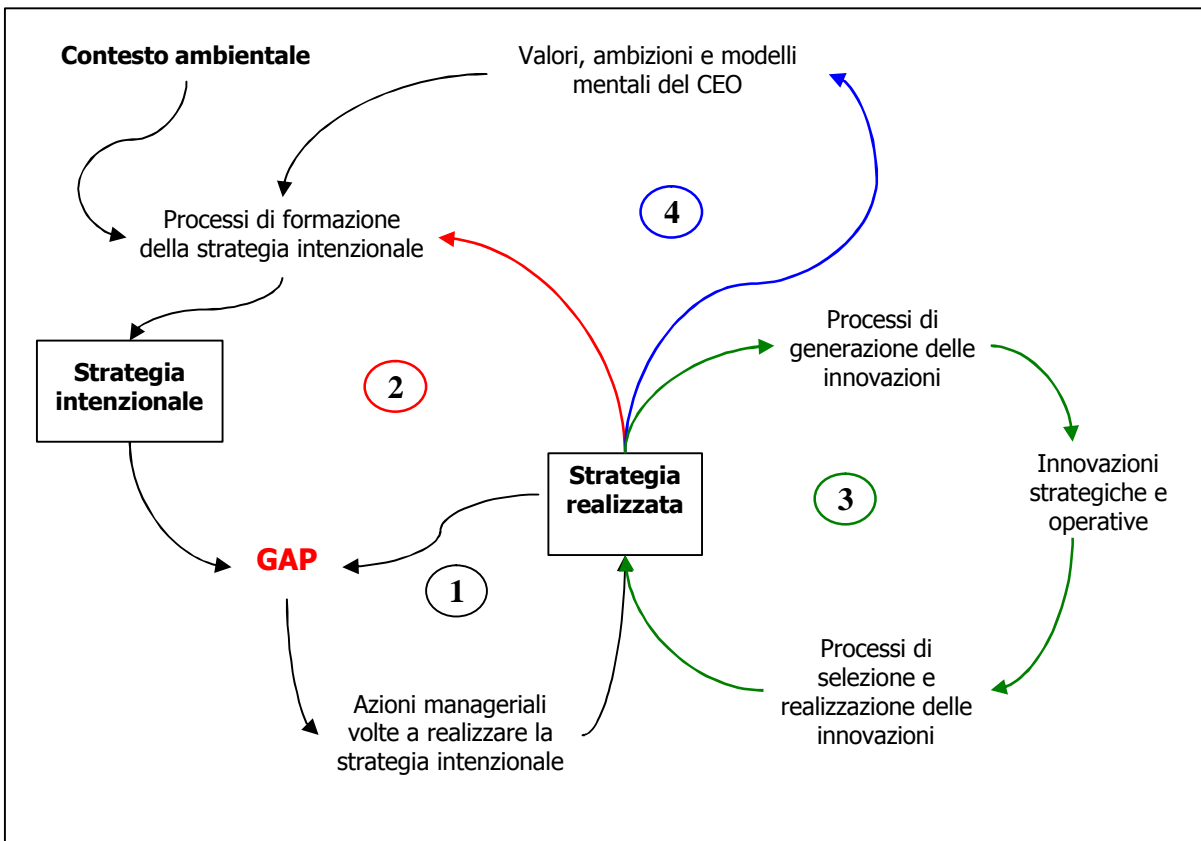
Una classificazione generale di questi circuiti relazionali è la seguente:

- Il circuito del controllo strategico;

- Il circuito della formazione delle intenzioni strategiche;
- Il circuito dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa;
- Il circuito dell'apprendimento dei modelli mentali e dell'Orientamento Strategico di Fondo

Rappresentando la relazione tra questi diversi circuiti di elaborazione, si arriva a rappresentare una mappa concettuale dell'intero processo di definizione dinamica delle strategie, indicando con la qualità dinamica la variazione costante e adattativa del sistema di orientamento strategico agli impulsi esterni ed interni al sistema azienda.

Figura 1. **I processi di formazione, diffusione, revisione dei valori del top management**



Fonte: Coda, Mollona⁵

Il principale dei processi descritti è il circuito del controllo strategico (1 in figura), nel quale svolge una funzione propulsiva il "gap" esistente fra situazione desiderata e situazione effettiva, che evidentemente si tende a voler colmare.

La caratteristica propulsiva, motrice, dell'interprocesso, discende infatti dalla funzione di stimolo esercitata dal dover "chiudere" il varco (gap) fra obiettivi (strategia intenzionale) e risultati (strategia realizzata).

A tal fine, il sistema si autoalimenta, nella logica di tensione verso le ambizioni e le intenzioni operative. Ai fini della sostenibilità dell'intero processo, il gap non deve essere mai del tutto eliminato, ed occorre interrogarsi sulla "qualità" del gap esistente. Il rischio, infatti, è che molta ambizione e superficialità di analisi oppure analisi approfondite ma non sorrette da una concezione etica dell'impresa (che viene piegata agli interessi del gruppo di controllo) contrassegnano negativamente il gap, dal quale, dunque, sprigiona una tensione distruttrice.

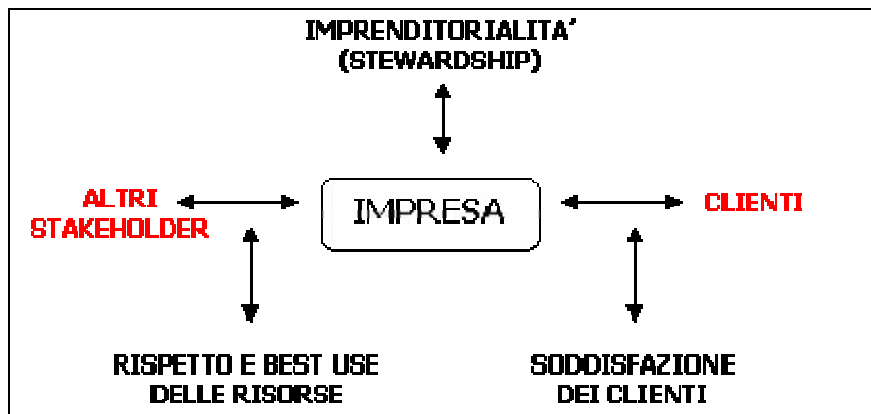
Su questo processo primario, si innesta il Circuito della formazione delle intenzioni strategiche (2 in figura), che a partire dall'analisi dei risultati conseguiti, genera nuovi stimoli ed indicazioni per la ridefinizione intenzionale. Di questo progetto è protagonista il management aziendale, e nelle PMI assolutamente l'imprenditore. Quello che deve essere sottolineato, è che la modifica delle intenzioni strategiche sulla base dell'osservazione delle azioni passate non implica necessariamente che debbano modificarsi anche le

convinzioni e i valori di fondo del top management, che anzi solitamente restano consolidate.

Il terzo circuito, il circuito dell'imprenditorialità e dell'iniziativa diffusa (3 in figura), rappresenta processi di innovazione bottom-up che sono espressione di fenomeni di imprenditorialità interna (nel caso di innovazioni strategiche) o di progetti coinvolgenti volti a generare innovazioni operative

L'ultimo processo (4 in figura), il circuito dell'apprendimento/revisione dei modelli mentali e dell'orientamento strategico di fondo (OSF), è il processo di apprendimento che agisce in maggior profondità, in quanto modifica i modelli mentali del management, cioè va alla radice delle intenzioni strategiche. Oggetto di revisione possono essere i convincimenti di fondo del top management relativi al campo di attività, al ruolo dell'impresa nell'arena o nelle arene competitive, il suo modo di essere e funzionare, il significato del profitto come misura del successo, ma anche l'atteggiamento di fondo di fronte alle leggi.

Figura 2. Il modello del successo aziendale basato sui valori d'impresa



Fonte: Corbetta, 1998.

3. Giustificazioni per la scelta strategica della responsabilità sociale nelle imprese di piccola dimensione

Il collegamento tra la sistemizzazione dei processi di definizione strategica nelle PMI, con l'ambito della RSI, deriva dalla discendenza valoriale (valori etici, valori imprenditoriali, ecc.)

che caratterizza gli atteggiamenti dell'imprenditore /proprietario (o della famiglia di riferimento nel caso delle aziende familiari), i quali impattano in misura rilevante sull'elaborazione delle intenzioni strategiche. Il sistema di valori positivamente alla base del successo aziendale (o almeno condizione abilitante a questo fine) è rappresentabile⁶ dalla forte connessione tra valori imprenditoriali-

organizzativi che definiscono l'OSF (orientamento strategico di fondo) dell'impresa:

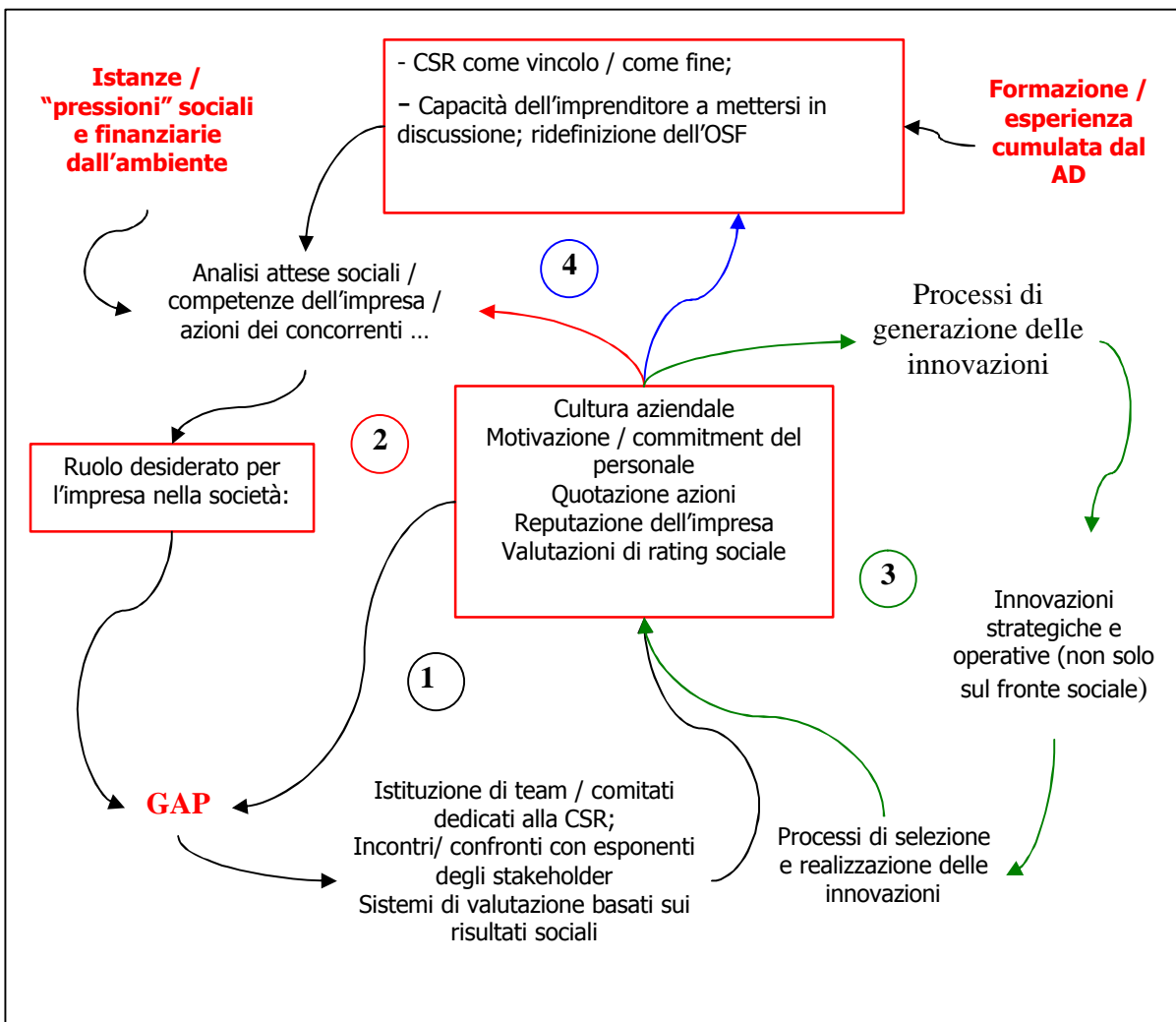
- Imprenditorialità/Stewardship (cioè il principio –guida che spinge l'impresa e i singoli collaboratori a ricercare risposte innovative ai cambiamenti ambientali associata alla disponibilità e alla capacità di ascolto, apprendimento, tolleranza di ciò che è diverso, assunzione di rischi)
- Soddisfazione dei clienti
- Produttività
- Rispetto per tutte le risorse, strettamente correlato alla trasparenza della comunicazione.

La qualità dei processi di realizzazione della strategia intenzionale è quindi decisiva ai fini del trasferimento dei valori positivi dell'impre-

ditore attraverso la struttura: a tal fine sono fondamentali processi di comunicazione chiari e incisivi, capacità di coinvolgimento della struttura, meccanismi operativi coerenti con l'esigenza di motivare il personale tutto a comportamenti ispirati alla legalità, all'etica e alla responsabilità sociale. La RSI rientra quindi in questo ambito, quando ad esempio diviene evidente il suo contributo alle performance ed ai risultati conseguiti (strategia realizzata), per esempio in termini di rating sociale ottenuto, di reazioni degli stakeholders, di reputazione dell'impresa.

E' quindi possibile proporre una ipotesi di rappresentazione grafica⁷, riassuntiva dell'integrazione e del rapporto tra il processo di genesi/governance della strategia aziendale e di una strategia per la RSI:

Figura 3. **Impatto della RSI sui processi di governo della strategia d'impresa**



Fonte: Minora, 2004 – 2005.

Tornando a considerare il livello di giustificazione operativa della scelta strategica per la RSI, anche per aziende di piccole dimensioni, si accompagnano alle considerazioni appena illustrate altri elementi che dimostrano (al di là dell'adozione della RSI come parte integrante del sistema di genesi delle linee strategiche dell'agire aziendale), come a ciascuna forma di investimento in CSR corrispondano specifiche attese di miglioramento delle performance aziendali.

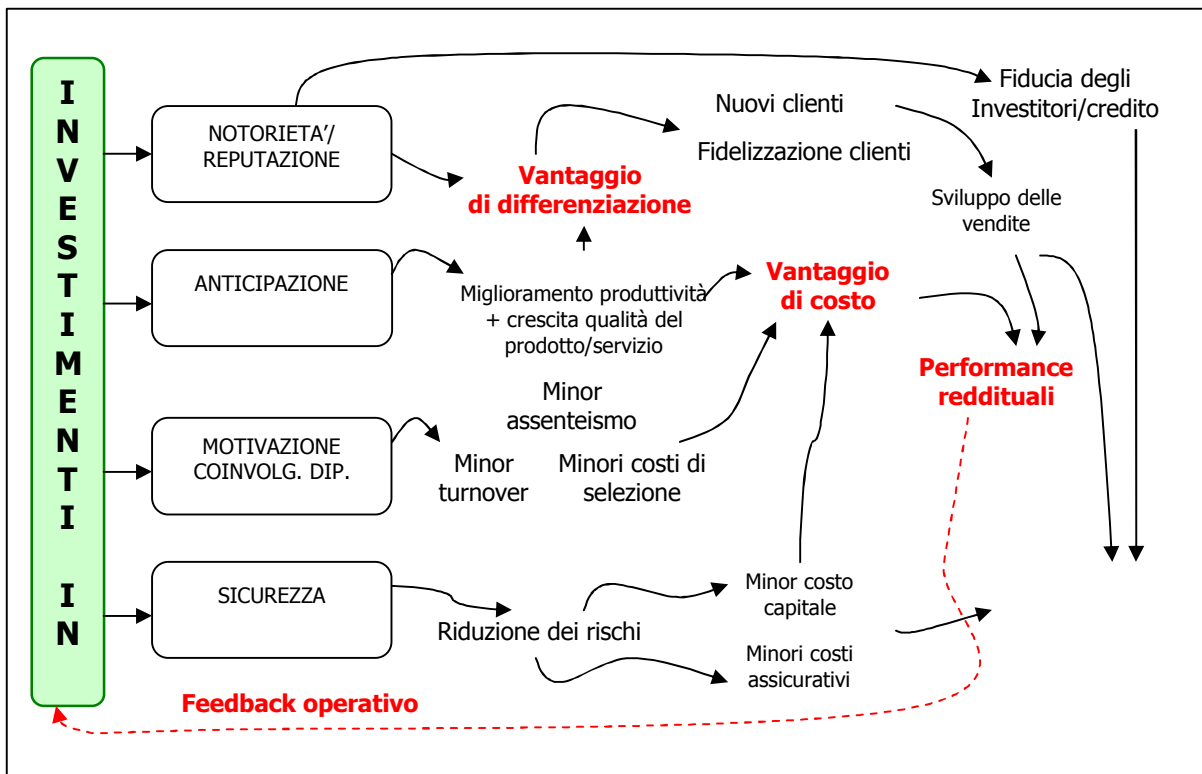
Un'iniziativa di *cause related marketing*, ad esempio, avrà in primo piano un obiettivo di natura commerciale; l'offerta di servizi aggiuntivi per i dipendenti e le loro famiglie (asili nido, servizi di trasporto, ecc.) tenderà invece a rinsaldare il legame tra impresa e collaboratori.

Nella consapevolezza della necessità di dimostrare un legame tra la scelta per la RSI e le performance economiche delle imprese, è stato elaborato un modello in grado di illustrare i benefici che diverse azioni e comportamenti, possono efficacemente sviluppare in qualità di ritorno positivo (fig. 4).

Il modello evidenzia quattro fondamentali ordini di benefici per l'impresa:

- Miglioramento di visibilità e reputazione;
- Sviluppo della capacità di anticipazione;
- Innalzamento del grado di motivazione/coINVOLGIMENTO del personale;
- Aumento del livello di sicurezza, e quindi di prevenzione di eventi di crisi.

Figura 4. Processi/circuiti di generazione del vantaggio derivanti da scelte per la RSI



Con le dovute declinazioni ed adattamenti per la dimensione della PMI, il modello evidenzia

senz'altro le dimensioni fondamentali dei benefici recuperabili a partire da pratiche di RSI.

4. *Prassi strumenti cultura e comportamenti per la RSI nella realtà operativa delle PMI italiane.*

Aldilà dei modelli descrittivi dei processi strategici e di giustificazione fondamentale, resta la necessità di verificare la possibilità e la praticabilità di un possibile approccio delle PMI alla responsabilità sociale, compatibilmente alla realtà operativa ed alla capacità competitiva delle medesime imprese.

A tutt'oggi non esistendo ancora una definizione universalmente accettata di Responsabilità Sociale d'Impresa, il concetto più generalmente accettato nella cultura sociale degli imprenditori, è rappresentato dalla convinzione che le imprese non possano limitarsi al solo fare business e alla ricerca di profitti. In quest'ottica, quindi, si può parlare del ruolo sociale dell'impresa intendendo con ciò la funzione di creazione di valore non solo prettamente economico, poiché i bisogni dell'uomo, che essa si prefigge di soddisfare, travalicano tale aspetto.

Analizzando gli strumenti e gli standard ad oggi sviluppati per dare corpo e sostanza alla e pratiche di RSI, una classificazione uniformemente accettata è quella adottata da ORSA⁸, che cerca di riassumere al suo interno tutti gli strumenti utili a una politica consapevole di responsabilità sociale, ovvero:

- Valori, codici, *governance* e sistemi di gestione;
- Accountability, auditing e reporting;
- Strumenti di marketing sociale (Cause Related Marketing);
- Finanza etica;
- Strumenti di sviluppo risorse umane;
- Partnership con la comunità;
- Gestione dell'impatto ambientale;
- Tutela dei diritti umani e globalizzazione.

Non tutte queste forme si adattano ad un utilizzo operativo da parte delle PMI, in particolare nella loro dimensione isolata ed autonoma, ma in molti casi le esperienze condotte in maniera spesso spontanea da parte di alcune aziende in tal senso innovatrici, aprono la strada per la definizione di un modello, e successivamente di buone prassi applicative.

Per capire l'atteggiamento delle PMI rispetto alle tematiche della RSI, almeno nella

dimensione di concettualizzazione del tema e dei suoi aspetti più significativi, la Fondazione NordEst di Venezia ha condotto un'indagine che si è proposta di analizzare nel dettaglio la diffusione dei principi e delle pratiche di responsabilità sociale tra le imprese del Veneto (essendo il campione composto da 381 PMI della provincia di Padova, più un Opinion Panel di testimoni privilegiati utilizzato come termine di riferimento).

Si è osservato come tra le imprese vi sia un'attenzione mediamente abbastanza diffusa alla necessità di coniugare le esigenze di sviluppo economico con la sostenibilità dello stesso. A questo punto, l'indagine si è spinta maggiormente all'interno dell'impresa per capire come ed in quale misura questa attenzione faccia parte della sua attività quotidiana, dei suoi valori e delle sue iniziative a beneficio della società e del territorio di riferimento. Per raggiungere tale scopo, è stato chiesto agli imprenditori (attori chiave dell'intero processo) di assegnare una scala di priorità ad alcuni fattori da cui può dipendere, in misura maggiore o minore, la reputazione di un'impresa e, segnatamente, della propria impresa.

E' risultato che nella percezione diffusa degli imprenditori, il principale fattore da cui dipende la reputazione di un'impresa al suo esterno è costituito dal suo successo nel proprio settore di attività. Più di $\frac{3}{4}$ degli interpellati, infatti, ha assegnato a tale variabile il primo o il secondo posto nella scala che era stato loro chiesto di costruire fra i 5 indicatori proposti. A seguire, troviamo poi la qualità dei rapporti tenuti dall'impresa con i propri lavoratori, che per più del 70% degli interpellati ha un forte peso nel determinare la buona o cattiva reputazione dell'impresa agli occhi della società. Più di un terzo del campione assegna al rapporto con il territorio e l'ambiente un ruolo significativo nel condizionare l'immagine complessiva dell'impresa, mentre gli altri due fattori proposti, i rapporti con altri imprenditori e le relazioni con il sindacato, occupano rispettivamente il penultimo e l'ultimo posto nella scala formulata dai titolari d'impresa.

L'impressione che se ne ricava è di un'impresa la cui visione della responsabilità sociale ha una declinazione quasi "intimista", ovvero che assume significato e sostanza più per gli aspetti interni (il rapporto con i dipendenti) e per un carattere dell'attività propria dell'impresa (avere successo nel proprio settore). Con più fatica,

invece, la buona reputazione di un'impresa viene intravista lungo linee esterne con dimensioni che – almeno apparentemente – non sembrano avere riverberi sull'attività produttiva ed economica.

E' questo il caso, ad esempio, del rapporto con il territorio su cui essa insiste e delle relazioni con altri imprenditori del proprio settore di attività. Sotto questo profilo, deve far riflettere la scarsa propensione al confronto con gli altri imprenditori che il campione ha fatto emergere: il rapporto con gli altri soggetti del panorama economico e produttivo sembra quindi limitarsi ad una dimensione esclusivamente concorrenziale, mentre tarda ad emergere una maggiore predisposizione al dialogo e alla collaborazione che potrebbero costituire armi preziose per le PMI italiane, che sostengono a fatica (e spesso singolarmente) il confronto competitivo sui mercati globalizzati.

Appare opportuno, a questo punto, cercare di dare un'interpretazione ai risultati appena proposti, e che possiamo assumere come significativi per l'intera categoria delle PMI italiane, almeno a livello di trend di orientamento generale. In primo luogo si ricava che le azioni legate, in qualche modo, ad una visione etica e sociale dell'attività d'impresa hanno un carattere, per così dire, promozionale per l'impresa, nel senso che contribuiscono a rafforzarne l'immagine positiva presso i clienti, i fornitori ed il territorio.

Ciononostante, solo un imprenditore su 4 scorge un ritorno economico, quasi che per la

maggioranza il miglioramento dell'immagine non portasse anche all'acquisizione di nuovi clienti, al rafforzamento della propria posizione sui mercati, all'incremento del proprio volume di affari, e si esaurisse in una sorta di legittimazione ulteriore al proprio operato. In realtà, è improbabile che queste due dimensioni, economica e di immagine, possano essere davvero così scollegate l'una dall'altra.

Probabilmente, gli imprenditori sono ancora portati a pensare che i guadagni economici per le loro aziende possano derivare unicamente da una riduzione dei costi di produzione o di approvvigionamento delle materie prime o, ancora, della manodopera. Le imprese hanno già compreso, quindi, in pieno le potenzialità di legittimazione ulteriore proprie delle azioni di RSI, mentre tardano ad individuarne, forse anche per la mancanza di adeguati strumenti di quantificazione, il ritorno in termini economici.

Ovviamente simili interpretazioni e convinzioni circa la natura e gli effetti della RSI, da parte degli imprenditori di PMI, ne orienta le scelte verso determinati strumenti di implementazione ed attività intese come afferenti alle pratiche di responsabilità sociale.

Partendo dalla stessa ricerca sin qui utilizzata come riferimento empirico, si ricava la seguente tassonomia di attività e strumenti, organizzata in ordine decrescente per gradimento e significanza delle attività utilizzate per dare concreta attuazione ai principi della responsabilità sociale:

Miglioramento degli standard di sicurezza e di comfort del luogo di lavoro	43,3%
Attività di formazione	41,0%
Azioni di solidarietà sociale (beneficenza)	7,6%
Tutela del territorio	5,5%
Sponsorizzazione o patrocinio di attività culturali (sponsorizzazioni)	2,6%
Altri strumenti/attività	circa 0,0%

Come si vede, si assiste ad una polarizzazione dell'interesse e dell'attenzione verso le sole forme della sicurezza/prevenzione sui luoghi di lavoro, ed azioni di formazione/aggiornamento professionale, il che è indicativo della cultura di fondo

degli imprenditori e della rappresentazione che questi hanno di se stessi: persone impegnate nella costruzione di un ambiente di lavoro "buono" e portatrici di valori e conoscenze da trasmettere ad altri.

La capacità di visioning vissuta come fondamentale caratteristica dell'imprenditore, conferma il parallelo con il modello di forte responsabilità personale alla guida dell'impresa (uomo solo al comando), nel bene e nel male libero di scegliere la rotta, prevedere le criticità, saper cogliere le opportunità. Un parallelo quasi perfetto del modello di "visionary leader" sviluppato negli Stati Uniti per i CEO innovatori.

Il tema centrale torna dunque sul perno del processo critico di definizione della strategia aziendale (che include anche le scelte e l'adozione dei comportamenti per la RSI), che pur rimanendo saldamente in mano all'imprenditore/amministratore, subisce progressivamente gli effetti di un'analisi critica condotta a partire dalle ragioni dei pro-

cessi di crescita aziendale, aggregazione delle PMI lungo le filiere di creazione del valore o nei cluster produttivi integrati, collegati direttamente all'ambiente sociale diretto (rapporto con i dipendenti e collaboratori) ed alla dimensione locale di riferimento.

L'integrità personale e la sua riconoscibilità, giocano dunque un ruolo importante nella definizione dell'imprenditore di successo, e riassume in se una rappresentazione del complesso intreccio tra personalità e ruolo professionale, che contraddistingue il piccolo imprenditore, che giudica se stesso come persona prima ancora che come businessman, nel quale sia sempre possibile riporre fiducia.

¹ Cfr. Ricerca Ernst & Young 2003 su un campione composto dai soci all'Associazione Imprenditore dell'Anno

² Giovanni Costa – "La famiglia come risorsa e come problema nello sviluppo delle piccole e medie imprese" – 1999 – CUOARIVISTA n. 2 - Dossier:Strategia e sviluppo delle imprese nel Nordest.

³ M. Decastri – "Visione strategica ed innovazione organizzativa" – 1998 – n° 168 "Sviluppo & Organizzazione".

⁴ Coda, Mollona – "IL GOVERNO DELLA DINAMICA DELLA STRATEGIA" - Working Paper ISEA – Pubblicato su "Finanza, Marketing e Produzione", EGEA, n° 4, 2002.

⁵ Coda, Mollona – "IL GOVERNO DELLA DINAMICA DELLA STRATEGIA" - Working Paper ISEA – Pubblicato su "Finanza, Marketing e Produzione", EGEA, n° 4, 2002.

⁶ G. Corbetta – "Corporate Values and Family Business", 1998 - SDA Bocconi, Milano

⁷ Cfr. Minora - "I processi di formazione, comunicazione, diffusione, revisione dei valori del top management. Rielaborazione di "Il governo della dinamica della strategia – Coda/Mollona" – Lucidi delle lezioni del corso di "Etica e valori aziendali" Mario Minoja e Luca Nannini (Università di Pisa – Facoltà di Economia Aziendale - anno accademico 2004 – 2005)

⁸ Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende (ORSA).