

## La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende

di Marella Caramazza\* e Caterina Carroli\*\*

\*\* Direttore Generale ISTUD

\*\* Assistente area marketing ISTUD

**The next big thing in brands is corporate social responsibility. It will be clever to say there is nothing different about our product or price, but we do behave well." (The Economist, September 2001)**

Trova plauso in sempre più numerosi ambiti il riconoscimento dell'importanza di una politica di responsabilità sociale da parte delle imprese ai fini del perseguimento di una profittabilità di lungo periodo.

Le aziende si confrontano con la responsabilità sociale quotidianamente; quando per esempio i consumatori entrano al supermercato e scelgono prodotti che abbiano una buona reputazione, o quando gli investitori decidono di mettere i propri soldi in una società socialmente esemplare, o ancora quando investono nel futuro e nella formazione dei propri dipendenti, ottenendo in cambio fedeltà e motivazione. Sempre più spesso alle imprese è richiesto, dai governi, dai consumatori, dagli investitori, di essere un "buon cittadino". In questo senso, la sfida per le imprese di successo del futuro è quella di passare da un approccio "minimalista" per cui è sufficiente essere un "buon cittadino", ovvero semplicemente rispettare la legislazione in vigore, a un approccio "strategico", che metta cioè la "buona cittadinanza" al cuore della strategia di *business* dell'impresa.

Alla base della necessità di questo passaggio vi è il riconoscimento della stretta interconnessione tra l'impresa e l'ambiente circostante: non esiste un soggetto economico isolato, l'impresa è plasmata dal mondo in cui nasce e vive e, a sua volta, trasforma questo mondo proprio in rapporto alla sua specificità. A partire da tali presupposti, la relazione tra l'impresa e l'ambiente circostante risulta talmente profonda che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica. In tal senso, la responsabilità sociale d'impresa è un vero e proprio *attributo manageriale* (Magatti-Monaci, *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, 1999).

Il concetto di responsabilità sociale è dunque strettamente collegato alla *stakeholder theory*. Alla base di tale teoria vi è il riconoscimento dell'esistenza di una molteplicità di relazioni a due vie tra l'impresa e l'ambiente circostante. La definizione di *stakeholder* è nata partendo proprio dall'allargamento del concetto di interlocutore rilevante per il *management* da quello di azionista (*shareholder*) a quello di chi ha una qualsiasi "posta" (*stake*) nell'azienda, cioè è in qualche modo interessato alle decisioni dell'impresa.

Secondo l'approccio ristretto o strategico si considerano solo individui o gruppi che possono facilitare o ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione; secondo l'approccio esteso o "multifiduciario" si considerano tutti gli *stakeholder* che influenzano e sono influenzati dalle decisioni, dalle politiche e dagli interventi dell'organizzazione. Secondo quest'ultimo approccio gli *stakeholder* non comprendono quindi solo quelli che l'impresa considera strategici, ma tutti coloro che di fatto sono portatori di interessi legittimi.

### Gli obiettivi dello stakeholder management

Gli obiettivi dello *stakeholder management* consistono principalmente nel:

1. descrivere il sistema di relazioni che l'organizzazione intrattiene con l'ambiente;
2. analizzare interessi, esigenze, aspettative e preoccupazioni degli *stakeholder* riguardo all'esistenza e all'attività dell'organizzazione;
3. gestire consapevolmente l'attività dell'organizzazione attraverso decisioni, politiche e interventi che tengano conto delle esigenze e delle aspettative degli *stakeholder*.

Un'impresa socialmente responsabile, attenta alla soddisfazione dei bisogni dei diversi gruppi portatori di interessi legittimi nei suoi confronti, si caratterizza per un tipo di cultura di gestione in grado di fare proprio il

concetto di gestione responsabile delle imprese e delle istituzioni. Una cultura di gestione responsabile implica sensibilità e impegno da parte del *management* verso i propri *stakeholder* più significativi, tra cui:

- gli **azionisti**: la maggior parte degli studi accademici sulla relazione tra gestione d'impresa eticamente responsabile e profittabilità suggeriscono che spesso le due cose sono strettamente legate. L'elemento chiave di questo legame è costituito dalla fiducia: un'impresa che non riceve la fiducia dei dipendenti, dei *partners* e dei consumatori è destinata ad avere difficoltà; per di più, in un sistema in cui i *business* sono geograficamente lontani dai propri consumatori, una reputazione di fiducia diventa ancora più importante e strategica. Risulta pertanto essenziale per gli azionisti e per gli investitori agire sull'impresa affinché si caratterizzi come impresa socialmente responsabile per ottenere come contropartita maggiore remunerazione e profitto;
- i **dipendenti**: una gestione responsabile dell'impresa nei confronti dei dipendenti implica alcune grandi questioni come la promozione di relazioni interpersonali basate sul mutuo rispetto; il reciproco aiuto e una concezione solidaristica della vita organizzativa; l'offerta di pari opportunità di crescita e di sviluppo e di una formazione continua; la valorizzazione delle diversità di genere, etniche e generazionali; la facilitazione di processi di comunicazione interna trasparenti ed esaustivi; la protezione degli spazi destinati alla vita personale e alla famiglia;
- la **collettività**: il riconoscimento che il *business* è profondamente legato al contesto in cui agisce ha significative implicazioni nel modo di operare delle imprese. Questa profonda interconnessione comporta il riconoscimento da parte delle imprese di una responsabilità sempre maggiore verso il benessere e la tutela della collettività in cui operano. Le imprese possono favorire il benessere della collettività in cui si trovano ad operare attraverso l'inserimento e la rapida socializzazione dei giovani al mondo del lavoro; il reinserimento professionale e sociale di chi è costretto a lasciare l'organizzazione; l'attenta valutazione dell'impatto delle scelte strategiche aziendali sull'ambiente naturale, culturale e sociale circostante; il sostegno alla valorizzazione delle risorse economiche e intellettuali impiegate dalla Pubblica Amministrazione, dalla Sanità, dalla Scuola; lo sviluppo di una società multiculturale e pluralista. Una gestione responsabile nei confronti di questo particolare *stakeholder* è tanto più indispensabile in considerazione del fatto che la globalizzazione amplifica gli effetti negativi di pratiche di *business* inaccettabili.

## Gestione responsabile e responsabilità sociale

Una gestione responsabile dell'impresa, caratterizzata dalla gestione delle numerose e complesse interrelazioni che intercorrono tra questa e l'ambiente, produce innumerevoli opportunità. In una società dove il valore del *brand* e la reputazione sono sempre più considerati l'*asset* più importante di un'azienda, la responsabilità sociale è in grado di costruire la fedeltà e la fiducia necessarie a una profittabilità di lungo periodo. In una società sempre più aperta e "trasparente", inoltre, le imprese non vengono più giudicate solamente sulla base dei propri risultati, ma anche sulla base dei propri comportamenti. Attraverso un approccio integrato alla responsabilità sociale come un valore fondante della strategia di *business*, le imprese hanno la possibilità, non solo di contribuire al miglioramento della società, ma di ricevere in cambio significativi benefici quali ad esempio migliori *performance* finanziarie, il rafforzamento del valore del *brand* e della reputazione, una sostenibilità di lungo termine per l'impresa e per la società nel suo complesso, una migliore gestione del rischio e della crisi, ritorni di lungo periodo sugli investimenti, buone relazioni con il governo e la comunità, maggiore *commitment* dei dipendenti e in ultima analisi credibilità ad operare.

Al contempo, una gestione ispirata ai principi della responsabilità sociale richiede un grande sforzo organizzativo e finanziario. Investimenti su sistemi di gestione coerenti con le nuove scelte di posizionamento strategico, investimenti nelle politiche di innovazione e sviluppo, nelle politiche di gestione delle risorse umane, nelle scelte di *corporate governance*.

Ma soprattutto richiede un grosso investimento volto a diffondere e consolidare una cultura manageriale realmente orientata in modo "responsabile": una cultura manageriale che, oltre alle dichiarazioni ormai immancabili in tutte le "carte dei principi" o "dei valori" delle imprese nazionali e multinazionali più competitive

e innovative, sia effettivamente ancorata ai principi della responsabilità e rappresenti realmente una guida per il *management* nei suoi quotidiani “labirinti morali” e per risolvere i “dilemmi” di cui è costellata l’azione manageriale (Jackall, *Labirinti Morali*, Edizioni di Comunità, 2001).

È proprio da questo affascinante intreccio tra opportunità strategiche e cultura organizzativa e manageriale che nasce l’interesse di ricerca posto al centro di “REBUS – *Relationship between business and Society*” – un progetto dell’Associazione Istud per la Cultura di Gestione e finanziato dall’Unione Europea, che punta a comprendere la reale consapevolezza e disponibilità dei *manager* a diventare *manager* “responsabili”.

Affinché in tutte le aziende possano cominciare a sentirsi parole simili a quelle pronunciate da Ralph Larsen, Chairman e CEO della Johnson & Johnson: “Ha senso parlare del nostro sistema di valori improntato alla *corporate social responsibility* quando si parla di *business*? Assolutamente sì! Ci porta le persone migliori: ci aiuta a prendere le decisioni più giuste e, alla fine della giornata, contribuisce enormemente a costruire una reputazione che per noi è un importante vantaggio competitivo”.