

**Punto di Contatto Nazionale - DGPIC
Centro CReSV - Università Commerciale “Luigi Bocconi”**

RELAZIONE FINALE

L’implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese:

Un’analisi quantitativa del contesto italiano

Francesco Perrini
Clodia Vurro

Università Commerciale “Luigi Bocconi”



INDICE DEI CONTENUTI

INTRODUZIONE AL PROGETTO	4
1. ANALISI DELLA LETTERATURA	6
1.1 Recenti evoluzioni nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa.....	6
1.2 L'integrazione della CSR nelle relazioni di filiera.....	11
1.2.1 Filiere responsabili: Driver, attività e impatti	13
1.2.2 I modelli di governo delle relazioni di filiera responsabili	15
1.2.3 Riflessioni conclusive.....	18
1.3 L'approccio delle PMI alla gestione sostenibile della filiera.....	19
1.3.1 La responsabilità sociale per le PMI	19
1.3.2 Temi emergenti negli approcci di filiera.....	22
2. METODOLOGIA DELLA RICERCA.....	24
2.1 La scelta del campione.....	24
2.2 La raccolta dei dati	27
2.3 Le metodologie d'analisi	28
3. L'INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLE RELAZIONI DI FILIERA DELLE PMI ITALIANE.....	30
3.1 Orientamenti e strumenti di CSR	30
3.2 La rilevanza della CSR nei rapporti di filiera.....	34
3.3 Strategie e approcci alla gestione responsabile della filiera.....	38
3.4 Impatti, criticità e prospettive future.....	42
4. UN'ANALISI CRITICA SUGLI ORIENTAMENTI RESPONSABILI E L'IMPATTO SULLA PERFORMANCE	47
4.1 Introduzione	47
4.2 Orientamenti valoriali e approcci strategici.....	49
4.3 Le determinanti degli approcci strategici alla gestione responsabile	51
4.4 Gli impatti sulla performance aziendale	56
4.4.1 L'impatto sulla qualità dell'offerta	58
4.4.2 L'impatto sulla fiducia dei clienti finali.....	60



4.4.3 <i>L'impatto sulla reputazione aziendale</i>	62
4.4.4 <i>L'impatto sul clima aziendale</i>	64
4.5 Una visione di sintesi	67
RIFLESSIONI CONCLUSIVE.....	70
BIBLIOGRAFIA	72

INTRODUZIONE AL PROGETTO

Il progetto di ricerca *“L’implementazione della CSR nei rapporti di filiera delle piccole e medie imprese”*, si inserisce nel filone di studi volti all’investigazione delle dinamiche di cambiamento in atto nella gestione relazionale della catena del valore..

A partire dagli anni Settanta, infatti, l’affermarsi della dimensione mondiale nell’attività economica si è accompagnato alla progressiva creazione di reti globali di produzione. Con il fine di superare i limiti di strategie basate sullo sfruttamento intensivo dei vantaggi comparati nei costi dei fattori produttivi e legate alle possibilità di delocalizzazione produttiva, un nuovo modello competitivo sta emergendo nelle modalità di gestione delle relazioni con i propri stakeholder lungo la filiera che va dal produttore al consumatore finale. Basato sulla valorizzazione dei vantaggi competitivi associati alla cooperazione, all’adozione volontaria di standard sociali e ambientali più elevati rispetto a quanto prescritto dalla legge, all’apertura e al dialogo con i propri interlocutori, tale modello si inserisce in un quadro di superiori compatibilità sociali e ambientali secondo soluzioni/combinazioni innovative di prodotto, processo, tecnologia e mercato.

In tale contesto, nuove sfide si impongono all’attenzione delle piccole e medie imprese, da una pressione sempre più forte nel campo di sicurezza, tracciabilità, responsabilità sociale e certificazione della produzione da parte dei player dominanti all’interno delle filiere, alla forte concorrenza internazionale. Diviene essenziale, dunque, orientare il dibattito sulla responsabilità sociale e l’implementazione di strategie di sostenibilità socio-ambientale alle peculiarità delle PMI. Questo al fine di identificare quali competenze e strategie sia necessario sviluppare al fine di superare le debolezze strutturali legate alle dimensioni, alla mancanza di risorse e strutture dedicate e beneficiare della flessibilità e del forte legame con la comunità locale che caratterizza le imprese di medie e piccole dimensioni.

Nell’ambito del più vasto progetto *“Misurare per gestire e creare valore per gli stakeholder: Lo stato dell’arte e le prospettive future nella valutazione della responsabilità sociale d’impresa”*, realizzato, nel corso del 2009, dall’Università Bocconi su incarico del Punto di Contatto Nazionale (PCN), tramite l’Istituto per la Promozione Industriale (IPI),

agenzia tecnica del Ministero dello Sviluppo Economico, il presente progetto di ricerca è finalizzato all'analisi delle modalità attraverso cui le piccole e medie imprese (PMI) stanno rispondendo alle sfide della sostenibilità nelle relazioni di filiera.

In particolare, il progetto verte sull'investigazione degli effetti, costi e benefici associati all'adozione di comportamenti, pratiche e strategie di responsabilità sociale, al fine di identificare le condizioni che favoriscono e ostacolano la diffusione, tra le PMI, di modelli negoziali relazionali basati su innovazione, responsabilità e creazione congiunta di valore.

A partire da tali premesse, la ricerca si è focalizzata innanzitutto sulla mappatura dei principali contributi empirici e teorici esistenti in materia di relazioni socialmente responsabili lungo la filiera produttiva. Il capitolo 1 presenta, dunque, i principali sviluppi nel dibattito recente sull'adozione di strategie socialmente responsabili e su come queste possano essere estese oltre i confini organizzativi aziendali. Il capitolo 2 dettaglia la metodologia che ha guidato la ricerca: dalla raccolta dei dati ai modelli analitici utilizzati per l'investigazione empirica. I risultati dell'analisi sono presentati e discussi nei capitoli 3 e 4. In particolare, a un'analisi esplorativo-descrittiva dei principali trend nella gestione della filiera delle PMI italiane incluse nel campione (capitolo 3), fa seguito un'analisi quantitativa volta a profilare gli approcci implementati e testare statisticamente specifiche relazioni tra orientamenti, strumenti, strategie e performance (capitolo 4). Nell'ultimo capitolo sono riassunte alcune riflessioni conclusive sulle evidenze empiriche emerse.

1. ANALISI DELLA LETTERATURA

1.1 Recenti evoluzioni nel dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa

Il venir meno della fiducia in una crescita economica senza limiti e l'aver compreso l'impossibilità di trascurare il legame tra economia e ambiente, nella convinzione che le attività economiche abbiano un impatto tutt'altro che trascurabile sull'ecosistema, hanno introdotto lo sviluppo sostenibile quale obiettivo condiviso di tutti i Paesi avanzati.

Nel contempo, la crescita dell'incertezza, causata dai violenti tassi di sviluppo tecnologico e concorrenziale e l'affermarsi di nuove forme di consumo più consapevoli, esigenti, fondate su un substrato informativo ricco e articolato e su un potere negoziale crescente, hanno condotto a una riformulazione delle regole di gestione delle imprese, riformulazione che vede al primo posto la centralità degli stakeholder e delle loro specifiche esigenze e che si traduce nell'assunzione, da parte delle imprese, della responsabilità sociale.

Gestione responsabile allineata rispetto a obiettivi di sviluppo sostenibile: è questo l'imperativo che, a partire dagli anni Cinquanta, si è imposto all'attenzione delle imprese, portando le stesse a un graduale ripensamento della propria natura, delle attività svolte, delle modalità di interazione con i molteplici soggetti che, a vario titolo, si relazionano con esse.

Definita come l'integrazione volontaria di obiettivi e pratiche sociali e ambientali nei processi aziendali e nelle relazioni con gli stakeholder, oltre quanto previsto dalla legge (European Commission, 2001; Perrini and Tencati, 2008), la responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility, CSR*), è il risultato del progressivo riconoscimento, da parte delle imprese, della necessità di aprirsi al dialogo, alla cooperazione, con il proprio contesto di riferimento al fine creare valore sostenibile e orientarsi al lungo periodo.

Nonostante le critiche che si sono succedute nel corso del tempo spinte dal timore di un rischio di defocalizzazione nella gestione, connesso all'integrazione tra obiettivi

economici, sociali e ambientali (Friedman, 1970; Jensen, 2001), la CSR riveste oggi un ruolo di primo piano nel rafforzamento e nel rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali (Margolis and Walsh, 2003; Perrini, 2006a).

Una serie di segnali testimoniano tale tendenza ai differenti livelli. Sul piano politico, il Libro Verde della Commissione Europea sulla responsabilità sociale delle imprese (European Commission, 2001) e le successive Comunicazioni del 2002 e 2006 (European Commission, 2002a, 2006) hanno sancito l'esistenza di un legame diretto tra l'adozione di strategie e comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese e la capacità di perseguire quegli obiettivi di competitività, di occupazione, di coesione sociale, di protezione dell'ambiente alla base delle priorità strategiche dell'Unione Europea definite in occasione del Consiglio di Lisbona del 2000.

L'istituzionalizzazione sovranazionale della rilevanza della CSR si è accompagnata al costante incremento nel numero di governi nazionali coinvolti nella promozione e diffusione del tema, assieme al rafforzamento del ruolo di istituzioni internazionali come l'ONU, la World Bank, l'OCSE e l'ILO nella legittimazione delle pratiche e degli strumenti di CSR attraverso l'emanazione di raccomandazioni e linee guida.

Il coinvolgimento attivo di istituzioni pubbliche e non governative si combina con il crescente interesse da parte dell'accademia per l'analisi delle dinamiche di integrazione della CSR nelle pratiche, nei comportamenti, negli obiettivi organizzativi e strategici delle imprese (Perrini, 2005; Perrini et al., 2006).

Pur adottando prospettive e livelli d'analisi differenti, teoria e pratica attuali tendono a condividere una visione della CSR quale innovazione nei modelli di gestione e governo aziendale, improntata alla soddisfazione delle aspettative degli stakeholder, oltre che all'adempimento degli obblighi di legge e al di là di quanto prescritto dalle norme etiche individuali (Perrini and Tencati, 2009; Porter and Kramer, 2006; Russo and Tencati, 2009; Vurro, 2006).

Perché si ottengano benefici nelle diverse aree di gestione aziendale, da più parti si riconosce, dunque, la necessità che la CSR sia più che un *addendum* alle attività e processi aziendali consolidati, investendo, al contrario, le strategie e le politiche d'impresa, ai diversi livelli di gestione: dalla produzione (per es. riduzione dell'impatto ambientale, sicurezza dei lavoratori, attenzione a qualità e sicurezza dei prodotti) al marketing (es. soddisfazione dei consumatori e del bisogno di trasparenza e affidabilità), dalla gestione delle risorse umane (per es. la gestione dei percorsi di carriera, le politiche di formazione,

la gestione degli esuberi) agli aspetti finanziari e di controllo dei rischi (Perrini et al., 2007).

Essere socialmente responsabili, dunque, corrisponde, per le imprese di oggi, all'integrazione della CSR nella gestione quotidiana dell'intera catena del valore (Perrini et al., 2007). Si parla a questo proposito di gestione integrata della CSR, di un investimento finalizzato alla produzioni di vantaggi competitivi duraturi e alla minimizzazione dei rischi, attraverso la valorizzazione della centralità delle relazioni con gli stakeholder, del miglioramento continuo, dell'innovazione e della capacità di dar conto con completezza dei risultati raggiunti ai diversi livelli.

Più in dettaglio e a partire dai primi due studi pubblicati nel 1972 (Bragdon and Marlin, 1972; Moskowitz, 1972), numerosi sono stati i tentativi di dimostrare empiricamente l'esistenza o meno di un impatto economico positivo e significativo connesso all'adozione di pratiche e comportamenti socialmente responsabili (Christmann, 2000; Clarkson, 1988; Kedia and Kuntz, 1981), all'implementazione di misure per la gestione degli impatti ambientali (Bowman and Haire, 1975; Bragdon and Marlin, 1972; Fogler and Nutt, 1975), a certi livelli di reputazione sociale (Alexander and Buchholz, 1978; Cochran and Wood, 1984; Preston and O'Bannon, 1997) o, più recentemente, a valutazioni effettuate da agenzie specializzate nella misurazione di performance sociali e ambientali (Graves and Waddock, 2000; Hart and Ahuja, 1996; McWilliams and Siegel, 2000; Russo and Fouts, 1997; Waddock and Graves, 1997).

Guardando alle oltre 130 ricerche empiriche documentate sull'argomento (Margolis and Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003), sono sostanzialmente due le visioni relative al rapporto tra CSR e risultati aziendali: l'una sostenitrice dell'esistenza di un *trade off* tra i due termini della questione, l'altra focalizzata, invece, sulle possibili sinergie.

Radicato nella massima neoclassica per cui "*the business of business is business*" (Friedman, 1970), il primo approccio sostiene l'esistenza di un impatto negativo relativo all'implementazione della CSR, considerando le pratiche socialmente responsabili un inutile costo da evitare al fine di non soccombere al gioco della competizione (Barnett, 2007). Contributi di beneficenza, piani per promuovere lo sviluppo della comunità, mantenimento di presidi in aree depresse, comportano indubbi vantaggi in termini di immagine e reputazione, ma al contempo sono fonti di costi tali da porre l'impresa in svantaggio rispetto alla concorrenza. Vantaggi e costi, inoltre, non sono perfettamente comparabili dal momento che la loro natura è differente, soprattutto se si considera come i costi siano immediati e certi mentre i benefici soltanto stimabili e valutabili in termini

qualitativi o in modo indiretto. Intraprendere strategie di CSR comporterebbe, in base a tale impostazione, una limitazione delle alternative possibili, impedendo, ad esempio, l'investimento in date linee di prodotto o scelte di delocalizzazione produttiva, e potrebbe risultare addirittura penalizzante nel caso in cui l'impegno non fosse percepito dal consumatore o dagli altri interlocutori sociali. Al contrario, le risorse da destinare a programmi e azioni sociali dovrebbero essere investite nel miglioramento dell'efficienza o semplicemente ridistribuite agli azionisti, per evitare una defocalizzazione dall'attività principale per cui le imprese sono state create: la creazione di ricchezza (Jensen, 2001).

Nonostante alcune analisi sembrino supportare tale impostazione, le tendenze in atto nel mondo delle imprese e il più ricco numero di studi a supporto di una relazione positiva tra CSR e performance sembrano sostenere la seconda visione, sottolineando l'esistenza di sinergie tra socialità e risultati economici e competitivi, connesse al rafforzamento della capacità delle imprese di gestire le aspettative dei propri stakeholder, accumulando così risorse immateriali di fiducia e conoscenza tali da consentire loro di godere di vantaggi competitivi di elevata entità e durata (Orlitzky et al., 2003; Waddock and Graves, 1997).

Il perché di tale successo risiede nella nuova concezione del valore, nei cambiamenti in atto nel contesto competitivo odierno e nelle connesse spinte all'adozione di un comportamento responsabile, ma più in generale, nella trasformazione dell'impresa da modalità di organizzazione dell'attività economica ad ambiente in cui vivere; ciò che è cambiato è la pervasività. È tale aspetto che rende inadeguate le istanze dei sostenitori della *corporate amorality*.

Se si accetta l'idea che l'impresa non possa più essere considerata un'entità astratta votata al puro calcolo di convenienza economica, ma si presenti come un attore interagente con i soggetti che a vario titolo si interfacciano ad esso, non può che considerarsi inapplicabile qualsiasi teoria che tralasci tale aspetto.

Sono, in sintesi, principalmente cinque le aree in cui l'esercizio della CSR può esplicitare i suoi effetti positivi, influenzando, di conseguenza, la performance aziendale (Perrini et al., 2009):

- *CSR e organizzazione interna*: in tale ambito la letteratura è concorde nel riconoscere il contributo della CSR alla creazione di un clima etico, con impatti sulla soddisfazione dei dipendenti e sul coinvolgimento organizzativo che si traducono in una riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di turnover, nell'incremento della produttività e dell'attrattività dell'impresa nei confronti dei

- dependenti attuali e prospettici (Maignan et al., 1999; Vitell and Singhapakdi, 2008);
- *CSR e clienti finali*: numerosi studi mostrano come l'implementazione di pratiche di CSR impatti sulla soddisfazione e sulla fedeltà dei clienti, in ragione del ruolo della CSR quale indicatore della qualità della produzione, nel rafforzamento di *company* e *brand positioning* e nel supporto allo sviluppo di attitudini positive nei confronti dell'impresa (Bhattacharya and Sen, 2001; Brown and Dacin, 1997; Castaldo et al., 2009);
 - *CSR e comunità locale*: nei confronti della comunità locale entro cui l'attività d'impresa si inserisce, l'implementazione di pratiche di stakeholder management che puntino alla cooperazione con la collettività contribuisce allo sviluppo, per le imprese, della licenza di operare in un dato contesto (Kern et al., 2007; Russo and Tencati, 2008). In tale ambito la CSR consente alle imprese di gestire il consenso, accumulare capitale immateriale di fiducia e legittimità, anticipare le sfide future, nonché identificare opportunità di mercato (Brugmann and Prahalad, 2007; Porter and Kramer, 2006; Post et al., 2002);
 - *CSR e gestione ambientale*: nei confronti dello stakeholder ambiente, studi dimostrano come l'adozione di comportamenti e strumenti per la gestione e valorizzazione dell'ambiente naturale impatta direttamente sulla competitività aziendale, contribuendo all'apertura di nuovi mercati alla luce del *greening movement* e *climate change*, al conseguimento di vantaggi di differenziazione dell'offerta, alla riduzione dei rischi e a una migliore gestione degli stessi, al rafforzamento della produttività per effetto della riduzione dei costi (Gollop and Roberts, 1983; King and Lenox, 2000; Porter and Van der Linde, 1995);
 - *CSR e governance*: l'implementazione di strumenti di gestione e comunicazione della CSR rafforza la competitività aziendale, migliorando le basi della relazione con la comunità finanziaria stimolando l'incremento della trasparenza e riduzione delle asimmetrie informative, contribuendo alla riduzione e alla migliore gestione dei rischi aziendali, assicurando l'accesso ai nuovi mercati con un riflesso nel rafforzamento della capacità di governare l'impresa (MacMillan et al., 2004).

Condizione necessaria all'ottenimento di tali impatti è la capacità di gestire la CSR in modo strategico, integrandola nei *core value* aziendali (Porter and Kramer, 2006; Porter and Kramer, 2002). Un'impresa, infatti, potrà difficilmente vantarsi di essere responsabile

e beneficiare degli effetti positivi della CSR, intraprendendo azioni sociali sporadiche, frammentarie, lontane dall'essere parte di un disegno strategico complessivo. Se reputazione, legittimazione, immagine sono aspetti fondanti il processo di accumulazione delle risorse immateriali basate sulle relazioni e sulla conoscenza (Chiacchierini et al., 2009), e se tali risorse hanno un'importanza strategica, dal momento che possono contribuire significativamente al raggiungimento dell'obiettivo ultimo dell'agire d'impresa - la creazione di valore -, allora anche la CSR dovrà essere gestita strategicamente perché da essa dipende il consolidarsi della reputazione dell'impresa, il senso di partecipazione all'interno dell'organizzazione, le relazioni di lungo periodo con i molteplici stakeholder.

La definizione di obiettivi strategici che integrino, in modo consistente, politiche funzionali al perseguimento di percorsi di crescita sostenibile è il primo passo nell'interiorizzazione della responsabilità sociale nella gestione d'impresa. La possibilità di beneficiare degli impatti positivi associati a processi e attività di CSR, infatti, non può prescindere dal declinare le strategie *corporate* in sotto-obiettivi operativi che siano in linea con le criticità di gestione di ciascuna delle funzioni aziendali (Perrini et al., 2009).

È in tale ambito che si colloca il recente interesse verso l'approfondimento delle peculiarità, criticità ed effetti associati all'adozione di progetti a valenza socio-ambientale nelle relazioni a monte e a valle della filiera produttiva, volti a consentire alle imprese di migliorare la propria capacità di interazione con fornitori e distributori, al fine di estrarre il potenziale innovativo insito nella cooperazione (Dyer and Singh, 1998; Tencati and Zsolnai, 2008) e incrementare il valore e la qualità dell'operatività e degli output di processo (Dallocchio et al., 2010).

1.2 L'integrazione della CSR nelle relazioni di filiera

Sull'onda dell'entusiasmo per le inattese potenzialità competitive associate alla globalizzazione dei mercati, la storia aziendale recente è stata caratterizzata da una crescente ricerca di flessibilità nei modelli produttivi, basata su combinazioni di specializzazione ed esternalizzazione di intere fasi dei processi produttivi, con il connesso sviluppo di reti globali di fornitura e distribuzione (Lim and Phillips, 2008).

Contestualmente all'affermarsi della dimensione globale dell'attività economica e all'evidenza dei rischi connessi alla perdita di controllo su filiere disaggregate e disperse geograficamente, esponenti del mondo politico, accademico e dell'opinione pubblica

hanno iniziato a interrogarsi insistentemente sui potenziali benefici connessi all'integrazione volontaria delle tematiche sociali e ambientali nelle relazioni di filiera (Carter, 2005a; Maloni and Brown, 2006) e all'adozione di approcci collaborativi alla co-creazione di valore (Daboub and Calton, 2002), intese quali strategie alternative e vincenti rispetto a quelle basate sulla riduzione indiscriminata dei costi perseguita attraverso scelte di delocalizzazione produttiva.

Allo stato attuale, pur nella varietà degli approcci, dovuti a differenze settoriali, istituzionali e competitive, l'interesse verso l'adozione di approcci sostenibili alla gestione della catena del valore sembra essere pervasivo (KPMG, 2008; Roberts, 2003), nella convinzione che l'implementazione di strumenti e politiche socio-ambientali possa tradursi in minori rischi e nell'accesso a maggiori opportunità competitive legate a vantaggi di differenziazione (Burgess et al., 2006; Li et al., 2005; Robinson and Malhotra, 2005).

In tale contesto, al fine di supportare le imprese nella gestione responsabile della filiera, la ricerca attuale tende a seguire due direttrici complementari: l'una relativa ai contenuti tipici di strategie di filiera socialmente responsabili, l'altra relativa ai modelli gestionali sottostanti.

Parte del dibattito, dunque, si è orientato alla descrizione delle peculiarità delle filiere socialmente responsabili rispetto a modelli competitivi e relazionali tradizionali. Trovano spazio, in tale ambito, gli studi sulla definizione di responsabilità sociale logistica (*logistics social responsibility – LSR*), sulla categorizzazione delle relative iniziative di CSR, sui driver, le barriere e gli effetti dell'adozione di pratiche responsabili negli scambi lungo la filiera produttiva, con particolare riferimento ai temi ambientali, della tracciabilità, del rispetto dei diritti umani e del *diversity management* nella selezione dei fornitori (Carter, 2005b; Maloni and Brown, 2006). Complessivamente, pur rappresentando un'utile base di partenza per l'identificazione delle pratiche in linea con i dettami della sostenibilità e della responsabilità sociale, tali studi tendono a soprassedere sui processi gestionali sottesi all'adozione di pratiche responsabili.

A partire dal tentativo di arricchire gli approcci definitivi di cui sopra e di motivare l'inefficacia dell'imposizione di codici di condotta o strumenti di responsabilità sociale in alcuni contesti (Cooper et al., 2000; Maignan et al., 2002), studi recenti sono stati indirizzati all'analisi delle modalità di governo delle relazioni di filiera funzionali all'efficace implementazione di strategie, processi e strumenti. In particolare, l'accento è stato posto sui potenziali vantaggi connessi all'adozione di modelli relazionali cooperativi,

basati sul coinvolgimento degli attori di filiera nella co-creazione di standard e strumenti di gestione responsabile (Drake and Schlachter, 2008; Perrini and Russo, 2008; Verwaal and Hesselmanns, 2004; Weisband, 2009).

Entrambe le prospettive sono approfondite nei paragrafi che seguono.

1.2.1 Filiere responsabili: Driver, attività e impatti

La ricerca di nuovi approcci alla gestione della filiera produttiva basati sull'allocazione volontaria di risorse a progetti di miglioramento degli impatti sociali e ambientali oltre i confini aziendali trova le sue radici nei rischi associati alla crescente disaggregazione e internazionalizzazione delle filiere produttive (Daboub and Calton, 2002). Pur consentendo l'ottenimento di consistenti vantaggi economici connessi a un generale abbattimento dei costi di produzione, infatti, le strategie di *outsourcing* e *sub-contracting* si sono accompagnate a una costante perdita di controllo sulle fasi della produzione e distribuzione esternalizzate al mercato. In molti casi, la pressione dei produttori sulla riduzione indiscriminata dei costi ha incentivato gli attori a monte della filiera, soprattutto quando localizzati in Paesi in via di sviluppo, a una incessante corsa verso il basso con conseguenze note sulla riduzione del costo del lavoro, degli investimenti ambientali e delle spese sociali, e con impatti considerevoli sulla riduzione della qualità e del valore delle produzioni (Lim and Phillips, 2008; Maloni and Brown, 2006).

Sulla scia degli scandali internazionali che hanno investito giganti economici nei settori più disparati – dalle filiere del lusso a quelle agroalimentari – e al fine di gestire i rischi connessi alla conseguente perdita di immagine, reputazione, e valore del brand, teoria e pratica del business si sono mosse alla riconsiderazione del ruolo e delle relative responsabilità economiche, sociali e ambientali delle imprese lungo la propria catena del valore. La ricerca in tal senso, da poco più di un decennio, si sta indirizzando verso l'integrazione tra le tematiche di CSR e *business ethics* e quelle legate alla gestione della filiera, coniando termini quali *logistics social responsibility* (Carter and Jennings, 2002a), *purchasing social responsibility* (Carter and Jennings, 2002b), *sustainable supply chain management* (Teuscher et al., 2006).

Pur nella diversità di approcci, gli studi attuali tendono a convergere su una definizione di filiera socialmente responsabile che pone enfasi sull'integrazione volontaria di politiche e strumenti volti al coinvolgimento e alla responsabilizzazione dei fornitori e distributori sulle tematiche sociali, ambientali, e di sicurezza in fase di:

- Qualificazione;
- Contrattualizzazione dei rapporti;
- Gestione, monitoraggio e valutazione delle performance.

In accordo con tale impostazione, numerosi studi si sono indirizzati all'approfondimento delle implicazioni connesse all'adozione di specifici strumenti di gestione della responsabilità sociale di filiera, a partire dall'area di maggiore visibilità in termini di potenziali impatti, ossia l'area della gestione ambientale e delle pratiche di *green management* a monte e a valle della filiera (Min and Galle, 1997; Schlegelmilch et al., 1996; Walton et al., 1998).

Mettendo progressivamente in rilievo il ruolo della funzione acquisti nella corretta gestione della variabile ambientale, attraverso la valutazione dell'impatto ambientale dei beni e servizi oggetto di transazione, l'implementazione di strumenti di gestione specifici e di progetti volti al riciclo, riutilizzo, recupero e smaltimento delle risorse (Carter and Dresner, 2001a; Carter and Dresner, 2001b), gli studi in tale ambito mostrano come progetti ambientali di successo portino a sistemi d'offerta di migliore qualità, a un incremento dell'efficacia produttiva, nonché a una rafforzata capacità di creare valore per i clienti finali grazie a una riduzione degli sprechi e a un rafforzamento della reputazione (Carter and Carter, 1998).

Spingendosi oltre la dimensione ambientale della gestione, studi più recenti mostrano come ci possano essere benefici legati a una corretta gestione e valorizzazione dei diritti umani lungo la filiera (Emmelhainz and Adams, 1999; Mamic, 2005), degli impatti sulle comunità locali di riferimento, della sicurezza e tracciabilità delle produzioni, della diversità e delle pari opportunità (Carter et al., 1999). In linea con quanto mostrato dagli studi focalizzati sulla variabile ambientale, l'integrazione di tematiche sociali nelle relazioni di filiera è legata all'accumulazione di risorse immateriali di fiducia e reputazione, portando, da un lato, a una riduzione del potenziale di comportamento opportunistico e dei correlati costi di transazione, dall'altro all'incremento del coinvolgimento degli attori a monte e a valle e all'allineamento delle aspettative verso obiettivi comuni di qualità, innovazione e valore per il cliente finale (Carter and Jennings, 2004; Morgan and Hunt, 1994).

1.2.2 I modelli di governo delle relazioni di filiera responsabili

Contestualmente all'analisi delle pratiche e degli strumenti socialmente responsabili integrati nei processi di qualifica, negoziazione e gestione delle relazioni a monte e a valle della filiera produttiva, parte degli studi sono stati rivolti all'identificazione dei fattori critici di successo funzionali alla corretta gestione dei rapporti di filiera.

Adottando un'ottica interna, alcuni studi sottolineano come la diffusione di pratiche di gestione socio-ambientale sia stimolata dalla presenza di una cultura d'impresa orientata in tal senso (Perrini and Tencati, 2008), nonché favorita dal supporto da parte del top management (Carter et al., 1998; Narasimhan and Carter, 1998) e dalla condivisione di tali valori tra i membri dell'organizzazione (Carter and Jennings, 2004; Drumwright, 1994).

Al contempo, comunque, pur in presenza di orientamenti favorevoli alla diffusione di una cultura sostenibile lungo gli anelli della catena produttiva, l'efficace adozione di pratiche di responsabilità sociale non può che essere accompagnata da un approccio collaborativo alla gestione, volto al coinvolgimento dei soggetti interessati nelle diverse fasi del processo di implementazione (Maignan et al., 2002; Vurro et al., 2009).

Radicati nella visione relazionale dell'impresa quale sistema aperto e in interazione dinamica con i soggetti del proprio contesto di riferimento (Dyer and Singh, 1998; Freeman, 1984; Perrini and Vurro, 2010), gli studi convergono sul riconoscimento dei rischi connessi alla mera imposizione di codici di condotta etici o strumenti di gestione socio-ambientale ai propri partner di filiera, in assenza di interventi di coinvolgimento ex-ante e di comprensione delle reali capacità di rispondere alle mutate richieste (Lim and Phillips, 2008; Mamic, 2005; Phillips and Caldwell, 2001).

In linea con tali impostazioni, numerose tassonomie di modelli di governo delle relazioni di filiera sono state proposte in letteratura, enfatizzando i potenziali benefici connessi alla promozione di approcci cooperativi all'adozione di pratiche e strumenti socio-ambientali (Detomasi, 2007; Gereffi et al., 2005; Jiang, 2009), funzionali alla creazione di un clima di fiducia, alla riduzione dei costi connessi agli scambi e al miglioramento dell'efficacia a livello di filiera (Cox, 2004; van Tulder et al., 2009).

Complessivamente, la ricerca tende a identificare come successi in materia di integrazione della CSR nella filiera produttiva, quei casi in cui le imprese promotrici di un rinnovato orientamento al controllo e minimizzazione degli impatti sociali e ambientali dei processi produttivi siano anche in grado di costruire e mantenere approcci integrativi alla filiera, basati su cooperazione di lungo periodo, condivisione di conoscenza tra i partner

coinvolti, sviluppo congiunto di competenze sia a monte che a valle della catena del valore (Maignan et al., 2002; Shepherd and Gunter, 2005; Strand, 2009).

Il quadro non sarebbe completo, se non si considerassero le condizioni esterne funzionali all'adozione di approcci cooperativi alla gestione responsabile della filiera. La letteratura in materia sottolinea l'importanza di considerare la struttura della filiera quale antecedente rilevante nel facilitare o meno la diffusione di pratiche soci-ambientali. Alla struttura delle relazioni, alla densità dei legami e alla posizione relativa di ciascun attore nella filiera saranno legate, infatti, la distribuzione del potere d'influenza nel determinare il comportamento tra le parti e la visibilità delle azioni individuali (Oliver, 1991; Rowley, 1997).

Combinando elementi interni ed esterni, è possibile identificare quattro diversi approcci alla gestione della filiera, corrispondenti ai diversi orientamenti ravvisabili nelle pratiche attuali, trasversalmente rispetto a settori differenti (**Figura 1.1**).

Più in dettaglio, approcci *negoziali* alla gestione responsabile della filiera emergono in quei settori in cui a un basso potere d'influenza sulla propria filiera, a causa della collocazione delle imprese in posizioni periferiche, si associa una filiera dispersa con poche e infrequenti connessioni tra i singoli attori. In tali contesti, gli incentivi alla diffusione di pratiche e strumenti di responsabilità a livello di filiera sono labili, in quanto difficilmente visibili (Roberts, 2003) e associati a elevati costi di controllo e monitoraggio. In altre parole, in situazioni quali quella descritta, non è infrequente che gli attori interessati possano dichiarare di avere adeguato i propri processi produttivi a principi di CSR pur non avendolo fatto nella realtà, data la difficoltà di avere facili accessi a informazioni proprietarie. Quale conseguenza, relazioni di primo livello tenderanno a prevalere, in quanto sufficienti all'implementazione di pratiche di breve termine funzionali alla gestione di criticità socio-ambientali contingenti.

Diversamente dalla situazione descritta in precedenza, approcci *dittatoriali* alla gestione responsabile della filiera caratterizzano quelle situazioni in cui filiere disperse sono dominate da attori centrali caratterizzati da una posizione dominante, e, dunque, dotati di elevato potere contrattuale nelle relazioni. In tali contesti, l'impresa centrale è in grado di far leva sulla propria posizione per forzare i propri fornitori e distributori all'adeguamento a pratiche e politiche di sostenibilità (Jacobs, 1974; Neville and Menguc, 2006). Difficilmente, infatti, attori dispersi potranno contrastare tali pressioni. Al contrario, l'impresa in posizione centrale utilizzerà il proprio potere d'influenza per

orchestrare le negoziazioni a monte e a valle della filiera, allineando gli scambi ai propri interessi particolari (Roberts and Engardio, 2006; Roberts, 2003).

Figura 1.1: *Approcci alternativi al governo responsabile delle relazioni di filiera*

	Negoziali	Dittatoriali	Acquiescenti	Partecipativa
Ampiezza dell'interazione	Fornitori e distributori di primo livello	Integrato	Fornitori e distributori di primo livello	Integrato
Profondità dell'interazione	Breve termine Strumentale	Lungo termine Impositiva	Breve termine Conformità	Lungo termine Cooperativa
Scopo dell'interazione	Licenza di operare	Definizione delle regole del gioco	Mantenimento della relazione	Co-creazione delle regole del gioco
Approccio alla relazione	Negoziatore	Orchestratore	Esecutore	Mediatore
Fattori critici di successo	Stabilità del contesto e delle aspettative	Efficacia del monitoraggio e del controllo	Disponibilità di risorse e competenze per rispondere alle richieste	Flessibilità, apertura e adattabilità alle richieste
Benefici ottenibili	Reputazione	Controllo	Accesso al mercato	Rendita organizzativa

Fonte: Vurro et al., 2009

All'opposto rispetto agli approcci dittatoriali, stili di governance della filiera *acquiescenti* prevalgono tra attori occupanti posizioni periferiche in una filiera densa di relazioni. Contrariamente al caso degli approcci negoziali, infatti, la densità delle relazioni e la connessa facilità di circolazione delle informazioni tra i partner, rende visibili contributi individuali al punto da rendere insostenibili comportamenti volti alla minimizzazione degli impegni socio-ambientali (Frenkel and Scott, 2005; Roberts, 2003). In questi contesti, alle imprese non rimarrà altra scelta che accettare passivamente le richieste di adeguamento da parte terza, al fine di non essere escluse dalla filiera stessa (Rowley, 1997). La letteratura mostra come tali situazioni risultino in efficaci implementazioni di processi e pratiche di CSR soltanto se accompagnate da adeguati livelli di risorse e competenze (Jiang, 2009). Nei casi caratterizzati da assenza di competenze e scarsità di risorse, infatti, le imprese in posizione periferica saranno incentivate, almeno

nel breve, a nascondere le proprie pratiche irresponsabili sino all'uscita dalla filiera (van Tulder et al., 2009).

I modelli *partecipativi*, infine, sono propri di quei contesti caratterizzati dalla presenza di attori centrali immersi in una fitta rete di relazioni. In tali contesti, l'eventuale propensione degli attori centrali all'assunzione di approcci dittatoriali è contrastata dalla capacità di attori connessi di auto-organizzarsi in ragione dei legami esistenti. Al fine di beneficiare dei vantaggi associati all'adozione di comportamenti socialmente responsabili, diviene essenziale, per le organizzazioni in posizioni centrale, l'assunzione di un ruolo di mediatore tra gli attori a valle e a monte della filiera, al fine di combinarne i contributi attraverso attività comuni e processi di cooperazione (Detomasi, 2007; Frenkel and Scott, 2005). Il successo delle iniziative sviluppate sarà strettamente dipendente dalla capacità dei mediatori di essere aperti al dialogo e flessibili nell'interazione con i partner, orientandone le scelte al lungo periodo (Perez-Aleman and Sandilands, 2008). In presenza di tali capacità, la comprensione reciproca e mutuale tra i partner rappresenta la fonte di rendite organizzative, stimolando processi di innovazione comune e miglioramento la capacità dei diversi attori di adattarsi ai cambiamenti futuri (Drake and Schlachter, 2008; Dyer and Singh, 1998).

1.2.3 Riflessioni conclusive

Complessivamente, gli studi esistenti in materia di gestione responsabile della filiera produttiva, mostrano come, nel tentativo di proteggere la qualità della produzione e la reputazione, stimolando al contempo l'innovazione, le imprese interessate a una produzione di valore, basata sull'integrazione volontaria di standard sociali e ambientali più elevati rispetto a quanto prescritto dalla legge, stiano passando da acquisti anonimi su mercati anonimi a una gestione sistematica della filiera produttiva basata su sicurezza, tracciabilità e solide partnership con gli attori coinvolti, dai fornitori ai distributori ai clienti finali (Perrini et al., 2006; Perrini et al., 2007; Russo and Tencati, 2009).

In altre parole, il riconoscimento crescente delle difficoltà insite nella gestione di reti di produzione e fornitura globali, ai fini della valorizzazione dei prodotti e servizi presso il consumatore finale e degli investimenti destinati a innovazione e qualità, ha spinto le imprese alla ricerca di modelli negoziali alternativi, miranti alla co-creazione del valore lungo la filiera.

Pur riconoscendo la rilevanza dei contributi esistenti sul tema dell'integrazione di tematiche socio-ambientali nelle relazioni di filiera, è indubbio rilevare come gli studi esistenti si siano prevalentemente concentrati sul caso di grandi imprese caratterizzate da filiere estremamente complesse e disperse geograficamente. Data la prevalenza, a livello globale, delle imprese di piccole e medie dimensioni, diviene essenziale identificare le basi per estendere i risultati alle peculiarità di tali tipologie di imprese.

Focalizzarsi esclusivamente sulle grandi imprese, sembra essere, dunque, un approccio riduttivo, incapace di cogliere l'estrema varietà delle esperienze attuali. Le grandi imprese restano indubbiamente un benchmark per l'evoluzione della CSR e degli strumenti correlati, data la disponibilità di risorse di cui possono vantare e i rilevanti impatti socio-ambientali associati alle attività di gestione. Al contempo, le PMI rappresentano una quota rilevante dell'economia mondiale sia in termini di opportunità di impiego che di capacità di generare valore. Impostare la propria gestione strategica sulle basi della CSR può rappresentare per le PMI l'opportunità di distinguersi nel contesto globale, ottenendo vantaggi competitivi su cui costruire strategie di crescita sostenibile nel lungo periodo.

1.3 L'approccio delle PMI alla gestione sostenibile della filiera

1.3.1 La responsabilità sociale per le PMI

Sebbene il dibattito sulla CSR abbia avuto origine dal crescente potere di influenza e connessa visibilità delle grandi *corporation*, gli studi più recenti si stanno riorientando verso le peculiarità delle piccole e medie imprese (PMI) e le potenzialità competitive insite nell'implementazione di programmi di responsabilità sociale (Perrini et al., 2007; Thompson and Smith, 1991; Tilley, 2000).

Le imprese di medie e piccole dimensioni, infatti, rappresentano più del 90% dell'attività economica globale, contribuendo per oltre il 50% alla creazione di occupazione (European Commission, 2002b). Per tale ragione, è chiaro come impatti minimi a livello individuale possano tradursi in impatti di rilievo se considerati a livello aggregato.

Nonostante la pervasività di imprese di piccole e medie dimensioni a livello globale, la ricerca sulle strategie e sui modelli di CSR a livello di PMI è ancora in uno stadio embrionale (Spence et al., 2004; Vyakarnam et al., 1997).

La necessità di adattare gli studi sulla CSR alle peculiarità delle PMI nasce dalle differenze che le distinguono dalle grandi imprese, a partire dalla forte personalizzazione dell'impresa e dalla pervasività dei valori e delle idee dell'imprenditore, che ne è generalmente sia management che proprietario. Questa è la motivazione per cui raramente l'approccio alla CSR da parte delle imprese di piccole dimensioni risulta essere sistematico e formalizzato come nel caso delle grandi corporation. Si parla a tal proposito di "CSR sommersa" (*sunken CSR*), a identificare l'esistenza di comportamenti in linea con i dettami della responsabilità sociale, sebbene non organizzati, identificati o comunicati agli stakeholder come attività di CSR (Jenkins, 2004).

Più in dettaglio, le PMI hanno delle peculiarità che possono variare a seconda, per esempio della loro sede o del contesto culturale nel quale operano. In generale esse sono indipendenti, sono soggette a più forti vincoli di scarsità di risorse, e sono basate prevalentemente su relazioni interpersonali e informali (Spence, 1999). Sono, inoltre, gestite generalmente dai proprietari, altamente personalizzate, operanti principalmente a livello locale e dipendenti dalle proprie risorse interne per svilupparsi (Russo and Tencati, 2009).

Le PMI presentano, dunque, caratteristiche intrinseche che le rendono sensibilmente differenti rispetto alle imprese di grandi dimensioni, influenzando l'integrazione delle pratiche responsabili nella gestione e governo d'impresa. In altre parole, sebbene le PMI siano attivamente e volontariamente coinvolte nelle aree della CSR, tali attività appaiono scarsamente sistematiche, non integrate nei processi strategici in modo formale, e con limitata visibilità all'esterno, presso le diverse categorie di stakeholder che variamente si interfacciano con l'impresa (Perrini et al., 2007). Tali peculiarità possono essere ulteriormente investigate con riferimento a ciascuna delle aree di gestione della CSR:

- *Gestione ambientale*: Le PMI possono avere un forte impatto sull'ambiente in cui operano se non adeguatamente gestite (Tilley, 2000). I distretti industriali in Italia confermano tale assunto (Pyke et al., 1990). Ciononostante, se si esclude l'adozione di sistemi di gestione ambientale e certificazioni EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), le PMI sono ancora lontane dal formalizzare complete strategie a tutela dell'ambiente, integrate nelle pratiche e politiche aziendali;
- *Occupazione*: Molto spesso le PMI offrono un contesto lavorativo eccellente, ma perdono l'opportunità di rendere l'impresa attrattiva nei confronti dei potenziali

dipendenti, poiché mancano di adeguate procedure di formalizzazione e comunicazione (Greening and Turban, 2000). Se si pensa, ad esempio, al forte legame che le PMI italiane hanno nei confronti delle comunità locali, la formalizzazione di comportamenti responsabili nei confronti dei dipendenti assume un ruolo prioritario;

- *Filiera produttiva*: Le imprese devono metabolizzare l'importanza di gestire le relazioni lungo la propria filiera in modo cooperativo: tale approccio deve coinvolgere le imprese stesse, i clienti, i fornitori e integrarsi in modo trasversale con la necessità di gestire diritti umani, condizioni di lavoro e contesto ambientale (Perrini, 2006b). In tale ambito, comunque, le PMI impegnate in processi di gestione responsabile della propria filiera, sono in grado di beneficiare della propria struttura flessibile, che più che compensa il maggior potere di influenza che le grandi imprese possono vantare sulle relazioni di fornitura e distribuzione;
- *Comunità locale*: Se le grandi imprese hanno maggiori risorse da investire nel contesto locale in cui sono inserite, le PMI hanno un legame storico più profondo con il tessuto locale che però non riescono adeguatamente a integrare con le proprie strategie aziendali. Inoltre, le grandi imprese prendono lentamente coscienza dei benefici derivanti da iniziative sociali direttamente legate alla propria strategia aziendale (Hess et al., 2002). In tale ambito, le PMI si distinguono per il forte interesse nei confronti di attività di volontariato a favore della comunità. La dimensione d'impresa, infatti, non sembra influenzare le scelte strategiche in tale ottica, sebbene risulti evidente come le PMI debbano sfruttare il proprio legame diretto con la comunità per migliorare in modo sistematico le condizioni interne ed esterne all'impresa;
- *Rendicontazione e controllo delle performance socio-ambientali*: Misurare e comunicare la propria performance sostenibile ha un costo che può essere anche molto elevato (Perrini, 2006). Le grandi imprese godono di maggiori risorse e di sistemi informativi più sviluppati. Al contempo la dimensione rende complessa la fase di raccolta delle informazioni e monitoraggio degli impatti. Sebbene dotate di minori risorse disponibili e inconsapevoli dei vantaggi del reporting nella gestione delle relazioni con gli stakeholder, le PMI hanno una struttura flessibile che le rende particolarmente adattabili alla sperimentazione di nuove procedure di controlling e reporting

Nel complesso, dunque, le ricerche esistenti confermano l'ipotesi secondo cui la dimensione d'impresa abbia un impatto rilevante sul grado di formalizzazione delle strategie responsabili e sui modelli di CSR implementati (Russo and Perrini, 2010). In ragione della più accentuata scarsità di risorse, le PMI tendono ad adottare approcci più focalizzati su specifiche questioni, concentrandosi, sequenzialmente, su un numero ristretto di temi e attività, privilegiando progetti volti alla gestione degli impatti ambientali e al coinvolgimento con la comunità locale.

Tali impegni tendono ad essere gestiti esplicitamente quanto più le PMI sono integrate in reti di relazioni a elevata densità, hanno un orientamento deciso alla qualità della produzione, lavorano in contatto con Paesi esteri in settori a elevati impatti ambientali o elevata intensità di capitale intellettuale (Russo and Tencati, 2009).

1.3.2 Temi emergenti negli approcci di filiera

Considerando nel complesso gli studi sugli approcci e strategie socialmente responsabili intrapresi dalle imprese di piccole e medie dimensioni, una focalizzazione esplicita sulle tematiche di filiera è ancora generalmente assente.

Gli studi esistenti tendono a concentrarsi sul duplice ruolo che una PMI può rivestire nella propria filiera produttiva e in relazione con un partner di grandi dimensioni: quello di fornitore in contrapposizione rispetto a quello di acquirente.

Da un lato, dunque, la ricerca si è indirizzata all'investigazione delle criticità della gestione di un rapporto di fornitura con un cliente di grandi dimensioni (Roberts, 2003; Spence, 2006). In tali contesti e in ragione della maggiore conoscenza delle tematiche di CSR e dei benefici connessi, un'impresa di grandi dimensioni può stimolare lo sviluppo di competenze di gestione responsabile presso le PMI, se accompagnati da un'attenta valutazione delle reali possibilità di risposta e da eventuali interventi volti a colmare gap di risorse e competenze.

D'altro canto, non sono infrequenti i casi in cui una PMI rivesta il ruolo di acquirente da altre PMI o imprese di maggiori dimensioni. Pur considerando i limiti insiti nella strutturale scarsità di risorse, alcuni studi recenti mostrano come le PMI possano farsi promotrici di comportamenti socialmente responsabili presso i partner facendo leva sul proprio capitale relazionale e sul forte legame con la comunità locale di appartenenza (Ciliberti et al., 2008).



Come sottolineato in precedenza, comunque, l'interesse accademico verso le tematiche socio-ambientali nelle relazioni di filiera delle PMI è ancora in una fase preliminare, con studi prevalentemente qualitativi e focalizzati su specifici settori.

Data la rilevanza globale delle PMI, e con particolare riferimento al contesto Italiano, diviene fondamentale comprendere, su ampia scala, in che termini l'evidenza circa i benefici connessi all'implementazione di filiere responsabili per le imprese di grandi dimensioni siano estendibili al complesso delle imprese di dimensioni medio-piccole, mettendo in rilievo come le PMI possano trarre beneficio da processi di globalizzazione responsabile.

2. METODOLOGIA DELLA RICERCA

2.1 La scelta del campione

La ricerca in oggetto ha inteso fornire un quadro di sintesi sulle percezioni di un campione di PMI italiane relativamente ai trend di cambiamento nella gestione della filiera, al proprio impegno in tal senso, e agli impatti connessi all'adozione di politiche, pratiche e processi socialmente responsabili nelle relazioni di fornitura e distribuzione.

La difficoltà intrinseca nel misurare oggettivamente la responsabilità sociale d'impresa e l'assenza di fonti di dati secondarie cui attingere per la raccolta dei dati, ha indotto a optare per una metodologia di ricerca che vedesse il coinvolgimento attivo delle imprese. A tal fine è stato necessario partire dalla definizione di un universo di imprese che fosse al contempo rappresentativo del contesto italiano, che potesse avere un certo livello di conoscenza del tema e che fosse facilmente raggiungibile ai fini della ricerca in oggetto, nei tempi prestabiliti.

Per questa ragione, l'analisi si è basata su un universo di imprese precedentemente selezionato dal Ministero dello Sviluppo Economico e rappresentativo della composizione industriale del contesto italiano. A partire da tale base di dati, sono state selezionate le imprese che rientrassero nella definizione europea di dimensioni medio-piccole dettagliata di seguito:

- Micro imprese: fino a 10 dipendenti;
- Piccole imprese: numero di dipendenti compreso tra 10 e 50;
- Medie imprese: numero di dipendenti compreso tra 50 e 250.

In definitiva, l'esclusione di imprese che non rispondessero ai criteri definiti ha portato a un campione potenziale pari a 760 PMI localizzate sul territorio italiano e appartenenti ai diversi settori produttivi, in conformità con le classi di attività economiche identificate a livello europeo (NACE Rev. 1):

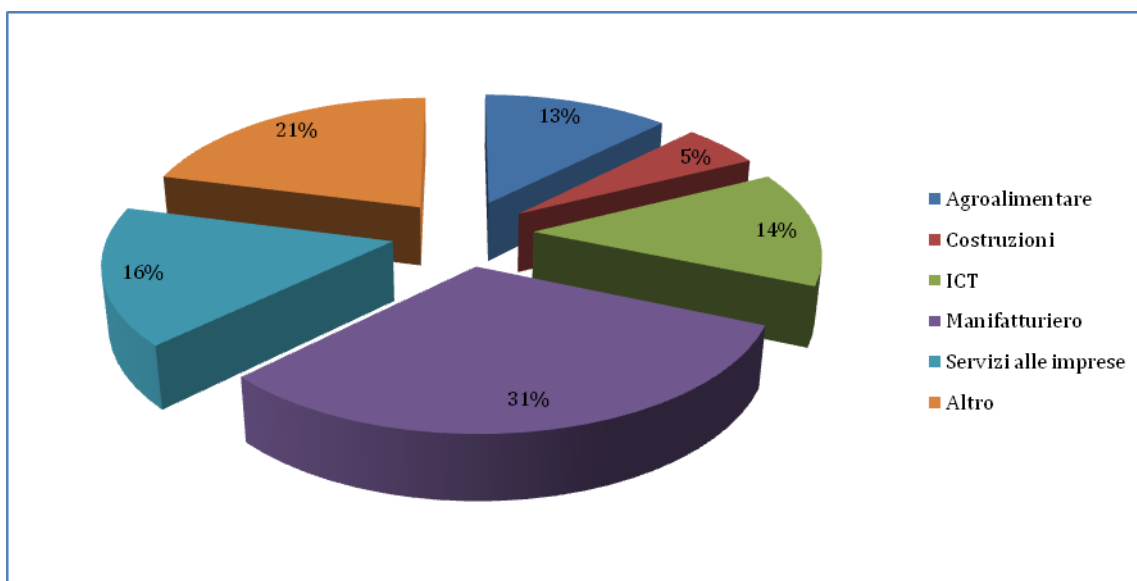
- Agroalimentare;

- Manifatturiero;
- Costruzioni;
- Commercio e turismo;
- Trasporti;
- Information and communication technology;
- Servizi alle imprese;
- Servizi alle persone.

Per uniformare gli approcci si è deciso di eliminare dall'analisi le imprese di credito e assicurazione.

Sulla base dell'adesione delle imprese alla ricerca, il campione finale è stato composto da 153 imprese, con un corrispondente tasso di redemption del 20%, in linea con la letteratura. La composizione del campione finale utilizzato per l'analisi è riportata nei grafici che seguono.

Grafico 2.1: *Composizione del campione per settore produttivo*



Come risulta dal **Grafico 2.1**, il settore maggiormente rappresentato è quello manifatturiero (31%). Tale dato è in linea con la composizione produttiva del contesto industriale italiano. Segue il gruppo "altri", in cui sono stati inglobati i pochi casi di imprese operanti nel turismo e commercio, nei servizi alle persone, e nei trasporti. A

seguire ritroviamo il settore dei servizi alle imprese, dell'informatica (ICT), quello agroalimentare e delle costruzioni.

Il **Grafico 2.2** e il **Grafico 2.3** riportano, invece, la composizione del campione per localizzazione geografica e numero di dipendenti.

Grafico 2.2: *Composizione del campione per localizzazione geografica*

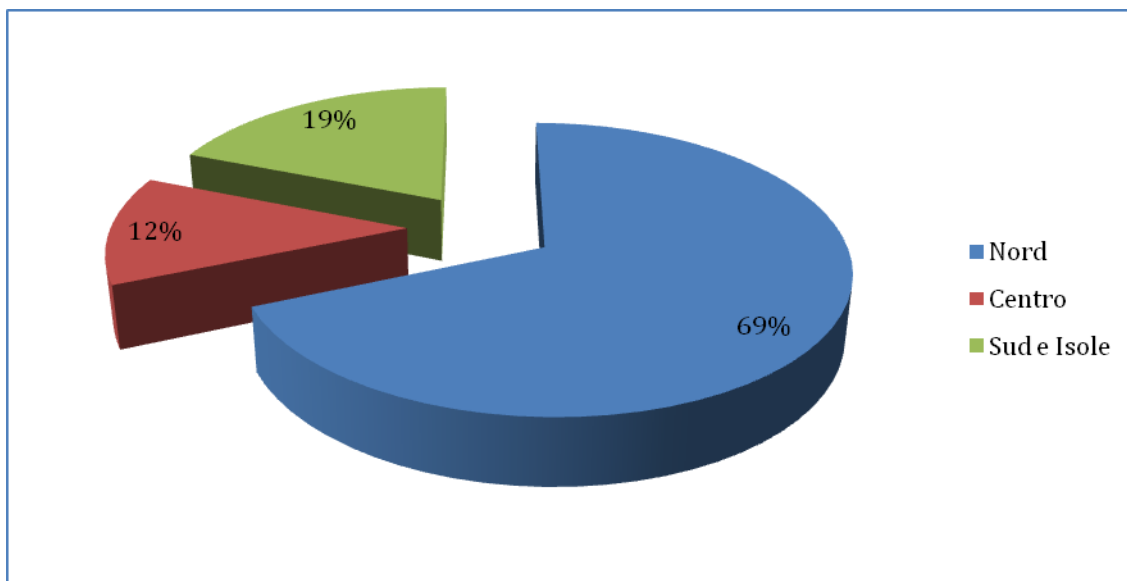
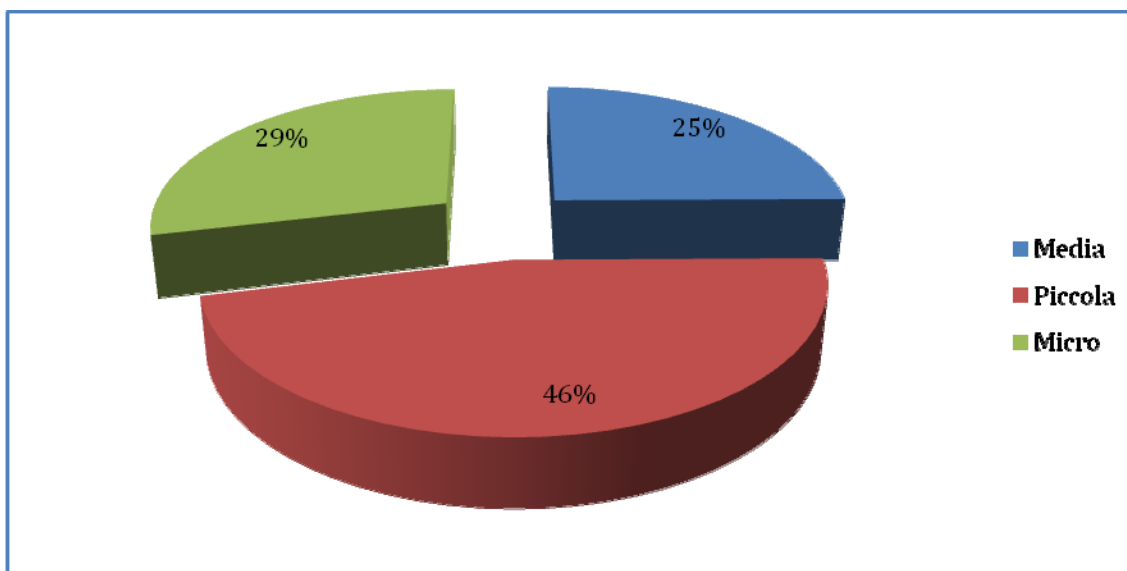


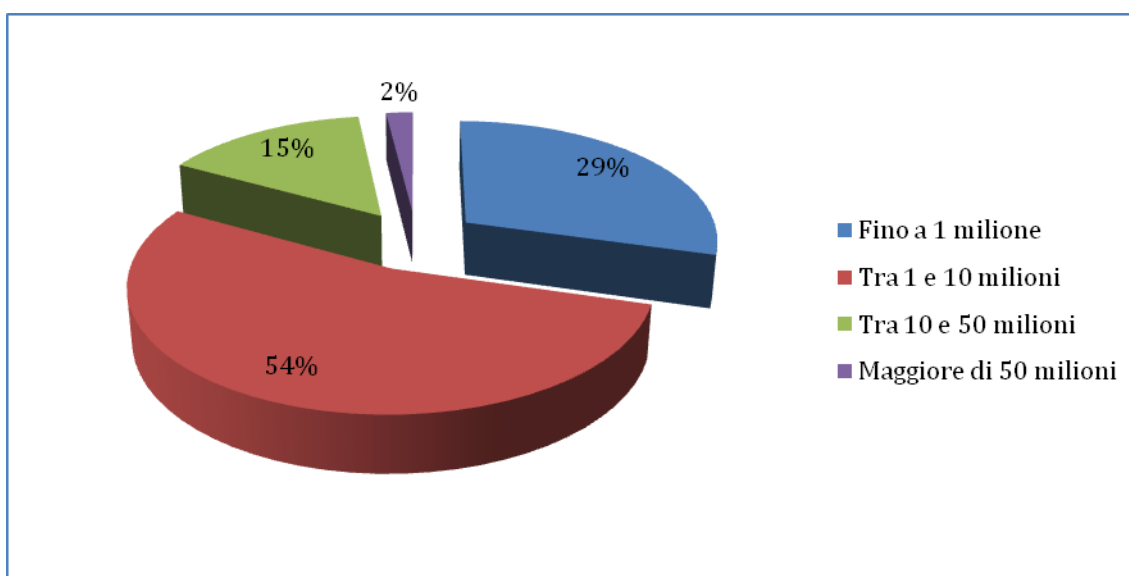
Grafico 2.3: *Composizione del campione per numero di dipendenti*



Il campione è composto in prevalenza da imprese di piccole dimensioni localizzate nelle regioni settentrionali. Anche questo dato ripercorre la composizione generale del contesto economico italiano.

Il **Grafico 2.4**, infine, riporta la composizione del campione per classi di fatturato. Va notato come la maggior parte del campione sia concentrato in una classe di fatturato media compresa tra 1 e 10 milioni di euro.

Grafico 2.4: *Composizione del campione per classe di fatturato*



2.2 La raccolta dei dati

La raccolta dati è stata basata sulla somministrazione di un questionario a risposta multipla, inviato via e-mail alle 760 imprese incluse nel campione.

Il questionario è stato sviluppato sulla base della letteratura rilevante in materia di gestione responsabile della filiera produttiva. Prima dell'invio è stato sottoposto a un panel di esperti del settore appartenenti sia al mondo accademico che a quello produttivo.

Più in dettaglio, il questionario inviato è stato strutturato in sette parti, per un totale di 13 macro-domande chiuse composte da un numero variabile di item. Alla prima parte introduttiva e volta alla raccolta di informazioni generali sulla dimensione, le caratteristiche d'impresa, e il profilo dei rispondenti, facevano seguito le restanti sei, focalizzate sui seguenti temi:

- Valori di base per la strutturazione delle strategie aziendali (domanda 1);
- Percezione della rilevanza della CSR nella gestione delle relazioni riferite alla propria filiera produttiva (domande 2 e 3);
- Strumenti e attività di CSR implementate a livello aziendale (domanda 4) e a livello di filiera (domanda 5);
- Posizione e ruolo rivestito nella propria filiera produttiva (domande 7, 8, 9, 10, 11);
- Impatti percepiti associati all'implementazione della CSR nelle relazioni di filiera e principali fattori ostacolanti (domande 4 e 12);
- Prospettive future e ambiti di miglioramento percepiti come critici (domanda 13).

Il questionario integrale è disponibile in Appendice al presente rapporto.

Per tutte le domande è stata predisposta una scala di risposta Likert 1-5, richiedendo al rispondente di attribuire un valore a ciascuna domanda, con 1 corrispondente ad attribuzione di rilevanza minima e 5 corrispondente ad attribuzione di rilevanza massima. Tale criterio è stato uniformemente applicato per tutte le domande tranne che per quella relativa agli strumenti implementati, in cui è stato chiesto ai rispondenti di segnare la tipologia di strumenti integrati nei propri processi di gestione.

Come anticipato, il questionario è stato inviato via e-mail dando agli intervistati la possibilità di compilare le domande on-line attraverso la predisposizione di una piattaforma informatica di raccolta dati ad opera dal Centro CRReSV dell'Università Bocconi. I questionari sono stati indirizzati al top management delle imprese incluse nel campione. Nella mail di presentazione del questionario sono stati specificati i contenuti e gli obiettivi della ricerca, nonché la tutela della privacy del rispondente e l'utilizzo dei dati al solo scopo della ricerca.

L'invio dei questionari e la raccolta dati è stata effettuata nei mesi di luglio, agosto e settembre.

2.3 Le metodologie d'analisi

L'analisi dei dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario è stata svolta attraverso tre fasi successive.

La prima fase di carattere esplorativo-descrittiva è stata volta all'identificazione dei principali trend in atto in materia di gestione responsabile della filiera produttiva da

parte delle PMI incluse nel campione. Attraverso un'analisi statistica descrittiva, sono stati identificati i giudizi medi attribuiti a ciascun tema trattato nel questionario e valutate le propensioni delle PMI selezionate. I dati sono stati aggregati per le due dimensioni classificatorie rilevanti nel determinare le propensioni delle imprese all'adozione volontaria di comportamenti socialmente responsabili: settore produttivo e classe di fatturato (Russo and Perrini, 2010). Le principali evidenze empiriche emerse dall'analisi sono presentate e commentate nel capitolo 3.

La seconda fase, di carattere esplorativo-quantitativa, è stata volta all'identificazione critica dei principali profili valoriali caratteristici delle imprese del campione, nonché dei principali approcci adottati per la gestione responsabile della filiera. Per sviluppare tale fase, ci si è avvalsi della metodologia di analisi fattoriale esplorativa in conformità con i dettami delle scienze sociali in materia.

La terza fase dell'analisi, di carattere quantitativo, è stata volta al test di ipotesi sulle relazioni attese tra le variabili principali emerse negli stadi precedenti. A tale scopo ci si è avvalsi di analisi di regressione lineare semplice e logistica sulla base della tipologia di variabili considerate. In particolare, le analisi con variabili dipendenti continue si sono avvalse dei modelli lineari semplici. Al contrario, quelle con variabili dipendenti categoriche sono stati analizzati attraverso modelli logistici.

I risultati della seconda e della terza fase d'analisi sono presentati nel capitolo 4.

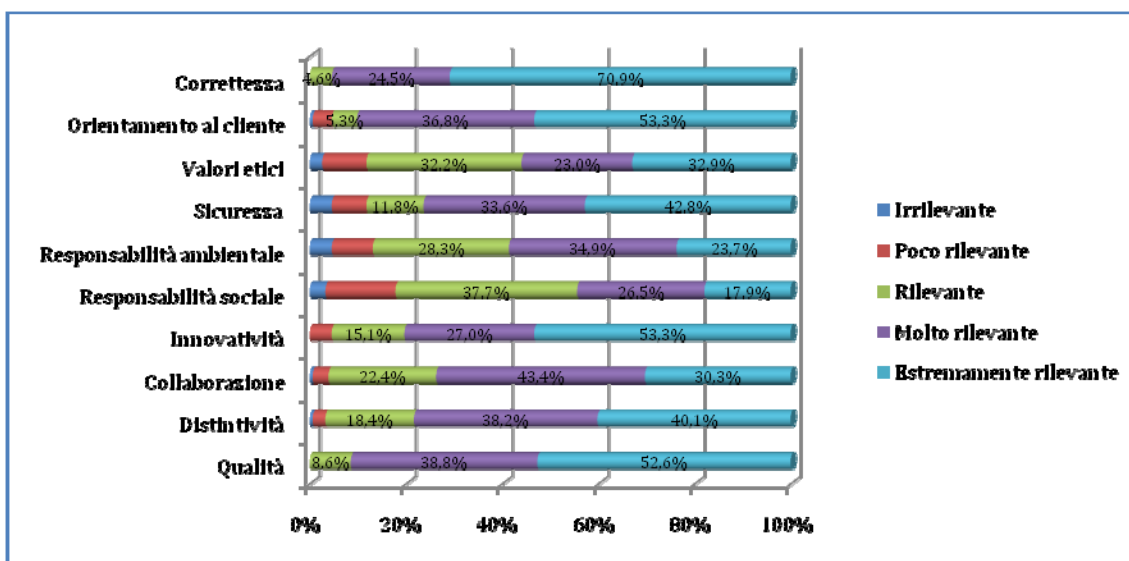
3. L'INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLE RELAZIONI DI FILIERA DELLE PMI ITALIANE

3.1 Orientamenti e strumenti di CSR

Al fine di comprendere appieno le basi di partenza per l'integrazione della CSR nelle relazioni di filiera delle PMI italiane, nonché valutare il grado di interiorizzazione di tematiche di responsabilità sociale e ambientale, era fondamentale prendere avvio da una mappatura dai valori guida dell'agire aziendale.

Il **grafico 3.1** mostra come, nel complesso, sia principalmente la correttezza a guidare le strategie aziendali delle PMI, con oltre il 70% del campione concorde nell'attribuire ad essa un giudizio di rilevanza massima. Seguono l'orientamento al cliente, l'innovazione della produzione e la ricerca della qualità, indicate come estremamente rilevanti rispettivamente dal 53,3%, dal 53,3% e dal 52,6% del campione.

Grafico 3.1: I valori guida nella definizione della strategia aziendale



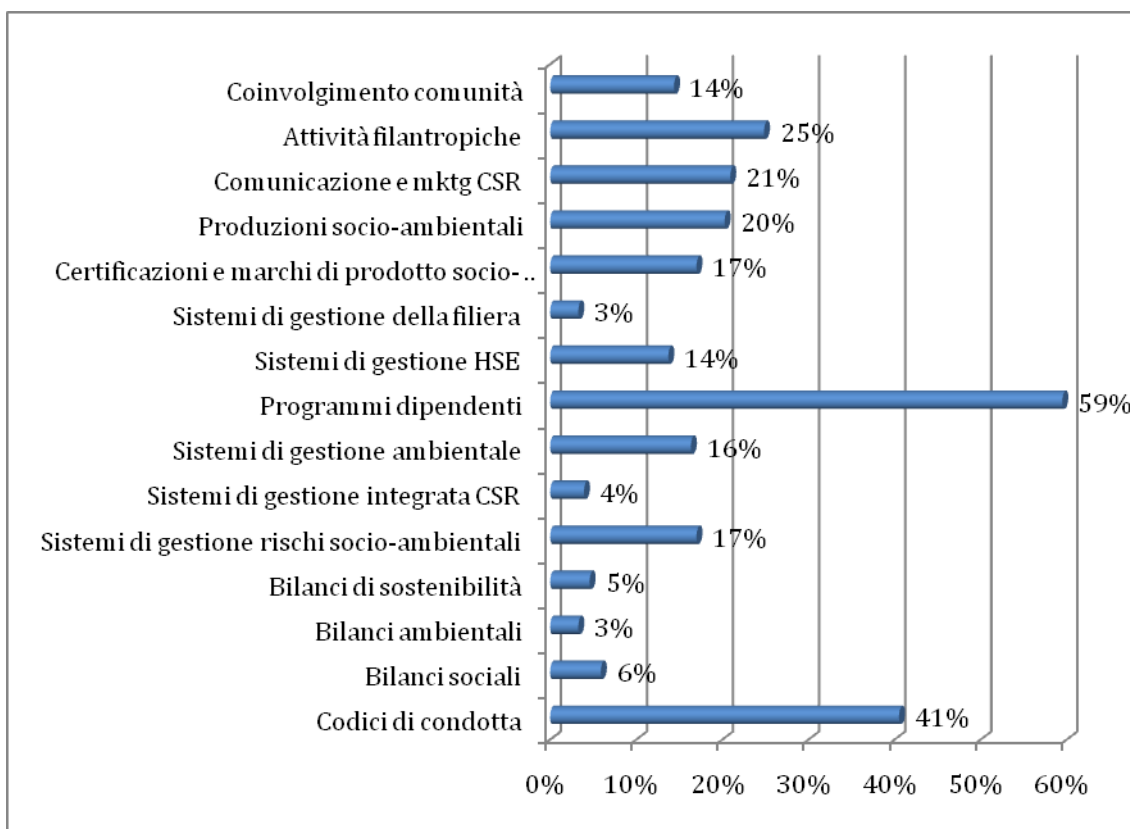
Mediamente rilevanti i valori di responsabilità sociale e ambientale quali esplicitamente collegati alle decisioni strategiche aziendali. Tale dato è perfettamente in

linea con gli studi esistenti sul comportamento responsabile delle piccole e medie imprese, i quali rilevano la prevalenza di strategie di CSR informali (Russo and Tencati, 2009)

Pur con valori inferiori, è interessante notare la pervasività del tema della sicurezza delle produzioni.

A fronte dei valori dichiarati, appare variegato il panorama attuale relativo agli strumenti e alle attività implementate per affrontare le proprie responsabilità sociali e ambientali (**grafico 3.2**).

Grafico 3.2: *Gli strumenti adottati e le attività implementate*



Conformemente con quanto evidenziato da ricerche precedenti in materia di comportamenti socialmente responsabili nel contesto italiano (Perrini et al., 2006; Perrini et al., 2007; Perrini and Vurro, 2007), appare rilevante l'attenzione delle PMI analizzate verso i propri dipendenti, con l'inclusione di piani di sviluppo volontari in oltre il 50% dei casi. Tale dato è ascrivibile alla tradizione di responsabilità sociale italiana legata, in maniera particolare, alla gestione delle relazioni sindacali (Perrini, 2005).

In linea con la percezione di rilevanza del valore relativo alla correttezza nella gestione delle proprie attività e nella definizione delle strategie aziendali, lo strumento più diffusamente adottato dalle PMI del campione appare inequivocabilmente quello dei codici di condotta (ad esempio, codici etici, codici di autodisciplina, carte dei valori, ecc.), presenti in oltre il 40 % delle imprese incluse nell'analisi. Sebbene tale dato vada letto in relazione ai valori guida emersi dall'analisi, è necessario ricordare come, pur nella loro complessità e nelle implicazioni profonde sui processi aziendali, i codici di condotta siano lo strumento meno dispendioso in termini di risorse investite in fase di set up. Questo, dunque, li rende appetibili per attori economici caratterizzati da un vincolo strutturale di scarsità di risorse eccedenti da investire in programmi volontari.

Contrariamente agli strumenti proposti nell'indagine, inoltre, sia i programmi rivolti ai dipendenti che i codici di condotta, sono strumenti interni che raramente implicano il coinvolgimento di terze parti per l'implementazione. Tale osservazione supporta nuovamente l'appropriatezza di tali strumenti rispetto al contesto delle PMI, caratterizzato dalla prominenza di relazioni informali e dalla costante ricerca di flessibilità nelle decisioni (Spence and Lozano, 2000).

Poco diffusi appaiono i sistemi di gestione espliciti della filiera produttiva. Rimandiamo la trattazione di tale dato alle sezioni successive, in quanto, data l'informalità delle strategie di CSR nelle PMI, l'assenza di uno strumento procedurale non è necessariamente equivalente a una mancanza di rilevanza del tema relativo.

Alla luce della complessità di implementazione e gestione dei sistemi integrati di CSR e i costi associati alla definizione, rendicontazione e diffusione di bilanci non economico-finanziari (bilanci sociali, ambientali e di sostenibilità) non è sorprendente notare una bassa diffusione di tali strumenti tra le imprese del campione. La scarsità di risorse, infatti, orienta le scelte relative ai sistemi di gestione da implementare verso gli strumenti volti al miglioramento delle performance negli ambiti maggiormente impattanti, ossia, la gestione dell'ambiente e della sicurezza sul lavoro.

Va rilevato, infine, un orientamento nascente relativo alle certificazioni e alla progettazione e lancio di prodotti e servizi esplicitamente socio-ambientali, adottati, rispettivamente, nel 17% e nel 20% dei casi.

Con riferimento al settore d'appartenenza (**Tabella 3.1**), si nota come la propensione verso la definizione di codici volontari e l'implementazione di programmi volontari rivolti ai dipendenti sia una dinamica generalizzata. Con riferimento alla diffusione dei codici di condotta, si nota una leggera flessione nel caso delle PMI nel

settore delle costruzioni, con un tasso di diffusione di molto inferiore rispetto alla media (13%). I codici di condotta, al contrario, sono molto diffusi nel settore agroalimentare, a testimonianza della necessità di supportare la creazione di una cultura d'impresa orientata alla qualità, all'orientamento al cliente e alla sicurezza delle produzioni.

Con riferimento, invece, ai programmi per i dipendenti, il settore delle costruzioni rappresenta l'ambito maggiore d'applicazione, probabilmente in ragione delle politiche di supporto alla salute e sicurezza dei lavoratori che hanno caratterizzato gli interventi normativi a riguardo.

Tabella 3.1: *La diffusione degli strumenti per settore d'appartenenza*

	Agroalimentare	Costruzioni	ICT	Manifatturiero	Servizi alle imprese	Altro
Codici di condotta	47%	13%	67%	31%	32%	44%
Bilanci sociali	5%	0%	5%	6%	8%	6%
Bilanci ambientali	0%	0%	5%	2%	4%	6%
Bilanci di sostenibilità	5%	13%	0%	0%	8%	9%
Sistemi di gestione rischi socio-ambientali	0%	38%	10%	15%	12%	32%
Sistemi di gestione integrata CSR	0%	13%	0%	4%	4%	6%
Sistemi di gestione ambientale	26%	25%	14%	6%	4%	32%
Programmi dipendenti	42%	75%	57%	58%	64%	62%
Sistemi di gestione HSE	5%	0%	5%	13%	24%	21%
Sistemi di gestione della filiera	0%	0%	5%	2%	4%	6%
Certificazioni e marchi di prodotto socio-ambientali	5%	38%	14%	17%	12%	24%
Produzioni socio-ambientali	42%	0%	14%	15%	24%	21%
Comunicazione e mktg CSR	5%	25%	29%	10%	32%	29%
Attività filantropiche	11%	0%	29%	33%	28%	21%
Coinvolgimento comunità	11%	13%	10%	17%	20%	12%

La **Tabella 3.2**, infine, riporta la ripartizione degli strumenti adottati per classi di fatturato. L'analisi conferma quanto già rilevato relativamente alla propensione verso l'implementazione di programmi per i dipendenti e codici di condotta. Il fatturato aziendale non sembra essere determinante nell'indirizzare le scelte aziendali verso l'adozione o meno di tali strumenti. Non così per le restanti attività, per le quali, come si nota, l'appartenenza a classi di fatturato maggiore sembra rilevare ai fini della decisione circa l'implementazione di programmi e strumenti formali di gestione delle proprie responsabilità socio-ambientali.

Tale dato è evidente con riferimento ai sistemi di gestione, alle certificazioni e ai marchi di prodotto, alle attività filantropiche e a quelle relative al coinvolgimento della comunità locale di riferimento. L'osservazione non sorprende se si pensa a come, per esempio, il legame con la comunità nel caso delle PMI passi attraverso il contributo alla creazione di opportunità lavorative per chi della comunità fa parte, così da indirizzare prioritariamente le scelte verso tale categoria di stakeholder anziché con la definizione di programmi formali di coinvolgimento. Al contempo, il dato va letto in ragione della prominenza di relazioni informali con gli stakeholder, quale tratto tipico del comparto delle PMI e dell'approccio relazionale delle stesse nei confronti del contesto locale d'appartenenza.

Tabella 3.2: *La diffusione degli strumenti per classi di fatturato*

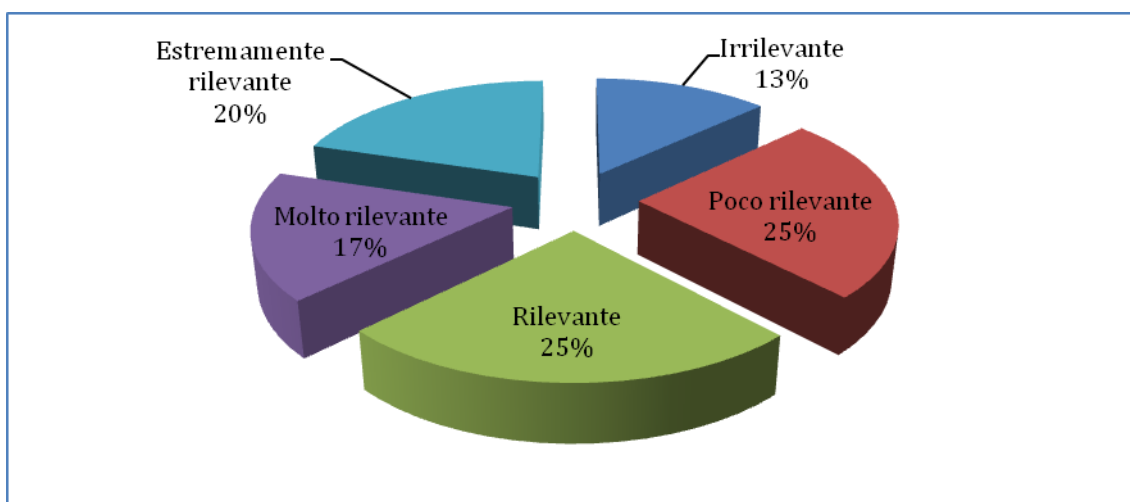
	Fino a 1 milione	Tra 1 e 10 milioni	Tra 10 e 50 milioni	Maggiore di 50 milioni
Codici di condotta	40%	40%	39%	67%
Bilanci sociali	4%	9%	0%	0%
Bilanci ambientali	0%	2%	13%	0%
Bilanci di sostenibilità	9%	4%	0%	0%
Sistemi di gestione rischi socio-ambientali	4%	13%	52%	33%
Sistemi di gestione integrata CSR	2%	5%	4%	0%
Sistemi di gestione ambientale	2%	18%	35%	33%
Programmi dipendenti	47%	61%	78%	67%
Sistemi di gestione HSE	9%	15%	22%	0%
Sistemi di gestione della filiera	4%	1%	9%	0%
Certificazioni e marchi di prodotto socio-ambientali	18%	10%	35%	67%
Produzioni socio-ambientali	18%	22%	22%	0%
Comunicazione e mktg CSR	27%	17%	26%	0%
Attività filantropiche	22%	24%	30%	33%
Coinvolgimento comunità	16%	11%	22%	33%

3.2 La rilevanza della CSR nei rapporti di filiera

Pur caratterizzate da un orientamento generalizzato alla correttezza, alla soddisfazione dei clienti e alla qualità delle produzioni nella definizione delle strategie aziendali, le PMI incluse nel campione convergono su una bassa percezione del rilievo delle tematiche socio-ambientali nei rapporti di filiera.

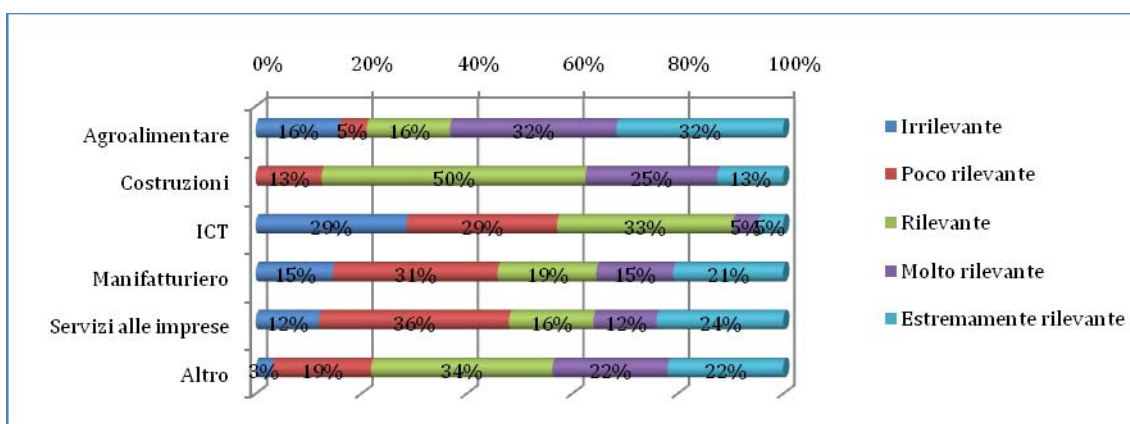
Come mostrato dal **Grafico 3.3**, giudizi di estrema rilevanza relativamente alle tematiche in oggetto si riscontrano nel 20% dei casi. Nel complesso, comunque, si sottolinea come più della metà del campione sia consapevole dell'influenza delle questioni ambientali e sociali sulle relazioni di filiera. Soltanto il 13% delle imprese analizzate, infatti, considera irrilevante la responsabilità sociale lungo la catena del valore.

Grafico 3.3: *L'influenza dei temi socio-ambientali nelle relazioni di filiera*



Con riferimento al settore d'appartenenza (**Grafico 3.4**), i settori agroalimentare e dei servizi alle imprese si distinguono per l'attribuzione di giudizi di assoluto rilievo alle tematiche socio-ambientali nella filiera.

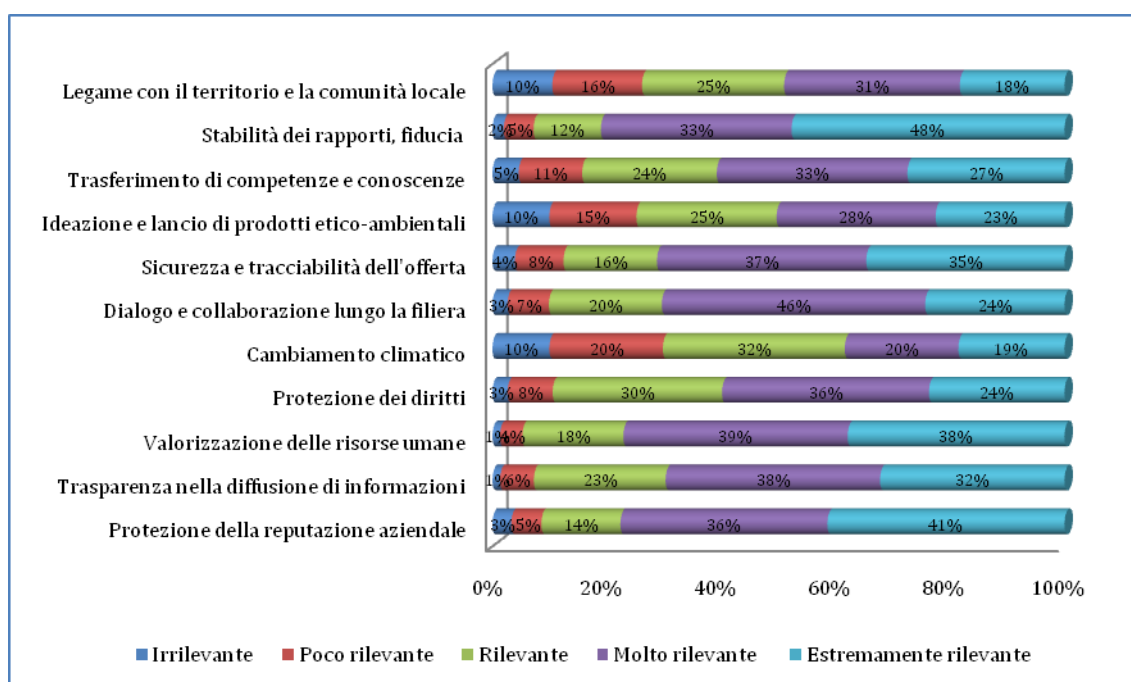
Grafico 3.4: *L'influenza dei temi socio-ambientali per settore*



Nel complesso, comunque, si nota come, tranne che nel caso delle PMI operanti nei settori dell'*information and communication technology* (ICT), le tematiche socio-ambientali appaiono mediamente rilevanti trasversalmente rispetto a settori industriali differenti. Sebbene tale dato contrasti, almeno a una prima analisi, con la bassa incidenza di sistemi di gestione responsabile della filiera, supporta, al contrario, l'esistenza di una percezione generalizzata della necessità di considerare, negli approcci e orientamenti alla gestione di fornitori e distributori, tematiche di rilevanza sociale e ambientale.

Lo scenario diviene più chiaro dettagliando le percezioni relative a una generale influenza delle tematiche socio-ambientali nelle relazioni di filiera in specifiche aree di impatto. Come mostrato nel **Grafico 3.5**, infatti, in base alla propria interpretazione di responsabilità sociale e ambientale, le PMI considerano come estremamente rilevanti la stabilità delle relazioni e la fiducia lungo la filiera (48% dei casi), la protezione della reputazione aziendale (41% dei casi), la valorizzazione congiunta delle risorse umane (38% dei casi), e la sicurezza e tracciabilità del sistema d'offerta (35% dei casi).

Grafico 3.5: Temi pressanti nella gestione delle relazioni di filiera



Più in generale, si nota come, congiuntamente alla ricerca di stabilità dei rapporti, il trasferimento di competenze e conoscenze lungo la filiera, la trasparenza nella diffusione delle informazioni e la ricerca di occasioni di dialogo e collaborazione siano da includere

nelle priorità aziendali in termini di pressioni al cambiamento nella gestione dei rapporti con fornitori e distributori. All'estremo opposto, appare prevalere una bassa percezione di rilievo relativamente ai temi del cambiamento climatico e della progettazione comune di prodotti etico-ambientali.

L'evidenza empirica, dunque, mostra come si possa rilevare una generalizzata percezione di rilevanza relativa, non tanto alla possibilità di adottare strumenti di gestione formale delle responsabilità sociali e ambientali di filiera, quanto piuttosto la necessità di modificare i modelli di governo delle relazioni a monte e valle della catena del valore, indirizzando questi a una maggiore trasparenza, scambio di conoscenza, stabilità e cooperazione.

Interessante notare (**Tabella 3.3**) l'influenza dell'appartenenza a dati settori produttivi sui giudizi medi di rilevanza dei temi percepiti come pressanti nelle relazioni di fornitura e distribuzione.

Tabella 3.3: *Giudizi medi sui temi pressanti nella gestione della filiera per settore*

	Agroalimentare	Costruzioni	ICT	Manifatturiero	Servizi alle imprese	Altro
Protezione della reputazione aziendale	4,32	4,50	4,20	3,90	3,64	4,34
Trasparenza nella diffusione di informazioni	3,58	4,50	3,65	3,83	3,96	4,31
Valorizzazione delle risorse umane	3,58	4,13	4,38	4,08	3,96	4,28
Protezione dei diritti	3,42	3,88	3,55	3,65	3,88	3,88
Cambiamento climatico	3,26	3,88	2,65	3,13	3,25	3,28
Dialogo e collaborazione lungo la filiera	3,79	4,50	3,90	3,67	3,72	3,94
Sicurezza e tracciabilità dell'offerta	4,26	4,38	3,33	4,02	3,32	4,19
Ideazione e lancio di prodotti etico-ambientali	3,53	3,75	3,20	3,29	2,88	3,81
Trasferimento di competenze e conoscenze	3,32	3,88	3,71	3,27	4,00	4,19
Stabilità dei rapporti, fiducia	4,21	4,63	4,33	3,79	4,36	4,47
Legame con il territorio e la comunità locale	3,58	4,13	3,33	2,85	3,16	3,72

L'attenzione alla protezione della reputazione aziendale, la valorizzazione delle risorse umane, la stabilità dei rapporti appaiono rilevanti trasversalmente ai settori produttivi di riferimento. Non sorprende come siano principalmente le imprese nel settore delle costruzioni a percepire come rilevante la necessità di sviluppare e mantenere un legame forte con il territorio e la comunità locale, da cui trarre la necessaria licenza a operare e la legittimità quale partner affidabile sul territorio. Il settore delle costruzioni,

inoltre, si distingue per una maggiore attenzione all'ideazione e lancio di produzioni etico-ambientali, per la maggiore propensione al dialogo e alla cooperazione lungo la filiera, nonché per una decisa percezione di rilevanza relativamente alla protezione dei diritti dei lavoratori.

Congiuntamente al settore delle costruzioni, il comparto agroalimentare si distingue per l'attribuzione di giudizi di rilevanza elevata ai temi della tracciabilità e della sicurezza delle produzioni.

Come rilevato in precedenza, il tema del cambiamento climatico emerge come meno pressante se comparato ai giudizi attribuiti alle altre tematiche di filiera.

3.3 Strategie e approcci alla gestione responsabile della filiera

Al fine di comprendere il legame tra le percezioni di rilevanza delle tematiche di responsabilità sociale e ambientale nella gestione dei rapporti di filiera e l'effettiva implementazione di strumenti coerenti con quanto dichiarato, è stato chiesto, alle imprese del campione, di giudicare l'intensità del proprio impegno nell'adozione di specifiche azioni volte all'inclusione di criteri socio-ambientali ai diversi livelli: dalla selezione dei fornitori e distributori al monitoraggio dei risultati.

Come mostrato nel **Grafico 3.6** si nota una generale carenza di strumenti e modelli di gestione responsabile implementati sia a monte che a valle della filiera.

Si nota con immediatezza come la maggiore attenzione delle PMI incluse nell'analisi sia stata rivolta allo sviluppo congiunto di nuovi prodotti e servizi, con giudizi di rilevanza medio-alta espressi da più del 70% del campione. Tale dato testimonia l'interesse verso l'estrazione del potenziale innovativo insito nella cooperazione lungo la filiera produttiva, nella convinzione che alla collaborazione a monte e a valle sia associata la possibilità di sfruttare sinergie relazionali (Dyer and Singh, 1998; Perez-Aleman and Sandilands, 2008).

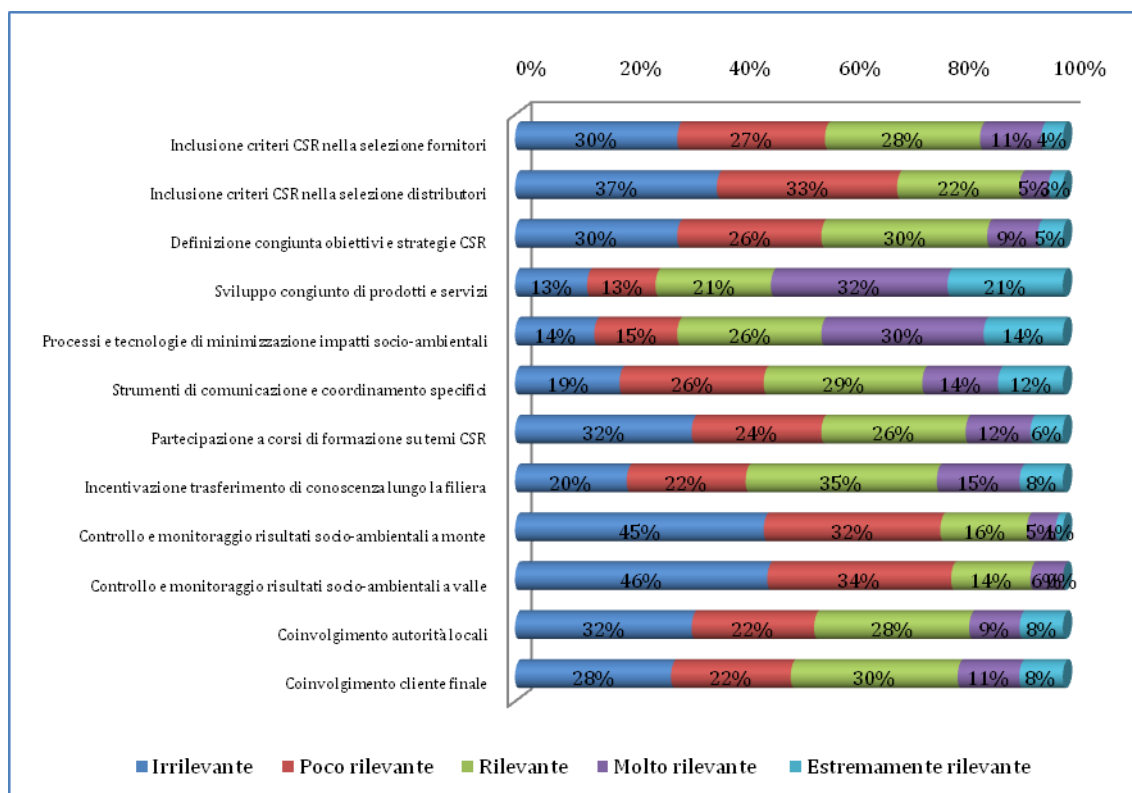
Seguono, per intensità di attuazione, l'adozione di processi e tecnologie volti a minimizzare gli impatti ambientali e sociali e l'impegno nell'incentivazione dei processi di trasferimento di conoscenze e competenze lungo la filiera, a testimonianza della funzionalità degli stessi rispetto alla possibilità di estrarre valore dalla cooperazione.

Rilevante notare come sia stato attribuito un certo rilievo alla definizione congiunta di obiettivi e strategie che includano aspetti sociali e ambientali, a supporto

ulteriore della pervasività di approcci collaborativi alla definizione degli orientamenti strategici quale tratto tipico e comune alle imprese di piccole e medie dimensioni.

Contrariamente a quanto accade nel caso delle grandi imprese (KPMG, 2008; Russo and Perrini, 2010), l'impegno nell'inclusione di criteri di selezione socio-ambientali nei processi di qualifica dei fornitori e dei distributori riveste una rilevanza minima per le PMI analizzate. Tale dato conferma quanto emerso in letteratura relativamente al minor potere contrattuale delle imprese di piccole e medie dimensioni nel dettare le regole di comportamento ai propri partner di filiera (Ciliberti et al., 2008; Spence, 2006).

Grafico 3.6: *L'impegno nell'attuazione di strategie di gestione responsabile lungo la filiera*



Similmente, a fronte della diffusa implementazione di strumenti volti alla minimizzazione degli impatti, tali attività non sono accompagnate da un'attenzione comparabile, in termini di rilevanza e profondità d'impegno, al controllo e monitoraggio dei risultati sociali e ambientali, tanto a monte della filiera quanto a valle della stessa.

Generalmente non rilevanti, inoltre, appaiono la partecipazione a iniziative di formazione specifiche sulla CSR e l'implementazione di iniziative di coinvolgimento del cliente finale e delle comunità locali.

Come mostrato in **Tabella 3.4**, riportante i giudizi medi di intensità d'impegno per settore produttivo d'appartenenza, le strategie di gestione socialmente responsabile della filiera non sembrano particolarmente influenzate dalle dinamiche di settore.

In particolare, è interessante rilevare come, rispetto agli altri settori, quello agroalimentare sia caratterizzato dal minore livello d'impegno nella definizione congiunta di strategie e obiettivi che includano tematiche sociali e ambientali (giudizio medio di settore pari a 1,74 su 5) e nello sviluppo congiunto di nuovi prodotti e servizi (giudizio medio di settore pari a 2,63 su 5). Al contrario, nel settore agroalimentare si nota una maggiore, seppur limitata, attenzione all'inclusione di criteri socio-ambientali nell'identificazione di partner a monte e a valle della catena produttiva.

Tabella 3.4: *Giudizi medi sull'impegno nell'implementazione della CSR nella filiera*

	Agroalimentare	Costruzioni	ICT	Manifatturiero	Servizi alle imprese	Altro	Totale complessivo
Inclusione criteri CSR nella selezione fornitori	2,47	2,75	2,00	2,06	2,29	2,78	2,33
Inclusione criteri CSR nella selezione distributori	2,00	2,00	1,86	1,85	1,92	2,56	2,04
Definizione congiunta obiettivi e strategie CSR	1,74	2,75	2,29	2,17	2,54	2,69	2,33
Sviluppo congiunto di prodotti e servizi	2,63	3,63	3,05	3,56	3,54	3,47	3,36
Processi e tecnologie di minimizzazione impatti socio-ambientali	2,58	3,50	2,62	3,10	3,71	3,38	3,14
Strumenti di comunicazione e coordinamento specifici	2,47	2,38	2,86	2,48	2,75	3,25	2,73
Partecipazione a corsi di formazione su temi CSR	1,95	2,50	2,00	2,52	2,08	2,75	2,36
Incentivazione trasferimento di conoscenza lungo la filiera	2,79	1,88	2,71	2,48	2,67	3,13	2,68
Controllo e monitoraggio risultati socio-ambientali a monte	1,74	1,75	1,43	1,77	1,83	2,34	1,85
Controllo e monitoraggio risultati socio-ambientali a valle	1,79	1,88	1,48	1,69	1,75	2,22	1,80
Coinvolgimento autorità locali	2,26	2,25	2,29	2,02	2,75	2,81	2,38
Coinvolgimento cliente finale	2,42	2,88	1,95	2,38	2,57	2,88	2,48

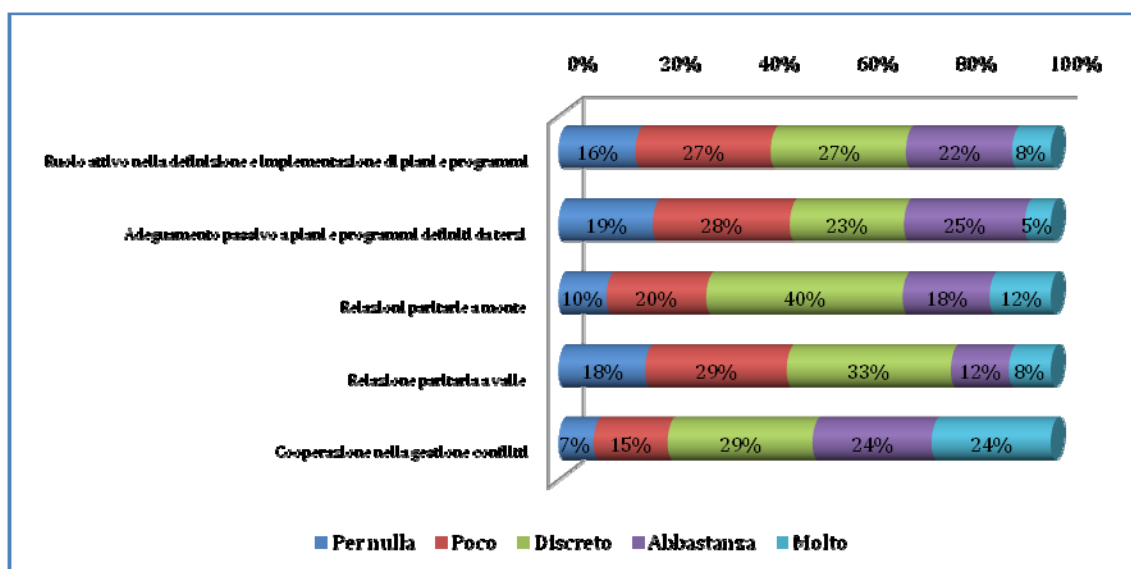
Come è facile attendersi, l'implementazione di strumenti volti alla minimizzazione degli impatti socio-ambientali è risultata essere meno rilevante per le imprese nei settori

dell'*information and communication technology*, in ragione della minore percezione delle responsabilità ambientali d'impresa.

Il settore delle costruzioni si distingue, infine, per una rilevanza minima attribuita all'incentivazione del trasferimento di conoscenza lungo la filiera con un giudizio medio di settore di 1,88 su 5.

In linea con i recenti sviluppi circa la necessità di interpretare il comportamento responsabile di filiera delle imprese alla luce della posizione relativa rispetto ai propri fornitori e distributori, alle PMI incluse nel campione è stato chiesto di valutare il proprio ruolo nella relazione a monte e a valle della catena del valore. Come mostrato nel **Grafico 3.7**, le PMI analizzate dichiarano di svolgere un ruolo discretamente attivo, lungo la filiera, nella definizione di piani e programmi, sebbene coloro i quali rilevino l'assenza di ampi margini di manovra rappresentino circa il 50% del campione.

Grafico 3.7: *La posizione relativa delle imprese lungo la filiera*



Risulta prevalere, al contrario, una maggiore dipendenza dal comportamento dei partner di filiera, con l'adeguamento passivo, per oltre il 50% del campione, a piani e programmi definiti da terzi. Il comportamento delle imprese nella gestione delle relazioni di filiera, dunque, appare come prevalentemente reattivo.

A fronte dell'attitudine mostrata verso la definizione dei piani e programmi, le PMI analizzate dichiarano di considerare discretamente paritarie le proprie relazioni con i

fornitori. Meno positiva la relazione a valle che, al contrario, sembra più sbilanciata a favore dei distributori.

Interessante notare, comunque, come generalmente, e a prescindere dalla relativa dipendenza dagli attori lungo la filiera, l'attitudine cooperativa sembra prevalere nelle situazioni di conflitto. Il 24% delle imprese incluse nel campione, infatti, rileva come sia molto comune nella propria filiera affrontare e discutere i conflitti collegialmente con i fornitori e i distributori.

3.4 Impatti, criticità e prospettive future

A conclusione dell'analisi descrittiva relativa alle propensioni e agli approcci implementati dalla PMI analizzate nella gestione responsabile della propria filiera è interessante accennare agli impatti connessi all'implementazione delle strategie descritte nel paragrafo precedente.

Analizzando il **Grafico 3.8** spicca la convergenza delle imprese nell'associare le strategie di gestione responsabile della filiera produttiva al miglioramento della reputazione aziendale. Soltanto il 10% delle PMI incluse nel campione, infatti, dichiara di ritenere irrilevanti o poco rilevanti gli impatti sul miglioramento della reputazione.

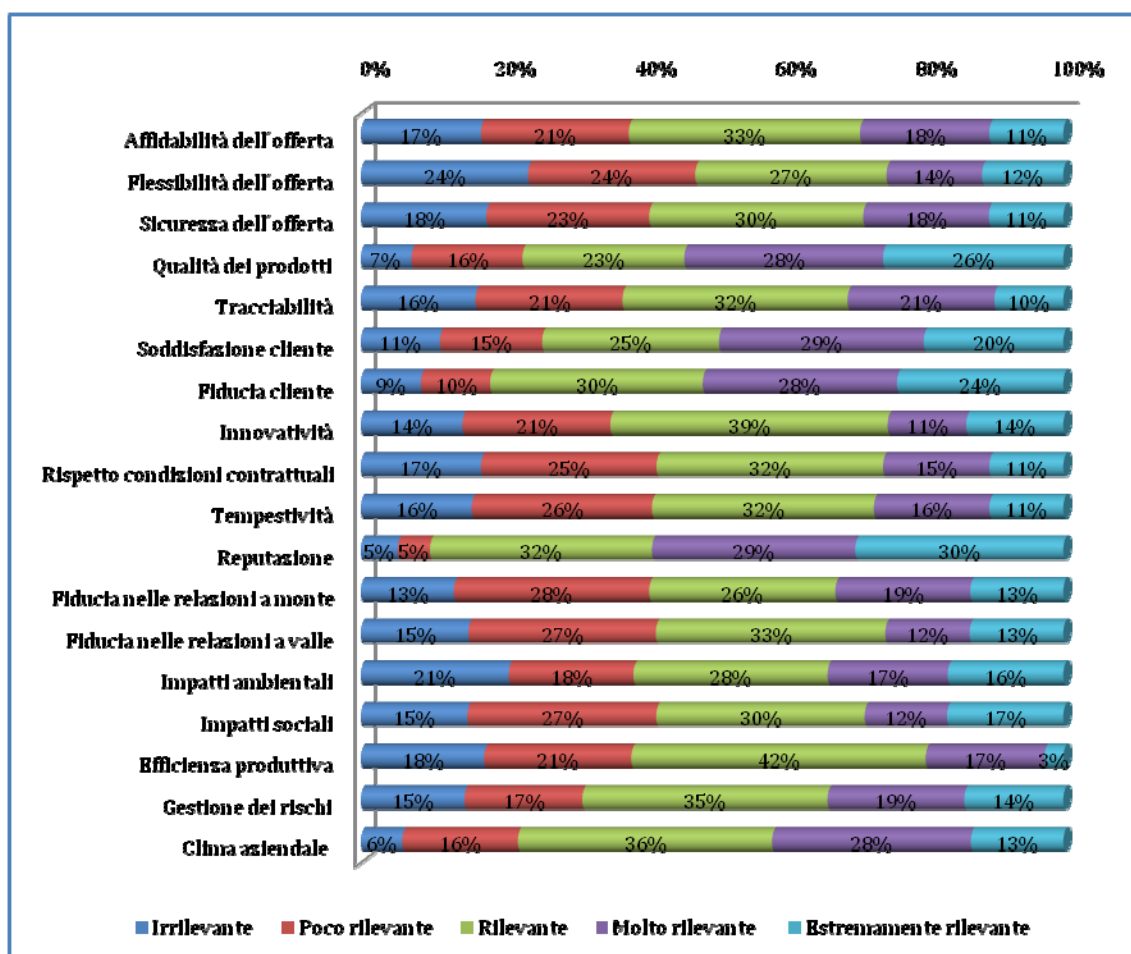
Da notare, inoltre, come la corretta gestione della filiera, in linea con i dettami della responsabilità sociale d'impresa, sia riconosciuta come positivamente correlata a un miglioramento della qualità dei prodotti e servizi offerti, nonché della soddisfazione e fiducia dei clienti finali. Tale dato assume ancora maggiore rilievo se associato all'orientamento strategico al cliente emerso in fase di valutazione dei profili aziendali. La gestione della filiera, dunque, sembra essere funzionale al perseguimento degli obiettivi strategici definiti a monte dei processi di implementazione delle politiche e degli strumenti di CSR.

È sorprendente notare come la gestione responsabile della filiera non sia percepita come rilevante ai fini del miglioramento della fiducia nelle relazioni a monte e a valle della catena del valore. Tale dato è ascrivibile all'assenza di strumenti specifici per il controllo e il monitoraggio delle relazioni di filiera. Per le medesime ragioni è spiegabile la bassa rilevanza percepita delle strategie per il miglioramento della tracciabilità del sistema d'offerta e la minimizzazione degli impatti sociali e ambientali. Gli approcci collaborativi e

l'attenzione alla concertazione nella gestione dei conflitti, infatti, non sono accompagnati da investimenti tali da consentire il monitoraggio dei flussi fisici e di conoscenza.

Interessante sottolineare l'esistenza di impatti percepiti sul clima aziendale. La gestione delle relazioni di filiera in ottica cooperativa e la valorizzazione delle competenze e delle risorse di conoscenza, tratti emersi quali tipici del contesto analizzato, sono infatti funzionali al miglioramento della qualità della vita aziendale.

Grafico 3.8: *L'impatto delle strategie sul miglioramento delle performance*



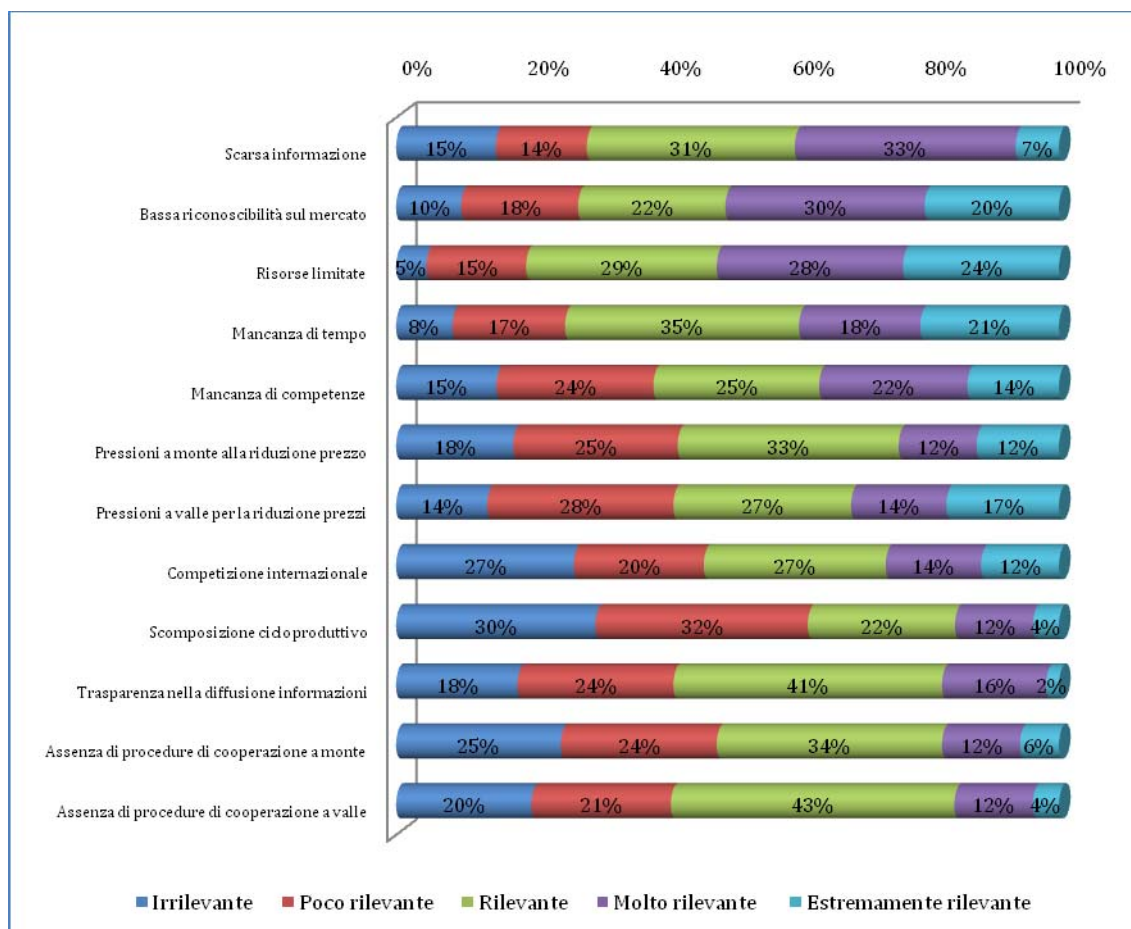
Mediamente rilevanti appaiono le strategie di gestione responsabile per il miglioramento di misure di performance tipicamente di filiera quali la tempestività, il rispetto delle condizioni contrattuali e la flessibilità dei sistemi d'offerta.

L'analisi degli impatti rilevati sulle differenti misure di performance di filiera, di mercato e operative non può prescindere da un approfondimento delle principali criticità

che hanno reso complessa o impedito l'implementazione di strumenti volti al miglioramento degli impatti sociali e ambientali lungo la filiera.

Intrinsecamente legati alla natura stessa delle imprese di piccole e medie dimensione, i limiti di risorse, la scarsità del tempo, e la mancanza di competenze professionali specifiche rappresentano i principali fattori ostacolanti nei processi di implementazione di pratiche socio-ambientali nelle relazioni a monte e a valle della filiera. Come mostrato dal **Grafico 3.9**, a tali elementi strutturali si aggiunge il tema della corretta visibilità di tali iniziative sul mercato finale e i connessi rischi che investimenti consistenti non trovino adeguata valorizzazione presso i consumatori, disperdendosi, al contrario, tra i passaggi della catena. Tra i fattori che spiccano maggiormente a livello complessivo, va considerata la scarsa informazione sugli strumenti di responsabilità sociale funzionali alla gestione delle relazioni di filiera e sui benefici ad essi collegati, così come l'assenza o limitata trasparenza nella diffusione delle informazioni lungo la filiera.

Grafico 3.9: *Le criticità nell'implementazione di strategie e strumenti*



I dati raccolti mostrano, inoltre, come l'esistenza di pressioni tanto a monte quanto a valle della filiera alla riduzione dei prezzi possano rivestire un ruolo di rilievo nel contrastare la diffusione di buone pratiche di gestione socio-ambientale e l'adozione di approcci cooperativi nelle decisioni ad esse collegate. Oltre il 50% delle PMI incluse nel campione, infatti, dichiara di aver riscontrato difficoltà a causa della necessità, imposta dalla concorrenza, di abbattere i costi, limitando, dunque, gli investimenti in iniziative volontarie.

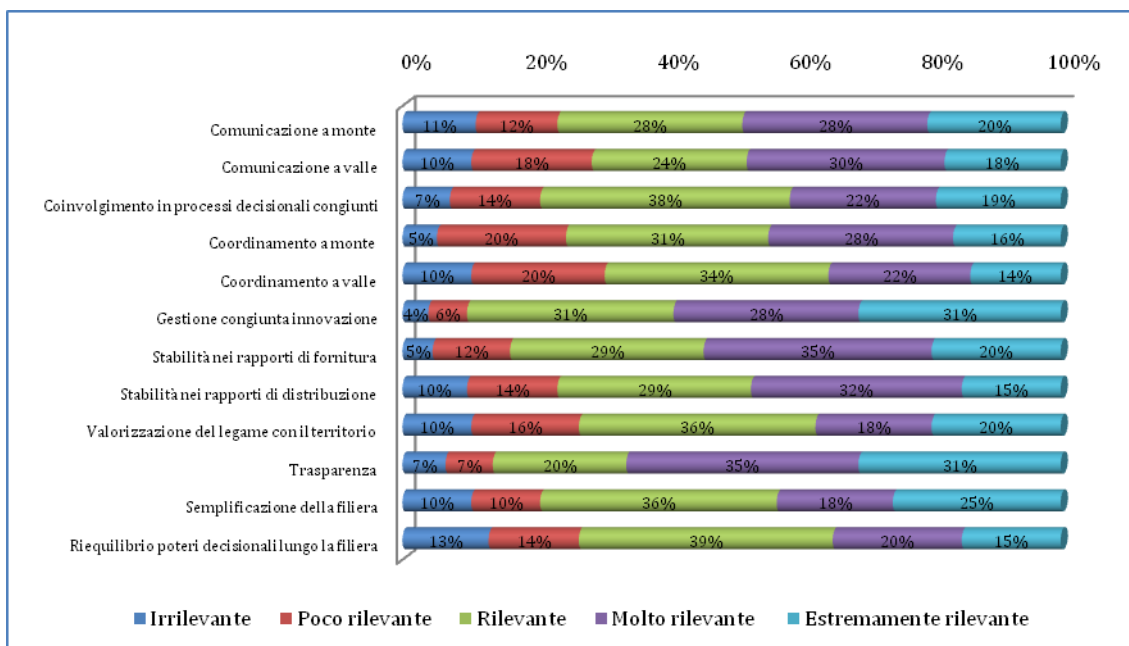
All'opposto, non sembrano destare particolare preoccupazione la competizione internazionale e l'assenza di procedure formali di cooperazione a monte e valle della filiera. Mentre con riferimento al primo elemento questo va letto in relazione al contesto istituzionale di riferimento, nel secondo caso la presenza di procedure formali potrebbe essere considerata come una potenziale fonte di ulteriore burocratizzazione della struttura, riducendone la flessibilità.

A conclusione dell'analisi descrittiva, i dati mostrano come le PMI siano concordi nell'identificare con la promozione della trasparenza lungo la filiera, la stabilità dei rapporti di fornitura, la gestione congiunta dei processi di innovazione e, più in generale, il coinvolgimento in processi decisionali comuni le principali aree di miglioramento volte a rafforzare la capacità della propria filiera di rispondere alle sfide sociali e ambientali (**Grafico 3.10**).

Pur con un livello inferiore di rilevanza per gli intervistati, non sono da sottovalutare, quali ambiti di miglioramento futuri, la comunicazione e il coordinamento tanto a monte quanto a valle, nonché il riequilibrio dei poteri decisionali lungo la filiera. Inevitabile non considerare i due elementi come collegati, in ragione dell'opportunità che l'apertura al dialogo si accompagni con un più deciso allineamento delle aspettative delle parti coinvolte, e con la valorizzazione dei contributi di ciascuno.

Pur non ravvisando un rilevante potenziale nella valorizzazione del legame con il territorio locale di riferimento, le PMI analizzate sottolineano l'importanza di intervenire per semplificare la filiera produttiva, al fine di rispondere con maggiore flessibilità alle richieste del consumatore finale, nonché valorizzare al meglio e in modo diretto le proprie produzioni presso il mercato finale.

Grafico 3.10: Le aree di miglioramento



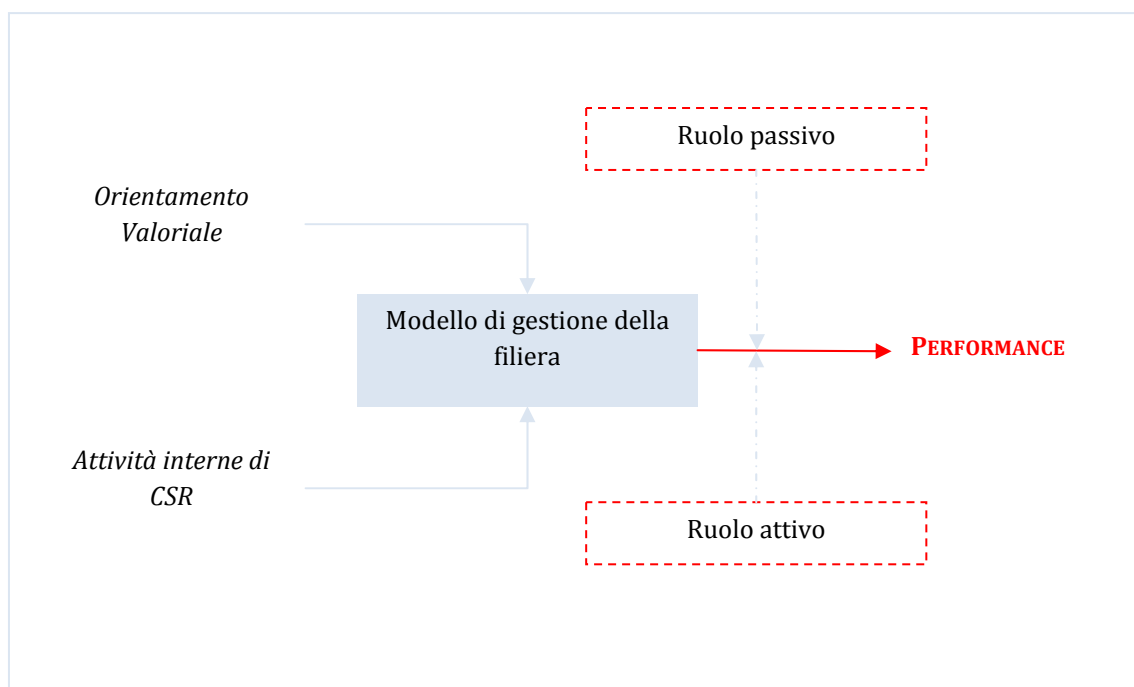
4. UN'ANALISI CRITICA SUGLI ORIENTAMENTI RESPONSABILI E L'IMPATTO SULLA PERFORMANCE

4.1 Introduzione

Alla luce dell'analisi descrittiva dei dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario e al fine di pervenire a una lettura critica delle evidenze empiriche riscontrate, si è ritenuto opportuno indagare l'esistenza di orientamenti comuni, tra le PMI italiane, nell'interpretazione delle proprie responsabilità sociali e valutarne gli impatti sulle aree di performance emerse quali maggiormente critiche.

Date le risultanze dell'analisi descrittiva, in termini di temi, strategie e approcci rilevanti, e in ragione dell'evidenza già riscontrata in letteratura, la **Figura 4.1** riassume il modello che ha guidato l'investigazione empirica presentata di seguito.

Figura 4.1: Il modello



In altre parole, in linea con la letteratura e con i dati emersi dall'analisi descrittiva del campione, ci si aspetta che l'orientamento valoriale prevalente nel determinare le strategie aziendali e la profondità di impegno nella CSR, in termini di numerosità di strumenti formali implementati, siano i principali driver dell'adozione di determinati approcci responsabili alla gestione delle relazioni di filiera (Carter and Jennings, 2004).

Al contempo all'adozione di strategie responsabili alla gestione della filiera, le imprese analizzate associano miglioramenti relativi a determinate aree di performance, quali, ad esempio, la qualità delle produzioni o la soddisfazione dei clienti finali. Data la varietà riscontrata negli approcci alla gestione responsabile dei rapporti a monte e a valle, diviene necessario capire quali di tali approcci siano associati a un miglioramento della performance aziendale.

Infine, alla luce dei recenti sviluppi in materia di rilevanza della struttura della filiera nell'influenzare la capacità delle imprese di beneficiare degli impatti positivi associati all'implementazione di strumenti e strategie, diviene rilevante capire se e come l'assunzione di posizioni attive o passive nell'interazione di filiera riduca o amplifichi i potenziali impatti benefici sulle diverse aree di performance (Dallocchio et al., 2010; Vurro et al., 2009)

Al fine di valutare le relazioni esplicitate nel modello, si è proceduto innanzitutto all'identificazione di profili comuni nei due ambiti d'interesse: da un lato, gli orientamenti valoriali su cui le imprese del campione hanno impostato la propria strategia competitiva; dall'altro, i principali approcci strategici alla gestione responsabile della filiera. I profili sono stati identificati attraverso un'analisi fattoriale esplorativa.

Successivamente, i costrutti emersi dall'analisi fattoriale sono stati messi in relazione con le misure di performance e con il ruolo rivestito da ciascuna impresa nell'ambito della propria filiera attraverso modelli di regressione statistica.

Nel complesso, l'analisi fattoriale e l'analisi di regressione hanno consentito di dare risposta ai alle seguenti domande guida:

1. Quali e quanti profili valoriali emergono quali basi di partenza nella costruzione delle strategie delle PMI oggetto d'analisi?
2. Quali e quanti approcci strategici sono implementati dalle PMI analizzate al fine di affrontare le responsabilità sociali e ambientali percepite come rilevanti nell'influenzare i rapporti di filiera?

3. In che modo l'orientamento strategico aziendale e l'implementazione di strumenti di gestione delle responsabilità sociali influenzano la definizione di una strategia di gestione responsabile della filiera?
4. Quali sono gli impatti della gestione responsabile della filiera sulle seguenti aree di performance: qualità dell'offerta, fiducia dei clienti, reputazione aziendale e qualità del clima interno?
5. In che modo le relazioni al punto 4 sono influenzate dal ruolo attivo e passivo adottato nella definizione e implementazione di piani e programmi lungo la filiera?

I paragrafi che seguono presentano brevemente i risultati emersi dall'analisi statistica, soffermandosi sulle relative implicazioni.

4.2 Orientamenti valoriali e approcci strategici

Come anticipato, la prima fase dell'analisi è stata volta all'identificazione di profili comuni tra le PMI incluse nel campione a partire dalle risposte raccolte attraverso il questionario relativamente ai valori di base per la costruzione della strategia aziendale e agli approcci responsabili nella gestione della filiera (domande 1 e 5 del questionario presentato in appendice).

A tale scopo ci si è avvalsi di un'analisi fattoriale esplorativa, che ha consentito di identificare tre diversi fattori latenti rappresentativi dei diversi profili valoriali e due fattori latenti rappresentativi degli approcci strategici implementati dalle imprese del campione nella gestione delle relazioni di filiera.

Relativamente ai valori di base, i tre profili identificati attraverso l'analisi statistica (**Tabella 4.1**), rappresentano tre diversi orientamenti alla gestione, sulla base dell'enfasi attribuita esplicitamente al tema della CSR, ai processi produttivi e al mercato finale.

Il primo profilo, denominato *Orientamento alla CSR*, è caratteristico delle PMI che, nella definizione delle strategie aziendali, attribuiscono una rilevanza notevole ai temi della responsabilità socio-ambientale, alla sicurezza dei processi produttivi e delle produzioni, alla condivisione di valori etici all'interno e all'esterno dei confini aziendali. Contrariamente alle PMI che prediligono un orientamento alla CSR, quelle appartenenti al profilo denominato *Orientamento al Mercato* pongono maggiore enfasi sugli aspetti della

qualità, dell'orientamento al cliente e della correttezza nelle relazioni nel comporre il proprio disegno strategico. In altre parole, le scelte strategiche delle imprese orientate al mercato tendono ad essere guidate da un'attenzione particolare alla relazione stessa con i clienti finali e alle relative richieste, siano esse in linea o meno con i dettami della responsabilità sociale d'impresa. A completamento dei profili identificati, l'analisi mostra l'esistenza di un profilo valoriale ulteriore denominato *Orientamento alla Produzione*, proprio delle PMI che, nel rispondere alle domande poste, hanno dichiarato di prediligere l'innovatività del sistema d'offerta e la distintività della produzione nell'indirizzare le proprie scelte strategiche.

Tabella 4.1: *I profili valoriali delle PMI analizzate*

Item	Descrizione	Fattore 1 <i>Orientamento alla CSR</i>	Fattore 2 <i>Orientamento al Mercato</i>	Fattore 3 <i>Orientamento alla Produzione</i>
D1.5	Responsabilità sociale	0,859		
D1.6	Responsabilità ambientale	0,795		
D1.7	Sicurezza	0,617		
D1.8	Condivisione di valori etici	0,767		
D1.1	Qualità		0,493	
D1.3	Collaborazione		0,519	
D1.9	Orientamento al cliente		0,647	
D1.10	Correttezza		0,809	
D1.2	Distintività			0,725
D1.4	Innovatività			0,778
<i>Eigen Value</i>		3,47	1,33	1,12
<i>Cronbach alpha</i>		0,797	0,609	0,644

La tabella riporta i fattori generati attraverso una principal components factor analysis con rotazione varimax con relativi coefficienti (*loadings*). I coefficienti dei fattori con valore assoluto inferiore a 0,40 sono stati omessi per facilitare la lettura (Numero di osservazioni = 153)

Congiuntamente all'identificazione dei profili valoriali, la medesima procedura è stata applicata all'identificazione degli approcci strategici principali messi in atto dalle PMI del campione in risposta alle pressioni sociali e ambientali percepite nella gestione delle relazioni di filiera.

L'analisi fattoriale esplorativa ha consentito di identificare due diversi approcci alla gestione responsabile della filiera (**Tabella 4.2**). Il primo approccio, denominato *CSR-based supply chain management* (CSR-based SCM), è proprio delle PMI che hanno risposto alle pressioni verso l'adozione di approcci più responsabili alla filiera includendo criteri socio-ambientali nei processi di selezione, controllo e monitoraggio dei propri partner a monte e a valle. Similmente, l'analisi mostra l'esistenza di un approccio alla gestione alternativo, denominato *cooperation-based supply chain management* (cooperation-based SCM) caratteristico delle PMI che hanno percepito la necessità di rispondere alle sfide

della responsabilità attraverso una maggiore attenzione alla cooperazione con i propri partner di filiera, la partecipazione a progetti congiunti di sviluppo di prodotti e la definizione in comune di obiettivi e strategie che includessero la responsabilità sociale d'impresa.

Tabella 4.2: *Gli approcci alla gestione responsabile della filiera*

Item	Descrizione	Fattore 1 <i>CSR-based SCM</i>	Fattore 2 <i>Cooperation-based SCM</i>
D5.1	Inclusione di criteri sociali e ambientali nel processo di selezione dei fornitori	0,802	
D5.2	Inclusione di criteri sociali e ambientali nel processo di selezione dei distributori	0,800	
D5.9	Sviluppo di un sistema di controllo e monitoraggio dei risultati socio-ambientali dei fornitori	0,743	
D5.10	Sviluppo di un sistema di controllo e monitoraggio dei risultati socio-ambientali dei fornitori	0,815	
D5.3	Definizione congiunta di obiettivi e strategie che includano aspetti sociali e ambientali	0,589	0,562
D5.4	Sviluppo congiunto di nuovi prodotti/processi		0,712
D5.5	Adozione di processi e tecnologie per la minimizzazione degli impatti		0,813
D5.12	Coinvolgimento del cliente finale		0,476
D5.6	Implementazione di strumenti di comunicazione e coordinamento specifici		0,468
<i>Eigen Value</i>		5,48	1,19
<i>Cronbach alpha</i>		0,877	0,787

La tabella riporta i fattori generati attraverso una principal components factor analysis con rotazione varimax con relativi coefficienti (*loadings*). I coefficienti dei fattori con valore assoluto inferiore a 0,40 sono stati omessi per facilitare la lettura (Numero di osservazioni = 153)

4.3 Le determinanti degli approcci strategici alla gestione responsabile

L'identificazione dei profili comuni alle diverse osservazioni ha consentito di porre le basi per lo studio delle relazioni tra orientamenti valoriali, strumenti adottati e strategie di gestione implementate.

Come anticipato nella sezione metodologica al presente rapporto, tale fase dell'analisi si basa sull'applicazione di un modello di regressione lineare semplice (con errori standard robusti), volto a testare come l'ampiezza degli strumenti di CSR adottati e gli orientamenti strategici di base identificati in precedenza impattino sui due modelli di gestione della filiera alternativi: CSR-based SCM e cooperation-based SCM. A fini riassuntivi, la **Tabella 4.3** di seguito presenta la ripartizione delle variabili dipendenti, indipendenti e controlli per ciascun modello.

Tabella 4.3: I modelli testati

	Caso 1	Caso 2
	<i>Modelli 1-5 (tabella 4.4)</i>	<i>Modelli 6-10 (tabella 4.5)</i>
<i>Variabile dipendente</i>	CSR-based SCM	Cooperation- based SCM
<i>Variabili indipendenti</i>	Orientamento alla CSR	Orientamento alla CSR
	Orientamento al mercato	Orientamento al mercato
	Orientamento alla produzione	Orientamento alla produzione
	Intensità dell'impegno CSR	Intensità dell'impegno CSR
<i>Controlli</i>	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica
	Classe di fatturato	Classe di fatturato
	Settore produttivo	Settore produttivo

È importante specificare come, mentre le variabili dipendenti e le variabili indipendenti riferite all'orientamento strategico (alla CSR, al mercato e alla produzione) sono state derivate dall'analisi fattoriale precedentemente introdotta, le restanti variabili sono state calcolate come segue:

- *Intensità dell'impegno nella CSR*: corrisponde alla domanda 4 del questionario somministrato relativa agli strumenti interni implementati per affrontare le proprie responsabilità sociali e ambientali. In accordo con il questionario sviluppato, la variabile equivale alla numerosità di strumenti formali di gestione, monitoraggio e rendicontazione adottati da ciascuna PMI, rapportati al massimo numero di strumenti riportabili (13). Si tratta, dunque, di una misura relativa di varietà di strumenti implementati da ciascuna impresa.
- *Localizzazione geografica*: i rispondenti sono stati classificati sulla base della localizzazione geografica della PMI d'appartenenza nelle tre categorie: Nord, Centro, Sud e Isole. Per ciascuna categoria è stata costruita una variabile dummy (0; 1) corrispondente;
- *Classe di fatturato*: i rispondenti sono stati classificati sulla base della classe di fatturato della PMI d'appartenenza nelle quattro categorie: Fino a 1 milione; Tra 1 e 10 milioni; Tra 10 e 50 milioni; Maggiore di 50 milioni. Per ciascuna categoria è stata costruita una variabile dummy (0; 1) corrispondente;
- *Settore produttivo*: i rispondenti sono stati classificati sulla base del settore produttivo d'appartenenza nelle sei categorie: Agroalimentare, Costruzioni, ICT, Manifatturiero, Servizi alle imprese, Altro. Per ciascuna categoria è stata costruita una variabile dummy (0;1) corrispondente.

I risultati dell'analisi di regressione sono presentati nelle **Tabelle 4.4 e 4.5**, l'una riportante i valori relativi al modello di gestione CSR-based, l'altra quelli connessi al modello di gestione cooperativo.

Tabella 4.4: *I driver dell'approccio CSR-based alla gestione della filiera*

	Modello 1	Modello 2	Modello 3	Modello 4	Modello 5
(costante)	,538	,107	,251	,210	,327
Nord	-,123	,444 [†]	,375	,380 [†]	,014
Centro	-,402	-	-	-	-,383
Sud e isole	-	,473	,503 [†]	,493	-
Fino a 1 milione	-,750**	-,635**	-,717**	-,703**	-,368 [†]
Tra 1 e 10 milioni	-,397	,238 [†]	-,417 [†]	-,417 [†]	-,124
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	,797**	,678*	,798**	,815**	,852**
Agroalimentare	-	-,129	-,208	-,178	-
Costruzioni	,168	-	-	-	,039
ICT	-,283	-,344	-,487	-,453	-,426
Manifatturiero	-,188	-,336	-,392	-,346	-,255
Servizi	,200	-,024	-,0907	-,0592	-,069
Altro	,352	,177	,140	,192	,080
Orientamento CSR		,139*			
Orientamento al mercato			-,040[†]		
Orientamento alla produzione				-,029	
Intensità impegno CSR					,396***
R ²	0,164	0,177	0,161	0,160	0,299
F	16,20	11,80	9,25	7,16	8,82
p<	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

I risultati della prima analisi di regressione (**Tabella 4.3**) mostrano come sviluppare un orientamento valoriale esplicitamente volto all'integrazione volontaria di responsabilità sociali e ambientali nelle proprie strategie di lungo periodo impatti in modo rilevante sulla capacità di sviluppare approcci strategici responsabili alla filiera. La variabile *orientamento CSR*, infatti, presenta un coefficiente positivo e significativamente correlato all'implementazione di un approccio CSR-based alla gestione della filiera produttiva ($\beta=0,139$, $p<0,5$). In altre parole e in accordo con la letteratura, anche nel caso delle PMI avere una predisposizione valoriale verso tematiche ambientali e sociali consente di sviluppare, con maggiore immediatezza, strategie conformi a tali valori anche al di fuori dei confini organizzativi aziendali (Carter and Jennings, 2002a, b).

Interessante notare, d'altro canto, come prediligere un orientamento valoriale al mercato, focalizzandosi sulla soddisfazione del cliente finale, possa esercitare un'influenza negativa sullo sviluppo di approcci socialmente responsabili alla gestione della filiera. La variabile *orientamento al mercato* presenta un coefficiente negativo e significativamente correlato all'adozione di approcci di gestione della filiera CSR-based ($\beta = -.040, p < 0,1$).

Tale dato è ascrivibile alla possibilità che il mercato di sbocco (clienti business e clienti finali) non sia sensibile alle tematiche socio-ambientali al punto di stimolare l'adozione di tali strumenti da parte delle imprese e dalla filiera nella sua interezza. La situazione descritta è ancor più vera in un caso come quello delle PMI in cui la scarsità strutturale di risorse non può che indirizzare le scelte verso le richieste più pressanti, tralasciando, quindi, le scelte discrezionali e non rappresentative delle richieste di mercato. Similmente al caso descritto, l'orientamento alla produzione presenta un impatto negativo, sebbene non significativo, sullo sviluppo di strategie di gestione responsabile della filiera.

È interessante sottolineare, infine, l'impatto estremamente positivo dell'implementazione interna di strumenti volti alla gestione della CSR sull'estensione di tali strategie all'intera filiera produttiva. La variabile *intensità impegno CSR* presenta un coefficiente positivo e significativamente correlato allo sviluppo di strategie di gestione della catena del valore CSR-based ($\beta = .396, p < 0,001$). In altre parole, l'esistenza di strumenti di gestione della responsabilità sociale pone le basi per l'incorporazione delle tematiche sociali e ambientali nelle strategie di selezione, contrattualizzazione, monitoraggio e controllo nei processi negoziali con fornitori e distributori.

A conferma di quanto già emerso nell'analisi descrittiva, è interessante accennare al comportamento delle variabili di controllo nei modelli di regressione calcolati. È interessante notare, in tal senso, come la scarsità di risorse da investire in attività volontarie quali quelle di CSR sia legata alla dimensione aziendale in termini di classe di fatturato. Nel complesso le imprese appartenenti a una classe di fatturato inferiore al milione di euro tendono sistematicamente a non investire nello sviluppo di approcci di gestione socialmente responsabile della filiera. Nei 5 modelli proposti, si riscontra, infatti, un coefficiente sistematicamente negativo e significativo. Viceversa, le PMI appartenenti alla classe di fatturato maggiore (superiore ai cinquanta milioni) mostrano un comportamento agli antipodi, dimostrandosi propense all'investimento in strumenti di gestione responsabile delle relazioni di fornitura e distribuzione. I coefficienti delle

relative variabili, in questo caso sono sistematicamente positivi e significativamente correlati con lo sviluppo di un approccio di gestione CSR-based.

Tabella 4.5: *I driver dell'approccio cooperation-based alla gestione della filiera*

	Modello 6	Modello 7	Modello 8	Modello 9	Modello 10
(costante)	-,396	1,053*	1,112 [†]	1,125*	-,494*
Nord	,113	-,262	-,327	-,327	,176
Centro	,458	-	-	-	,468
Sud e isole	-	-,473	-,467	-,465	-
Fino a 1 milione	-,462 [†]	-,388 [†]	-,441	-,436 [†]	-,284
Tra 1 e 10 milioni	-,392 [†]	-,373	-,385	-,338	-,265
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	-,306	-,802 [†]	-,624 [†]	-,649	-,281
Agroalimentare	-	-1,049**	-1,041**	-1,01**	-
Costruzioni	1,108*	-	-	-	1,048**
ICT	,431	-,548	-,639 [†]	-,674 [†]	,364
Manifatturiero	,671*	-,414	-,386	-,453	,639**
Servizi	,966**	-,107	-,119	-,160	,840*
Altro	,632*	-,509	-,467	-,523 [†]	,505 [†]
Orientamento CSR		,163[†]			
Orientamento al mercato			,0428		
Orientamento alla produzione				,159*	
Intensità impegno CSR					,185**
R ²	0,139	0,161	0,139	0,162	0,169
F	2,14	2,48	2,14	2,21	2,30
p<	0,020	0,007	0,002	0,001	0,001

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

La situazione relativa ai driver dell'adozione di approcci di gestione della filiera che privilegino gli aspetti di cooperazione e la partecipazione a processi decisionali congiunti a monte e a valle si presenta parzialmente differente.

I risultati (**Tabella 4.5**) mostrano come lo sviluppo degli approcci *cooperation-based* sia trainato maggiormente da una propensione valoriale che privilegi l'innovatività della produzione e la ricerca di distintività nei modelli gestionali. La variabile *orientamento alla produzione*, infatti, presenta un coefficiente positivo e significativamente correlato ($\beta = ,159$, $p < 0,05$) alla decisione di adottare strategie di gestione della filiera basate sulla relazione, sull'incentivazione dei processi di trasferimento della conoscenza e sulla ricerca di meccanismi di coordinamento con i partner produttivi e della distribuzione.

Da non sottovalutare, inoltre, il ruolo dell'inclusione di valori tipicamente socialmente responsabili nei propri orientamenti strategici. La dimensione relazionale

intrinseca nel concetto di CSR, può supportare le PMI nello sviluppare la propria attitudine cooperativa. Come mostrato in **Tabella 4.5**, la variabile orientamento CSR presenta un coefficiente positivo e significativamente correlato alla composizione di approcci cooperativi alla filiera ($\beta=,163$, $p<0,1$). Per ragioni simili, si riconferma estremamente rilevante l'adozione di strumenti che facciano della dimensione relazionale la propria ragion d'essere, ossia gli strumenti funzionali a integrare nei propri processi gestionali le responsabilità sociali e ambientali verso la molteplicità di stakeholder che, a vario titolo, si interfacciano con l'impresa. In accordo con quanto mostrato nel modello 10 dell'analisi di regressione, la variabile *intensità impegno CSR* si presenta come positivamente e significativamente correlata ($\beta=,156$, $p<0,01$) con l'adozione di approcci di gestione della filiera basati sulla cooperazione.

Un accenno conclusivo è doveroso relativamente al comportamento delle variabili di controllo in questo caso. Si nota come lo sviluppo del modello di gestione delle relazioni cooperation-based sia meno legato alle classi di fatturato aziendale, come invece accadeva nel caso dell'approccio CSR-based. In altre parole, a prescindere dalla quantità di risorse disponibile e dalla dimensione aziendale, le PMI sembrano considerare la collaborazione quale necessità ineludibile per continuare a operare nel proprio contesto competitivo. Al contrario, molte differenze si notano tra i settori produttivi di riferimento. I dati mostrano, infatti, come ci siano settori più o meno propensi allo sviluppo di una visione relazionale e cooperativa della filiera. Il settore agroalimentare si colloca tra quelli meno propensi alla cooperazione. Al contrario nel settore dei servizi e nel manifatturiero la partecipazione a processi decisionali congiunti sembra essere una necessità.

4.4 Gli impatti sulla performance aziendale

L'analisi precedente ha consentito di studiare quali fossero i principali driver dell'adozione di approcci responsabili e cooperativi alle relazioni di fornitura e distribuzione. Al fine di completare il quadro sul comportamento delle PMI, come anticipato nell'introduzione al presente capitolo, è necessario valutare in che modo strategie di filiera esplicitamente responsabili o prevalentemente collaborative si traducano in miglioramenti della performance aziendale nelle aree percepite come rilevanti dalle imprese del campione.

Al contempo non va dimenticato come la possibilità che le imprese beneficino dei vantaggi associati all'innovazione negli approcci alla filiera in ottica sostenibile sia legato alla possibilità di essere coinvolte, in modo paritario e attivo, nelle decisioni relative (Verwaal and Hesselmanns, 2004; Vurro et al., 2009; Walton et al., 1998). In altre parole, è interessante analizzare come gli impatti di strategie di filiera siano positivamente o negativamente influenzati dall'adozione di un ruolo rispettivamente attivo e passivo nell'adozione di standard socio-ambientali di filiera.

Le analisi che seguono puntano a investigare le relazioni tra le variabili rappresentative della performance aziendale, del ruolo rivestito lungo la filiera e delle strategie di CSR adottate. Similmente rispetto al paragrafo precedente, la **Tabella 4.6** riassume la struttura dei modelli che verranno testati nelle sezioni seguenti.

Tabella 4.6: I modelli testati

	Caso 1A <i>Modelli 11-14</i> <i>(tabella 4.7)</i>	Caso 1B <i>Modelli 15-18</i> <i>(tabella 4.8)</i>	Caso 2A° <i>Modelli 19-22</i> <i>(tabella 4.9)</i>	Caso 2B <i>Modelli 23-26</i> <i>(tabella 4.10)</i>
<i>Variabile dipendente</i>	Qualità	Qualità	Fiducia clienti	Fiducia clienti
<i>Variabili indipendenti</i>	CSR-based SCM	Cooperation-based SCM	CSR-based SCM	Cooperation-based SCM
	Ruolo attivo	Ruolo attivo	Ruolo attivo	Ruolo attivo
	Ruolo passivo	Ruolo passivo	Ruolo passivo	Ruolo passivo
	CSR-based	CSR-based	CSR-based	CSR-based
	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo
	CSR-based	CSR-based	CSR-based	CSR-based
	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo
<i>Controlli</i>	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica
	Classe di fatturato	Classe di fatturato	Classe di fatturato	Classe di fatturato
	Settore produttivo	Settore produttivo	Settore produttivo	Settore produttivo
	Caso 3A <i>Modelli 27-30</i> <i>(tabella 4.11)</i>	Caso 3B <i>Modelli 31-34</i> <i>(tabella 4.12)</i>	Caso 4A° <i>Modelli 35-38</i> <i>(tabella 4.13)</i>	Caso 4B <i>Modelli 39-42</i> <i>(tabella 4.14)</i>
<i>Variabile dipendente</i>	Reputazione	Reputazione	Clima aziendale	Clima aziendale
<i>Variabili indipendenti</i>	CSR-based SCM	Cooperation-based SCM	CSR-based SCM	Cooperation-based SCM
	Ruolo attivo	Ruolo attivo	Ruolo attivo	Ruolo attivo
	Ruolo passivo	Ruolo passivo	Ruolo passivo	Ruolo passivo
	CSR-based	CSR-based	CSR-based	CSR-based
	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo	SCM*Ruolo attivo
	CSR-based	CSR-based	CSR-based	CSR-based
	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo	SCM*Ruolo passivo
<i>Controlli</i>	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica	Localizzazione geografica
	Classe di fatturato	Classe di fatturato	Classe di fatturato	Classe di fatturato
	Settore produttivo	Settore produttivo	Settore produttivo	Settore produttivo

Come mostrato in tabella, dunque, sono 4 le variabili di performance investigate nell'analisi di regressione: la qualità del sistema d'offerta, la fiducia dei clienti finali, la reputazione aziendale e il clima interno, inteso come soddisfazione e coinvolgimento dei dipendenti, corrispondenti rispettivamente agli item 4, 7, 11 e 18 della domanda 6 del questionario.

In ciascuno dei modelli che seguono, le variabili di performance selezionate vengono messe in relazione, mediante modelli di regressione logistica, con i due approcci gestionali emersi dall'analisi fattoriale esplorativa: l'approccio CSR-based SMC e l'approccio cooperation-based SCM. Infine, l'impatto di moderazione del ruolo attivo e passivo adottato dalle PMI nell'adeguarsi a strumenti e approcci di CSR di filiera viene testato, introducendo nei modelli variabili di interazione, equivalenti al prodotto tra le variabili di approccio e quelle di ruolo attivo e passivo. Queste ultime sono tratte dal questionario e corrispondono rispettivamente alle domande 7 e 8.

4.4.1 L'impatto sulla qualità dell'offerta

Con riferimento all'impatto degli approcci socialmente responsabili alla gestione della filiera sulla qualità, i risultati supportano le aspettative (**Tabella 4.7**). Lo sviluppo di approcci che includano criteri socio-ambientali nella scelta, gestione e monitoraggio di fornitori e distributori impatta positivamente e in modo significativo sulla qualità del sistema d'offerta (modello 12).

È interessante notare, inoltre come questo impatto sia amplificato dall'adozione di un comportamento attivo e partecipativo alle relazioni di filiera nella definizione e implementazione di piani e programmi. Il modello 13, infatti mostra l'esistenza di un impatto di moderazione positivo e modestamente significativo sul miglioramento della qualità dell'offerta.

Al contrario, come mostrato nel modello 14, a fronte di un impatto estremamente significativo dell'adeguamento a piani e programmi definiti da terzi sulla qualità, questo si traduce in una riduzione degli impatti positivi dell'adozione di approcci responsabili alla gestione della filiera. La variabile d'interazione *CSR-based SCM**Ruolo passivo, infatti, impatta negativamente e significativamente sulla qualità. In altre parole, l'adeguamento a piani e programmi di gestione sostenibile può portare a beneficiare la qualità aziendale. Tale situazione, comunque, non si verifica nel momento in cui le PMI decidano di integrare criteri socio-ambientali nei progetti di gestione delle relazioni di fornitura e distribuzione.

L'approccio esplicitamente integrativo della CSR non può che essere accompagnato da un'attitudine attiva alla definizione dei criteri che, successivamente, verranno applicati alle diverse fasi della gestione delle relazioni a monte e a valle della filiera.

Tabella 4.7: CSR-based SCM e l'impatto sulla qualità (Caso 1A)

	Modello 11	Modello 12	Modello 13	Modello 14
Nord	-,945 [†]	-,894 [†]	-,803 [†]	-1,073*
Centro	,081	,239	,288	,149
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-1,192*	-,999 [†]	-,854	-1,160 [†]
Tra 1 e 10 milioni	-,419	-,230	-,182	-,256
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	,505	,242	,242	,216
Agroalimentare	-1,171 [†]	-1,226 [†]	-,942	-1,743*
Costruzioni	-,371	-,376	-,181	-,575
ICT	-1,318 [†]	-1,188 [†]	-1,099	-1,602*
Manifatturiero	-,354	-,286	-,138	-,381
Servizi	-	-	-	-
Altro	,268	,162	,288	-,144
CSR-based SCM		,362*	,233	,358*
Ruolo attivo			,334[†]	
CSR-based SCM*Ruolo attivo			,073[†]	
Ruolo passivo				,737***
CSR-based SCM*Ruolo passivo				-,251*
<i>Chi Square</i>	16,15	19,49	25,49	43,91
<i>Log likelihood</i>	-221,30	-214,57	-212,52	-201,29
<i>p <</i>	0,0054	0,0050	0,0001	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

Parzialmente differente si presenta l'impatto dell'adozione di modelli di gestione collaborativa, basati sulla partecipazione a processi decisionali congiunti sulle strategie e gli obiettivi socialmente responsabili e sull'investimento in processi di trasferimento di conoscenze e competenze lungo la filiera. Come mostrato in **Tabella 4.8**, i modelli di gestione cooperation-based presentano impatti positivi e significativi sulla qualità del sistema d'offerta a prescindere dal ruolo prevalentemente attivo o passivo nell'adeguamento a piani e programmi di filiera.

In altre parole, la partecipazione collaborativa nelle fasi decisionali che precedono il lancio e l'implementazione di strumenti, attività e modelli esercita un impatto tale sulla qualità da non essere contrastata dall'adozione di un eventuale approccio passivo nelle fasi successive. Tale osservazione giustifica il coefficiente positivo e fortemente significativo che caratterizza il ruolo passivo nel modello 15. In un contesto quale quello

caratteristico delle PMI, in cui la scarsità di risorse ne rappresenta il punto nodale, l'adeguamento a piani definiti da terzi può risultare in risparmi significativi in termini di tempi, competenze e risorse necessarie rispetto allo sviluppo di piani propri. Perché si possa beneficiare di tale approccio, comunque, è necessario che esso venga accompagnato dallo sviluppo di spiccate doti relazionali, in grado di porre le basi cooperative per decisioni successive.

Da non sottovalutare, infine, l'impatto positivo e significativo associato all'adozione di un comportamento attivo alle decisioni socio-ambientali di filiera (modello 17).

Tabella 4.8: Cooperation-based SCM e l'impatto sulla qualità (Caso 1B)

	Modello 15	Modello 16	Modello 17	Modello 18
Nord	-,945 [†]	-1,039*	-,902 [†]	-1,297*
Centro	,081	-,067	,047	-,175
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-1,192*	-1,004 [†]	-,797	-1,003 [†]
Tra 1 e 10 milioni	-,419	-,059	,095	,007
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	,505	,932 [†]	,871	,949
Agroalimentare	-1,171 [†]	-,578	-,381	-1,002
Costruzioni	-,371	-,636	-,487	-,735
ICT	-1,318 [†]	-1,006	-,876	-1,319
Manifatturiero	-,354	-,079	,024	-,138
Servizi	-	-	-	-
Altro	,268	,527	,545	,273
Cooperation-based SCM		,797***	,771***	,783***
Ruolo attivo			,353*	
Cooperation-based SCM*Ruolo attivo			,066	
Ruolo passivo				,709***
Cooperation-based SCM*Ruolo passivo				,059
<i>Chi Square</i>	16,15	39,90	44,97	49,07
<i>Log likelihood</i>	-221,30	-205,74	-203,41	-194,51
<i>p <</i>	0,0054	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

4.4.2 L'impatto sulla fiducia dei clienti finali

L'adozione di approcci di gestione responsabile della filiera produttiva ha un impatto significativamente positivo sull'incremento della fiducia dei clienti finali (**Tabella 4.9**). L'allineamento della filiera ai medesimi valori socio-ambientali, attraverso l'introduzione di criteri di CSR nei processi di selezione e monitoraggio di fornitori e distributori è

funzionale all'accumulazione della risorsa immateriale per eccellenza, ossia la fiducia del mercato finale, che si traduce, in una maggiore stabilità dei rapporti nel tempo, ponendo le basi per la sostenibilità di lungo periodo (Castaldo et al., 2009).

Pur non avendo un impatto benefico sulla relazione tra conformità ad approcci alla filiera CSR-based e fiducia (modello 21), l'adozione di un ruolo attivo nello sviluppo di piani e programmi di filiera consente alle PMI coinvolte di beneficiare di una rafforzata fiducia da parte dei propri clienti. Probabilmente tale dato va letto in concomitanza con la possibilità che partecipare attivamente ai processi decisionali di filiera possa tradursi in una maggiore visibilità dei propri contributi e una rafforzata capacità di valorizzare tali apporti sui mercati di sbocco,

Tabella 4.9: CSR-based SCM e l'impatto sulla fiducia (Caso 2A)

	Modello 19	Modello 20	Modello 21	Modello 22
Nord	-,449	-,371	-,251	-,587
Centro	-,489	-,279	-,337	-,499
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-,729	-,447	-,221	-,541
Tra 1 e 10 milioni	-,668 [†]	-,431	-,228	-,353
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	1,819*	-2,396**	-2,588***	-2,621***
Agroalimentare	-1,124 [†]	-1,449*	-,998	-1,758*
Costruzioni	-1,286 [†]	-1,677*	-1,329	-1,619 [†]
ICT	-1,546*	-1,671*	-1,736*	-2,087*
Manifatturiero	-1,337**	-1,572**	-1,430**	-1,814**
Servizi	-	-	-	-
Altro	,399	-,109	,11050	-,5430
CSR-based SCM		,579**	,287[†]	,743***
Ruolo attivo			,650**	
CSR-based SCM*Ruolo attivo			,235	
Ruolo passivo				,469***
CSR-based SCM*Ruolo passivo				-,344**
<i>Chi Square</i>	27,33	39,66	74,06	57,59
<i>Log likelihood</i>	-213,86	-203,45	-196,07	-191,68
<i>p <</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

Al contrario, pur rappresentando un'opportunità di miglioramento della fiducia, l'adozione di un ruolo passivo all'adeguamento a piani e programmi definiti da terzi si traduce in un peggioramento della capacità di risposta al mercato finale se accompagnata all'adozione di approcci alla gestione della filiera CSR-based. In altre parole, investire nello sviluppo di strategie di gestione della filiera basate su criteri di sostenibilità socio-

ambientale è inefficace e deleterio se seguito da un'attitudine al mero adeguamento. Il modello 22 riporta, infatti, un coefficiente negativo e fortemente significativo per la variabile d'interazione tra l'adozione di approcci CSR-based e la conformità a un ruolo passivo nell'implementazione di progetti di filiera.

Un comportamento parzialmente simile si riscontra nella relazione tra adozione di approcci collaborativi alle relazioni di filiera e fiducia del mercato di sbocco (**Tabella 4.10**). Tali modelli di gestione relazionale dei rapporti con fornitori e distributori si traducono in rilevanti impatti sulla fiducia dei clienti a prescindere dal ruolo rivestito in termini di adeguamento proattivo o reattivo alle decisioni di filiera. Sebbene tali impatti siano amplificati dalla presenza di un comportamento attivo, non si riscontrano impatti significativi nel caso opposto (modello 26).

Tabella 4.10: Cooperation-based SCM e l'impatto sulla fiducia (Caso 2B)

	Modello 23	Modello 24	Modello 25	Modello 26
Nord	-,449	-,509	-,299	-,799
Centro	-,489	-,947	-,687	-1,271 [†]
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-,729	-,609	-,171	-,724
Tra 1 e 10 milioni	-,668 [†]	-,372	-,078	-,348
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	1,819*	-1,600	-2,167**	-1,670
Agroalimentare	-1,124 [†]	-1,049 [†]	-,593	-1,283 [†]
Costruzioni	-1,286 [†]	-1,857**	-1,490 [†]	-1,679*
ICT	-1,546*	-1,684**	-1,637*	-2,042**
Manifatturiero	-1,337**	-1,533**	-1,362**	-1,682**
Servizi	-	-	-	-
Altro	,399	,2567	,382	-,023
Cooperation-based SCM		,547**	,479**	,51165**
Ruolo attivo			,687**	
Cooperation-based SCM*Ruolo attivo			,294[†]	
Ruolo passivo				,414*
Cooperation-based SCM*Ruolo passivo				-,137
<i>Chi Square</i>	27,33	41,97	72,37	57,13
<i>Log likelihood</i>	-213,86	-203,35	-193,08	-194,61
<i>p <</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

4.4.3 L'impatto sulla reputazione aziendale

L'analisi mostra come l'introduzione di tematiche socio-ambientali nella gestione della filiera possa beneficiare le PMI anche in termini di rafforzata reputazione aziendale. Come

mostrato in **Tabella 4.11** il coefficiente della variabile CSR-based SCM è costantemente positivo e significativamente correlato al miglioramento della reputazione aziendale, anche a prescindere dal ruolo più o meno attivo dell'impresa nei confronti delle proprie relazioni a monte e a valle dei processi produttivi.

Tanto l'adozione di approcci attivi alla definizione e implementazione di standard di filiera quanto l'adeguamento a processi e attività definite da terzi può esercitare un impatto positivo sulla reputazione aziendale, in quanto segnali della volontà dell'impresa di adeguare i propri comportamenti a percorsi di sviluppo più sostenibili, risultino essi dal proprio intervento diretto o meno. Come da attese, l'adozione di un ruolo attivo ha un impatto significativamente più consistente sulla reputazione che la mera adozione di standard esterni.

Tabella 4.11: CSR-based SCM e l'impatto sulla reputazione (Caso 3A)

	Modello 27	Modello 28	Modello 29	Modello 30
Nord	-,385	-,273	-,214	-,192
Centro	,029	,320	,149	,356
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-1,087*	-,822	-,546	-,952†
Tra 1 e 10 milioni	-,920*	-,787†	-,481	-,834†
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	14,178***	13,446***	13,831***	13,764***
Agroalimentare	,301	,325	,781	,010
Costruzioni	,022	-,081	-,043	-,534
ICT	-,923	-,891	-,787	-,995
Manifatturiero	-,147	-,047	,066	-,065
Servizi	-	-	-	-
Altro	,379	,247	,141	,083
CSR-based SCM		,489**	,409*	,579**
Ruolo attivo			,692***	
CSR-based SCM*Ruolo attivo			-,329†	
Ruolo passivo				,321†
CSR-based SCM*Ruolo passivo				-,337*
<i>Chi Square</i>	438,80	421,99	396,96	448,36
<i>Log likelihood</i>	-200,58	-194,04	-184,95	-187,14
<i>p <</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, † $p < ,10$

Sorprende, al contrario, il comportamento della variabile d'interazione tra l'approccio alla gestione della filiera e il ruolo svolto nelle definizioni dei relativi piani e programmi. Si nota, infatti, come sia nel caso del ruolo attivo che in quello del ruolo passivo, l'effetto della variabile è quello di una riduzione dell'impatto della gestione

responsabile della filiera sulla reputazione. Inutile sottolineare che, per poter effettuare una valutazione approfondita delle motivazioni alla base di tale risultato, sarebbe necessario disporre di dati meno generici sul significato stesso di reputazione.

A ogni modo, comparando il dato con quanto presente in letteratura, tali risultati si prestano a una doppia chiave di lettura. Da un lato, il ruolo attivo nella definizione di piani e programmi potrebbe essere interpretato dagli stakeholder come un segnale della volontà di ingerenza dell'impresa nello stabilire limiti socio-ambientali all'attività aziendale. A questo sarebbe da ascrivere la moderazione negativa evinta dall'analisi (modello 29). Dall'altro lato, comunque, l'adozione di un ruolo meramente passivo nell'adozione di standard e programmi potrebbe essere letto dagli stakeholder come una mancanza di interesse nel far sentire la propria voce con fornitori e distributori, portando al medesimo risultato: un effetto di moderazione negativa sulla reputazione aziendale (modello 30).

Tale effetto controverso sulla reputazione si ravvisa anche con riferimento all'approccio cooperativo alla gestione della filiera (**Tabella 4.12**). Benché i coefficienti delle variabili di interazione siano non significativi (modello 33 e modello 34), essi presentano un segno negativo anche nei contesti caratterizzati dall'adozione di un ruolo attivo nella strutturazione della strategia responsabile di filiera.

Rimandando a ricerche ulteriori l'approfondimento degli impatti sulla reputazione aziendale, si rileva, in questa sede, come l'adozione di approcci relazionali alla gestione dei rapporti di fornitura e distribuzione impatti positivamente sulla reputazione aziendale, migliorando, dunque, la percezione dell'impresa agli occhi degli stakeholder. Al miglioramento della reputazione, inoltre, è legata l'attitudine proattiva alla definizione e implementazione di piani e programmi.

4.4.4 L'impatto sul clima aziendale

Congiuntamente alla qualità dell'offerta, alla fiducia del mercato e alla reputazione aziendale, il miglioramento del clima aziendale è stato comunemente identificato come una delle aree d'impatto connessa all'implementazione di strategie di filiera in linea con i principi della CSR.

L'analisi statistica supporta tali percezioni mostrando come entrambi i modelli di gestione, sia quello prevalentemente volto all'integrazione di criteri socio-ambientali nelle politiche di fornitura e distribuzione (**Tabella 4.13**) che quello focalizzato sulla

cooperazione e la definizione congiunta di obiettivi e strategie (**Tabella 4.14**), esercitino un'influenza significativamente positiva sul miglioramento dell'unica variabile di performance organizzativa, ossia il clima aziendale.

Tabella 4.12: Cooperation-based SCM e l'impatto sulla reputazione (Caso 3B)

	Modello 31	Modello 32	Modello 33	Modello 34
Nord	-,385	-,421	-,351	-,376
Centro	,029	-,227	-,087	-,140
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-1,087*	-,850	-,589	-,884
Tra 1 e 10 milioni	-,920*	-,721 [†]	-,573	-,768 [†]
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	14,178***	13,714***	13,912***	14,340***
Agroalimentare	,301	,649	1,361 [†]	,401
Costruzioni	,022	-,020	,338	-,298
ICT	-,923	-,769	-,677	-,676
Manifatturiero	-,147	-,011	,313	,071
Servizi	-	-	-	-
Altro	,379	,508	,536	,493
Cooperation-based SCM		,440*	,324*	,393*
Ruolo attivo			,751***	
Cooperation-based SCM*Ruolo attivo			-,239	
Ruolo passivo				,279
Cooperation-based SCM*Ruolo passivo				-,088
<i>Chi Square</i>	438,80	345,95	363,17	368,98
<i>Log likelihood</i>	-200,58	-194,88	-184,95	-190,65
<i>p <</i>	0,000	0,000	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

In particolare, sia la scelta di orientare la propria gestione della filiera in ottica di responsabilità sociale d'impresa che l'adozione di un qualche ruolo nella definizione di piani e programmi in tal senso risultano essere positivamente e significativamente correlati al miglioramento del clima aziendale percepito. Benché i segni dei coefficienti delle variabili di interazione mostrino come tale impatto risulti amplificato nel caso dell'adozione di un ruolo attivo e ridotto nel caso del ruolo passivo, i due effetti non sono statisticamente significativi e, dunque, non possono essere estesi all'intero campione.

Similmente rispetto alle variabili di performance già analizzate, i dati confermano come gli stakeholder interni (le risorse umane) sembrano premiare comunque l'assunzione di un ruolo nel processo di definizione degli standard socio-ambientali di

filiera, perdonando la mancanza di proattività purché questa non si traduca in un assenza di impegno.

Tabella 4.13: *CSR-based SCM e l'impatto sul clima aziendale (Caso 4A)*

	Modello 35	Modello 36	Modello 37	Modello 38
Nord	,185	,200	,311	,105
Centro	,933	1,088 [†]	1,151*	1,045 [†]
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-,345	-,127	,050	-,142
Tra 1 e 10 milioni	-,072	,050	,196	,130
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	1,506	1,206	1,119	1,236
Agroalimentare	-1,024	-,956	-,624	-1,074
Costruzioni	,451	,525	,826	,967
ICT	-,513	-,309	-,255	-,412
Manifatturiero	-,385	-,253	-,111	-,241
Servizi	-	-	-	-
Altro	,213	,129	,220	,000
CSR-based SCM		,344[†]	,159[†]	,368*
Ruolo attivo			,518**	
CSR-based SCM*Ruolo attivo			,106	
Ruolo passivo				,378**
CSR-based SCM*Ruolo passivo				-,027
<i>Chi Square</i>	17,39	21,04	28,23	31,06
<i>Log likelihood</i>	-214,41	-210,14	-205,26	-202,79
<i>p <</i>	0,003	0,006	0,008	0,003

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

I coefficienti delle variabili di ruolo sono, infatti, costantemente positivi e significativamente correlati con il clima aziendale, benché con un impatto significativamente più rilevante nel caso del ruolo attivo (modello 37).

Appare simile la situazione con riferimento all'adozione di modelli di gestione delle relazioni focalizzati sulla cooperazione e la definizione congiunta di strategie e obiettivi socio-ambientali di filiera. La **Tabella 4.14** mostra, infatti, come il modello di gestione cooperativo impatti positivamente e significativamente sul clima aziendale, anche a prescindere dal ruolo rivestito dalle PMI nella propria filiera. Pur avendo segni corrispondenti alle aspettative (segno positivo nel modello 41, corrispondente all'interazione con ruolo attivo; segno negativo nel modello 42, corrispondente all'interazione con ruolo passivo), i coefficienti delle variabili di interazione non sono significativi statisticamente. Tali risultati, dunque, non possono essere estesi all'intero campione.

Non così per l'adozione di un ruolo nella definizione di programmi e piani di CSR. Sia esso attivo che passivo, l'adeguamento più o meno partecipativo alla definizione delle politiche e degli strumenti di CSR da integrare lungo la filiera del valore sembra essere premiato dagli stakeholder interni, risultando in un rafforzato clima organizzativo. A ogni modo, l'assunzione di un ruolo attivo impatta in modo più significativo sulla qualità del clima aziendale rispetto all'adeguamento a piani definiti da terzi.

Tabella 4.14: *Cooperation-based SCM e l'impatto sul clima aziendale(Caso 4B)*

	Modello 39	Modello 40	Modello 41	Modello 42
Nord	,185	,142	,285	,042
Centro	,933	,613	,785	,569
Sud e isole	-	-	-	-
Fino a 1 milione	-,345	-,061	,151	-,117
Tra 1 e 10 milioni	-,072	,135	,340	,192
Tra 10 e 50 milioni	-	-	-	-
Maggiore di 50 milioni	1,506	1,814 [†]	1,762	1,809 [†]
Agroalimentare	-1,024	-,655	-,494	-,728
Costruzioni	,451	,299	,591	,784
ICT	-,513	-,312	-,214	-,343
Manifatturiero	-,385	-,301	-,199	-,250
Servizi	-	-	-	-
Altro	,213	,290	,249	,222
Cooperation-based SCM		,443*	,339[†]	,425*
Ruolo attivo			,516**	
Cooperation-based SCM*Ruolo attivo			,164	
Ruolo passivo				,329*
Cooperation-based SCM*Ruolo passivo				-,062
<i>Chi Square</i>	17,39	30,67	36,88	39,52
<i>Log likelihood</i>	-214,41	-208,93	-203,76	-202,07
<i>p <</i>	0,003	0,001	0,000	0,000

Note: *** $p < ,001$, ** $p < ,01$, * $p < ,05$, [†] $p < ,10$

4.5 Una visione di sintesi

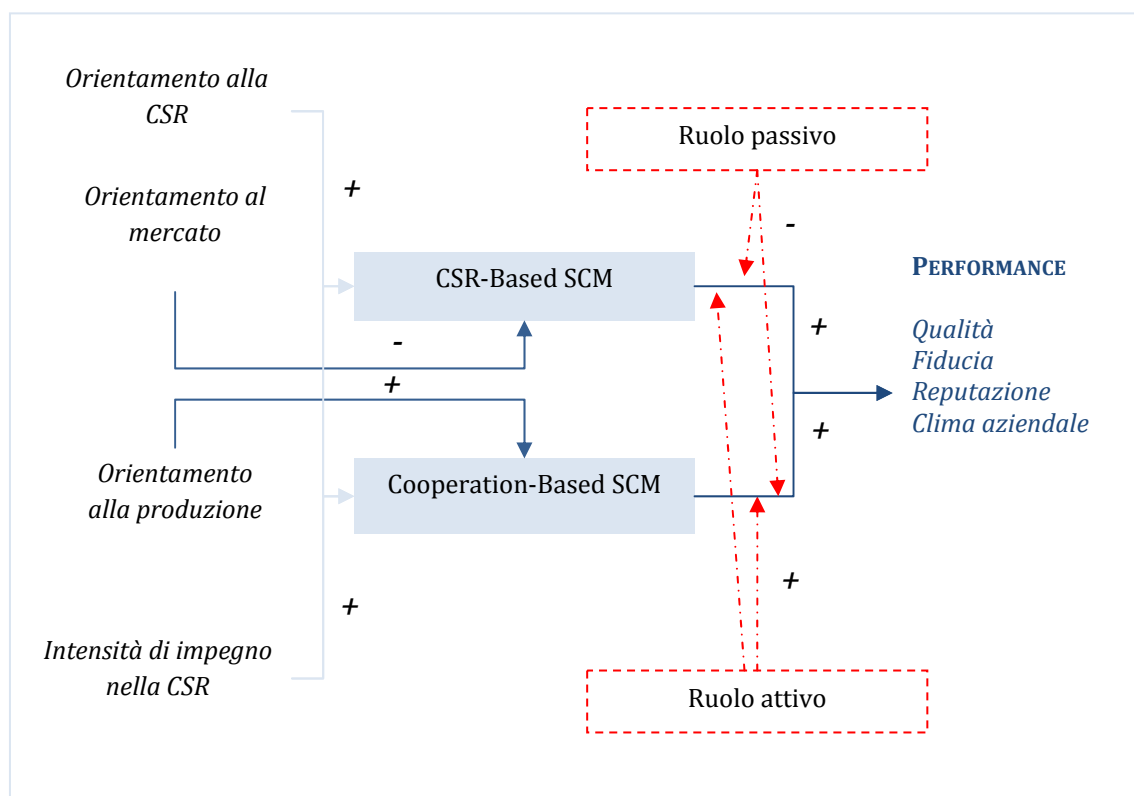
A conclusione del presente capitolo, si riassumono brevemente i principali risultati emersi dall'analisi statistica, nel tentativo di dare risposta ai quesiti introduttivi.

Attraverso un processo a due stadi, basato su una combinazione di analisi fattoriale esplorativa e analisi di regressione, è stato possibile classificare i profili valoriali tipici delle PMI italiane, valutarne i modelli di gestione responsabile della filiera, è trarre

alcune conclusioni preliminari su come questi impattino su specifiche aree di performance aziendale.

La **Figura 4.2** riprende il modello sviluppato in apertura al presente capitolo e ne arricchisce il significato delle relazioni, integrando i risultati emersi dall'analisi.

Figura 4.2: I risultati dell'analisi: Uno sguardo di sintesi



L'analisi fattoriale esplorativa ha messo in luce come siano tre i prevalenti orientamenti valoriali su cui le PMI italiane costruiscono le proprie strategie di lungo periodo. Esse si distinguono, infatti, per la focalizzazione esplicita su tematiche sociali e ambientali, o, alternativamente, per il privilegiare un maggiore orientamento al mercato e alla produzione anche a discapito dell'integrazione di piani, programmi e strumenti di CSR.

Sulla base dei dati raccolti, è possibile concludere come difficilmente il privilegiare un approccio orientato prevalentemente al mercato possa stimolare l'adozione di approcci di gestione responsabile della filiera. Questi ultimi, al contrario, sono legati a una cultura d'impresa che faccia delle responsabilità sociali e ambientali i propri valori guida, assieme all'attenzione alla sicurezza e alla condivisione di valori etici.

Lo sviluppo di una cultura aziendale socialmente responsabile è alla base dell'implementazione di approcci di gestione collaborativi che, anziché puntare all'integrazione formale di criteri socio-ambientali nei processi di scelta, gestione e controllo di fornitori e distributori, valorizzino il potere innovativo della cooperazione e la tensione alla ricerca del coinvolgimento nelle relazioni a monte e a valle della filiera.

A ogni modo, l'analisi mostra come l'adozione di strumenti specifici di gestione delle proprie responsabilità socio-ambientali sia necessità ineludibile per supportare il processo di estensione della CSR oltre i confini aziendali attraverso lo sviluppo di modelli di gestione delle relazioni in linea con gli orientamenti valoriali di base. L'intensità dell'impegno nell'integrazione di strumenti di gestione della sostenibilità è stata identificata come variabile chiave nel predire lo sviluppo di approcci di gestione responsabile della filiera, sia in senso cooperativo che esplicitamente integrativo di criteri di CSR.

A fronte dell'identificazione dei driver degli approcci alternativi alla gestione delle relazioni di fornitura e distribuzione, l'analisi di regressione ha consentito di supportare empiricamente la sensazione che anche le PMI potessero beneficiare di percorsi relazionali più sostenibili, al pari delle imprese di grandi dimensioni. I dati hanno mostrato, infatti, come sia lo sviluppo di modelli di gestione delle relazioni socialmente responsabili che il puntare maggiormente alla collaborazione, ivi inclusa la definizione degli obiettivi socio-ambientali di filiera, impattano positivamente sulla capacità delle imprese di accumulare capitale relazionale, in termini di fiducia, reputazione e qualità del clima aziendale, e di migliorare la qualità complessiva del sistema d'offerta.

Nel complesso, l'analisi rileva infine, come tali benefici possano risultare amplificati se accompagnati da un impegno attivo e propositivo nella definizione di piani e programmi di filiera. Ancora una volta, in linea con quanto emerso dall'analisi della letteratura sui principali contributi in materia, la struttura stessa delle relazioni di filiera e la relativa distribuzione di poteri di influenza tra i componenti della filiera stessa, rivestono un ruolo di primo piano nel porre le basi per l'efficacia dell'implementazione di modelli e strumenti di gestione.

RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Il presente studio si proponeva, combinando metodologie d'analisi differenti, di investigare la propensione del management delle PMI italiane verso modelli di gestione responsabile della propria filiera produttiva. Alla base di tale obiettivo, è il presupposto, fondato in letteratura, che un'adeguata gestione delle relazioni tanto di fornitura quanto di distribuzione rappresenti il punto di partenza per il miglioramento della complessiva gestione d'impresa e delle performance ad essa associate.

Non è più così raro, dunque, venire a conoscenza di imprese che, puntando a obiettivi di maggiori compatibilità sociali e ambientali, abbiano fatto della responsabilità sociale d'impresa e della ricerca del valore della produzione i loro principi guida nella definizione delle proprie strategie e nella gestione delle relazioni con i propri partner di filiera, beneficiando in termini di qualità, innovazione e differenziazione competitiva.

La ricerca in tal senso è in continua evoluzione, prevalentemente incentrata su quegli attori maggiormente visibili per il proprio peso nel determinare i percorsi di sviluppo economico e sociale di intere società. In altre parole, pur non sottovalutando la rilevanza globale delle imprese di piccole e medie dimensioni, questo sono ancora principalmente escluse dalla comparazione tra processi e dinamiche di gestione della filiera produttiva in ottica responsabile e sostenibile.

È in tale contesto che si è inserita la presente ricerca, volta ad investigare i trend in atto nelle modalità attraverso cui le PMI italiane rispondono alle sfide della sostenibilità nelle relazioni lungo la filiera del valore, al fine di riorientare il dibattito sulla responsabilità sociale e l'implementazione di strategie di sostenibilità socio-ambientale alle peculiarità delle PMI.

Pur nei limiti insiti nella ridotta dimensione del campione e nei punti di debolezza intrinseci di metodologie di ricerca basate sulla raccolta di dati primari tramite questionari strutturati, la ricerca ha consentito di evidenziare come una coscienza responsabile non sia soltanto presente tra le PMI italiane ma sia interiorizzata sia nei valori di base aziendali che negli approcci implementati alla gestione dei processi interni e



delle relazioni esterne. L'adozione di comportamenti socialmente responsabili si accompagna con una spiccata attitudine alla collaborazione nelle diverse fasi dei processi negoziali: dalla definizione delle strategie alla misurazione e controllo dei risultati.

Tale dato empirico non solo è incoraggiante di per sé, ma assume maggior valore se letto in relazione agli impatti potenzialmente ottenibili dalle imprese impegnate in un percorso di responsabilità. L'analisi, infatti, ha consentito di evidenziare come, nel complesso, adottare un'attitudine proattiva alla gestione delle tematiche di CSR e tradurre questa in specifici strumenti tali da formalizzarla in processi operativi non può che essere benefico, consentendo una migliore accumulazione di quelle fonti di capitale intangibile a cui, in modo crescente, è legato il successo aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- Alexander, G. J., and Buchholz: 1978, 'Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance', *Academy of Management Journal*, **21**, 479-486.
- Barnett, L. M.: 2007, 'Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility', *Academy of Management Review*, **32**(3), 794-816.
- Bhattacharya, C. B., and S. Sen: 2001, 'Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility', *Journal of Marketing Research*, **28**(2), 225-243.
- Bowman, E. H., and M. Haire: 1975, 'A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility', *California Management Review*, **18**(2), 49-58.
- Bragdon, J. H., and J. A. T. Marlin: 1972, 'Is Pollution Profitable?', *Risk management*, **19**(4), 9-18.
- Brown, T. J., and P. A. Dacin: 1997, 'The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses', *Journal of Marketing*, **61**(1), 68-85.
- Brugmann, J., and C. K. Prahalad: 2007, 'Cocreating Business's New Social Compact', *Harvard Business Review*, **85**(2), 80-90.
- Burgess, K., P. J. Singh, and R. Koroglu: 2006, 'Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research', *International Journal of Operations & Production Management*, **26**(7), 703-729.
- Carter, C. R.: 2005a, 'Purchasing Social Responsibility and Firm Performance: The Key Mediating Role of Organizational Learning and Supplier Performance', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, **35**(3), 177-194.
- Carter, C. R.: 2005b, 'Purchasing Social Responsibility and Firm Performance: The Key Mediating Roles of Organizational Learning and Supplier Performance', *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **35**(3), 177-194.
- Carter, C. R., R. Auskarnis, and C. Ketchum: 1999, 'Purchasing from Minority Business Enterprises: A Cross-Industry Comparison of Best Practices', *Journal of Supply Chain Management*, **35**(1), 28-32.
- Carter, C. R., and J. R. Carter: 1998, 'Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Product Industries', *Decision Sciences*, **29**(3), 659-684.
- Carter, C. R., and M. Dresner: 2001a, 'Environmental Purchasing and Supply Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory', *Supply Chain Management*, **3**(7), 12-27.
- Carter, C. R., and M. Dresner: 2001b, 'Purchasing's Role in Environmental Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory', *Journal of Supply Chain Management*, **37**(3), 12-27.

- Carter, C. R., L. M. Ellram, and K. J. Ready: 1998, 'Environmental Purchasing: Benchmarking Our German Counterparts', *International Journal of Purchasing and Materials*, **34**(4), 28-39.
- Carter, C. R., and M. M. Jennings: 2002a, 'Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework', *Journal of Business Logistics*, **23**(1), 145-180.
- Carter, C. R., and M. M. Jennings: 2002b, 'Social Responsibility and Supply Chain Relationships', *Transportation Research*, **38E**(1), 37-52.
- Carter, C. R., and M. M. Jennings: 2004, 'The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis', *Journal of Business Logistics*, **25**(1), 145-186.
- Castaldo, S., F. Perrini, N. Misani, and A. Tencati: 2009, 'The Missing Link between Corporate Social Responsibility and Consumer Trust: The Case of Fair Trade Products', *Journal of Business Ethics*, **84**(1), 1-15.
- Chiacchierini, C., V. Perrone, and F. Perrini: 2009, *I-Valuation: Intangibili, Competitività E Valore D'impresa*, (Egea, Milano).
- Christmann, P.: 2000, 'Effects Of "Best Practices" Of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets', *Academy of Management Journal*, **43**(4), 663-680.
- Ciliberti, F., P. Pontrandolfo, and B. Scozzi: 2008, 'Investigating Corporate Social Responsibility in Supply Chain: A Sme Perspective', *Journal of Cleaner Production*, **16**, 1579-1588.
- Clarkson, M. B. E.: 1988, 'Corporate Social Performance in Canada, 1976-86', *Research in Corporate Social Performance and Policy*, **10**, 241-265.
- Cochran, P. L., and R. A. Wood: 1984, 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance', *Academy of Management Journal*, **27**(1), 42-56.
- Cooper, R. W., G. L. Frank, and R. A. Kemp: 2000, 'A Multinational Comparison of Key Ethical Issues, Helps and Challenges in the Purchasing and Supply Management Profession: The Key Implications for Business and the Professions', *Journal of Business Ethics*, **23**(1), 83-100.
- Cox, A.: 2004, 'The Art of the Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains', *Supply Chain Management*, **9**(5), 346-356.
- Daboub, A. J., and J. M. Calton: 2002, 'Stakeholder Learning Dialogues: How to Preserve Ethical Responsibilities in Networks', *Journal of Business Ethics*, **41**(1/2), 85-98.
- Dallocchio, M., F. Perrini, A. Russo, and C. Vurro: 2010, *Creare Valore Nella Supply Chain: Modelli Di Gestione a Confronto*, (Egea, Milano).
- Detomasi, D. A.: 2007, 'The Multinational Corporation and Global Governance: Modelling Global Public Policy Networks', *Journal of Business Ethics*, **71**(3), 321-334.
- Drake, M. J., and J. T. Schlachter: 2008, 'A Virtue-Ethics Analysis of Supply Chain Collaboration', *Journal of Business Ethics*, **82**(4), 851-864.
- Drumwright, M. E.: 1994, 'Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion', *Journal of Marketing*, **58**(3), 1-19.
- Dyer, J., and H. Singh: 1998, 'The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage', *Academy of Management Review*, **23**(4), 660-679.
- Emmelhainz, M. A., and R. J. Adams: 1999, 'The Apparel Industry Response to 'Sweatshop' Concerns: A Review and Analysis of Codes of Conduct', *Journal of Supply Chain Management*, **35**(3), 51-57.
- European Commission: 2001. Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility: 185-203. Brussels.

- European Commission. 2002a. Communication from the Commission Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development. Brussels, COM(2002), 347 final.
- European Commission. 2002b. European Smes and Social and Environmental Responsibility: 1-68. Brussels: Enterprise Publications.
- European Commission. 2006. Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Csr: 1-13. Brussels: COM(2006)136 final.
- Fogler, H. R., and F. Nutt: 1975, 'A Note on Social Responsibility and Stock Valuation', *Academy of Management Journal*, **18**(1), 155-160.
- Freeman, E. R.: 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, (Pitman, Boston, MA).
- Frenkel, S. J., and D. Scott: 2005, 'Compliance, Collaboration, and Codes of Labour Practice: The Adidas Connection', *California Management Review*, **45**(1), 29-49.
- Friedman, M.: 1970, 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits', *New York Times Magazine*, **13**(September), 122-126.
- Gereffi, G., J. Humphrey, and T. Sturgeon: 2005, 'The Governance of Global Value Chains', *Review of International Political Economy*, **12**(1), 78-104.
- Gollop, F. M., and M. J. Roberts: 1983, 'Environmental Regulations and Productivity Growth: The Case of Fossil Fuelled Electric Power Generation', *Journal of Political Economy*, **91**(4), 654-674.
- Graves, S. B., and S. Waddock: 2000, 'Beyond Built to Last... Stakeholder Relations in 'Built-to-Last' Companies', *Business & Society Review*, **105**(4), 393-418.
- Greening, D. W., and D. B. Turban: 2000, 'Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce', *Business & Society*, **39**(3), 254-280.
- Hart, S. L., and G. Ahuja: 1996, 'Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance', *Business Strategy and the Environment*, **5**(1), 30-37.
- Hess, D., N. Rogovsky, and T. W. Dunfee: 2002, 'The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives', *California Management Review*, **44**(2), 110-125.
- Jacobs, D.: 1974, 'Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations', *Administrative Science Quarterly*, **19**(1), 45-59.
- Jenkins, H.: 2004, 'A Critique of Conventional Csr Theory: An Sme Perspective', *Journal of General Management*, **29**(4), 37-57.
- Jensen, M. C.: 2001, 'Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function', *Journal of Corporate Applied Finance*, **14**(3), 8-21.
- Jiang, B.: 2009, 'Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives', *Journal of Business Ethics*, **85**(1), 77-92.
- Kedia, B. L., and E. C. Kuntz: 1981, 'The Context of Social Performance: An Empirical Study of Texas Banks', *Research in Corporate Social Performance and Policy*, **3**, 133-154.
- Kern, I., S. Sachs, and E. Rühli: 2007, 'Stakeholder Relations and Maintaining the License to Operate: A Comparative Case Study of the Swiss Telecommunications Industry', *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, **7**(4), 446-454.
- King, A., and M. J. Lenox: 2000, 'Industry Self-Regulation without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program', *Academy of Management Journal*, **43**, 698-716.
- KPMG. 2008. Kpmg International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008: KPMG International.

- Li, S., S. S. Rao, T. S. Ragu-Nathan, and B. Ragu-Nathan: 2005, 'Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices', *Journal of Operations Management*, **23**, 618-641.
- Lim, S. J., and J. Phillips: 2008, 'Embedding Csr Values: The Global Footwear Industry's Evolving Governance Structure', *Journal of Business Ethics*, **81**(1), 143-156.
- MacMillan, K., K. Money, S. Downing, and C. Hillenbrand: 2004, 'Giving Your Organization Spirit: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility', *Journal of General Management*, **30**(2), 15-42.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, and G. T. Hult: 1999, 'Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits', *Journal of the Academy of Marketing Science*, **27**(4), 455-469.
- Maignan, I., B. Hillebrand, and D. McAlister: 2002, 'Managing Socially Responsible Buying: How to Integrate Non-Economic Criteria into the Purchasing Process', *European Management Journal*, **20**(6), 641-648.
- Maloni, M. J., and M. E. Brown: 2006, 'Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry', *Journal of Business Ethics*, **68**(1), 35-52.
- Mamic, I.: 2005, 'Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors', *Journal of Business Ethics*, **52**(1-2), 81-100.
- Margolis, J. D., and J. P. Walsh: 2003, 'Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business', *Administrative Science Quarterly*, **48**(2), 268-305.
- McWilliams, A., and D. Siegel: 2000, 'Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?', *Strategic Management Journal*, **21**(5), 603-609.
- Min, H., and W. P. Galle: 1997, 'Green Purchasing Strategies: Trends and Implications', *International Journal of Purchasing and Materials Management*, **33**(3), 10-17.
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt: 1994, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, **58**(3), 20-38.
- Moskowitz, M.: 1972, 'Choosing Socially Responsible Stocks', *Business & Society Review*, **72**(1), 71-75.
- Narasimhan, R., and J. R. Carter: 1998, *Environmental Supply Chain Management*, (Center for Advanced Purchasing Studies, Tempe, AZ).
- Neville, B. A., and B. Menguc: 2006, 'Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders', *Journal of Business Ethics*, **66**(4), 377-391.
- Oliver, C.: 1991, 'Strategic Responses to Institutional Processes', *Academy of Management Review*, **16**(1), 405-425.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes: 2003, 'Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis', *Organization Studies*, **24**(3), 403-441.
- Perez-Aleman, P., and M. Sandilands: 2008, 'Building Value at the Top and the Bottom of the Global Supply Chain: Mnc-Ngo Partnerships', *California Management Review*, **51**(1), 24-49.
- Perrini, F.: 2005, 'Building a European Portrait of Corporate Social Responsibility Reporting', *European Management Journal*, **23**(6), 611-627.
- Perrini, F.: 2006a, 'Corporate Social Responsibility: L'europa E Lo Sviluppo Di Imprese Competitive E Sostenibili', *Economia & Management*, **3**.
- Perrini, F.: 2006b, 'Smes and Csr Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective', *Journal of Business Ethics*, **67**(3), 305-316.
- Perrini, F., S. Pogutz, and A. Tencati: 2006, *Developing Corporate Social Responsibility. A European Perspective*, (Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK).

- Perrini, F., and A. Russo: 2008, 'Illycaffè: Value Creation through Responsible Supplier Relationships', *Journal of Business Ethics Education*, **5**(Special Issue), 83-114.
- Perrini, F., A. Russo, and A. Tencati: 2007, 'Csr Strategies of Smes and Large Firms. Evidence from Italy', *Journal of Business Ethics*, **74**(3), 285-300.
- Perrini, F., A. Russo, A. Tencati, and C. Vurro. 2009. Going Beyond a Long-Lasting Debate: What Is Behing the Relationship between Corporate Social and Financial Performance? In European Academy for Business in Society (Ed.), ***Corporate Responsibility, market valuation and measuring the financial and non-financial performance of the firm***: Cranfield School of Management, SDA Bocconi, Vlerick Leuven Gent Business Schools.
- Perrini, F., and A. Tencati. 2008, *Corporate Social Responsibility: Un Nuovo Approccio Strategico Alla Gestione D'impresa*, (Egea, Milano).
- Perrini, F., and A. Tencati: 2009, 'La Responsabilità Sociale D'impresa: Strategia Per L'impresa Relazionale E Innovazione Per La Sostenibilità', *Sinergie*, **In corso di stampa**.
- Perrini, F., and C. Vurro. 2007. Csr Concern of Corporations: A Stakeholder-Based Analysis of Italian Nonfinancial Reports, ***Academy of Management Conference***. Philadelphia, PA.
- Perrini, F., and C. Vurro. 2010, 'Collaborative Social Entrepreneurship', in A. Tencati, & L. Zsolnai (Eds.), *The Collaborative Enterprise: Creating Values for a Sustainable World*, (Peter Lang Academic Publishers, Oxford), Vol.
- Phillips, R., and C. B. Caldwell: 2001, 'Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm's Length', *Business & Society Review*, **110**(4), 345-370.
- Porter, M., and M. Kramer: 2006, 'Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility', *Harvard Business Review*, **84**(12), 78-92.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer: 2002, 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy', *Harvard Business Review*, **80**(12), 57-68.
- Porter, M. E., and C. Van der Linde: 1995, 'Green and Competitive: Ending the Stalemate', *Harvard Business Review*, **73**(15), 120-134.
- Post, J. E., L. E. Preston, and S. Sachs: 2002, 'Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View', *California Management Review*, **45**(1), 6-28.
- Preston, L. E., and D. P. O'Bannon: 1997, 'The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis', *Business & Society*, **36**(4), 419-429.
- Pyke, F., G. Becattini, and W. Sengenberger. 1990, *Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy*, (International Institute for Labour Studies, Geneva, Switzerland).
- Roberts, D., and P. Engardio: 2006, 'Secrets, Lies, and Sweatshops', *BusinessWeek*, **November**(27).
- Roberts, S.: 2003, 'Supply Chain Specifics? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives', *Journal of Business Ethics*, **44**(2/3), 159-170.
- Robinson, C. J., and M. J. Malhotra: 2005, 'Defining the Concept of Supply Chain Quality Management and Its Relevance to Academic and Industrial Practice', *International Journal of Production Economics*, **96**, 315-337.
- Rowley, T. J.: 1997, 'Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences', *Academy of Management Journal*, **22**(4), 887-910.
- Russo, A., and F. Perrini: 2010, 'Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: Csr in Large Firms and Smes', *Journal of Business Ethics*, **91**(2), 207-221.

- Russo, A., and A. Tencati: 2008, 'Formal Vs. Informal Csr Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms ', *Journal of Business Ethics*, **Forthcoming**.
- Russo, A., and A. Tencati: 2009, 'Formal Vs. Informal Csr Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms ', *Journal of Business Ethics*, **85**(Supplement 2), 339-353.
- Russo, M. V., and P. A. Fouts: 1997, 'A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability', *Academy of Management Journal*, **40**(3), 534-559.
- Schlegelmilch, B., G. Bohlen, and A. Diamantopoulos: 1996, 'The Link between Green Purchasing Decisions and Measures of Environmental Consciousness', *European Journal of Marketing*, **30**(5), 35-58.
- Shepherd, C., and H. Gunter: 2005, 'Measuring Supply Chain Performance: Current Research and Future Directions', *International Journal of Productivity and Performance Management*, **55**(3), 242-258.
- Spence, L. J.: 1999, 'Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics', *Business Ethics: A European Review*, **8**(3), 163-174.
- Spence, L. J.: 2006, *Ethical Issues in the Uk Domestic Supply Chain*, (Institute of Business Ethics, London).
- Spence, L. J., A. Habisch, and R. Schmidpeter. 2004, *Responsibility and Social Capital: The World of Small and Medium Sized Enterprises*, (Palgrave Macmillan, Hampshire, England).
- Spence, L. J., and J. F. Lozano: 2000, 'Communicating About Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. And Spain', *Journal of Business Ethics*, **27**(1), 43-53.
- Strand, R.: 2009, 'Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chain', *Journal of Business Ethics*, **85**(Supplement 1), 179-185.
- Tencati, A., and L. Zsolnai: 2008, 'The Collaborative Enterprise', *Journal of Business Ethics*, **85**(3), 367-376.
- Teuscher, P., B. Grüninger, and N. Ferdinand: 2006, 'Risk Management in Sustainable Supply Chain Management (Sscm):Lessons Learnt from the Case of Gmo-Free Soybeans', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, **13**, 1-10.
- Thompson, J. K., and H. L. Smith: 1991, 'Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research', *Journal of Small Business Management*, **29**(1), 30-44.
- Tilley, F.: 2000, 'Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?', *Business Ethics: A European Review*, **9**(1), 31-41.
- van Tulder, R., J. van Wijk, and A. Kolk: 2009, 'From Chain Liability to Chain Responsibility', *Journal of Business Ethics*, **85**(Supplement 2), 399-412.
- Verwaal, E., and M. Hesselmanns: 2004, 'Drivers of Supply Network Governance: An Explorative Study of the Dutch Chemical Industry', *European Management Journal*, **22**(4), 442-451.
- Vitell, S. J., and A. Singhapakdi: 2008, 'The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction and Esprit De Corps', *Journal of Business Ethics*, **81**(2), 343-353.
- Vurro, C.: 2006, 'The Evolutionary Path of the Concept of Corporate Social Responsibility in Perrini, F., Pogutz, S. & A. Tencati (Eds.), *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, Edward Elgar Publishing ', in F. Perrini, S. Pogutz, & A. Tencati (Eds.), *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*, (Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK), Vol.



- Vurro, C., A. Russo, and F. Perrini: 2009, 'Shaping Sustainable Value Chains: Network Determinants of Supply Chain Governance Models', *Journal of Business Ethics*, **90**(Supplement 4), 607-621.
- Vyakarnam, S., A. Bailey, A. Myers, and D. Burnett: 1997, 'Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms', *Journal of Business Ethics*, **16**(15), 1625-1636.
- Waddock, S., and S. B. Graves: 1997, 'The Corporate Social Performance - Financial Performance Link', *Strategic Management Journal*, **18**(4), 303-319.
- Walton, S. V., R. B. Handfield, and S. A. Melnyk: 1998, 'The Green Supply Chain: Integrating Suppliers into Environmental Management Processes', *Journal of Supply Chain Management*, **34**(2), 2-11.
- Weisband, E.: 2009, 'The Virtues of Virtue: Social Capital, Network Governance, and Corporate Social Responsibility', *American Behavioral Scientist*, **52**(6), 905-918.



APPENDICE: IL QUESTIONARIO

Progetto di Ricerca

La gestione responsabile della filiera produttiva: Criticità, opportunità e impatti

Il **Centro Ricerche su Sostenibilità e Valore (CRReSV)** dell'*Università Bocconi* e l'**Istituto per la Promozione Industriale (IPI)** del *Ministero dello Sviluppo Economico* hanno promosso una ricerca scientifica sui nuovi trend in atto nella gestione delle relazioni di produzione e scambio lungo la catena di fornitura.

Le imprese riconoscono in modo crescente l'importanza di un'adeguata gestione delle relazioni lungo la filiera produttiva che va dai fornitori ai clienti, anche attraverso l'integrazione e la condivisione di strategie e strumenti di gestione delle proprie responsabilità sociali e ambientali. La gestione delle relazioni di filiera, infatti, è divenuta un prerequisito essenziale per poter competere a livello nazionale e globale.

In tale contesto, diviene essenziale investigare e approfondire i costi, i benefici e gli effetti associati ai diversi modelli, al fine di elaborare possibili indicazioni di natura industriale e strategica.

Al fine di procedere nell'analisi, il Suo aiuto è fondamentale. Le chiediamo di rispondere al seguente questionario finalizzato a esplorare la visione della Sua azienda relativamente alle dinamiche che caratterizzano la filiera in cui essa opera.

La compilazione richiede al massimo 10 minuti del Suo tempo.

Le assicuriamo sin da subito che le informazioni saranno raccolte al solo scopo della ricerca e che in nessun caso faremo esplicito riferimento alla Sua azienda, se non previo Suo consenso.

Rispondendo al questionario aiuta la ricerca accademica

Grazie!!

Prof. Francesco Perrini

Direttore CRReSV
Dipartimento di Management
Università Commerciale "Luigi Bocconi"
francesco.perrini@unibocconi.it

Prof. Clodia Vurro

Ricercatore CRReSV
Dipartimento di Management
Università Commerciale "Luigi Bocconi"
clodia.vurro@unibocconi.it



INFORMAZIONI GENERALI

Ragione sociale: _____

Forma giuridica: _____

Settore:

- Agroalimentare
- Manifatturiero
- Costruzioni
- Commercio e turismo
- Trasporti
- ICT
- Credito e assicurazioni
- Servizi alle imprese
- Servizi alle persone
- Altro (specificare)

Regione:

- Abruzzo
- Basilicata
- Calabria
- Campania
- Emilia-Romagna
- Friuli-Venezia-Giulia
- Lazio
- Liguria
- Lombardia
- Marche
- Molise
- Piemonte
- Puglia
- Sardegna
- Sicilia
- Toscana
- Trentino-Alto-Adige
- Umbria
- Valle d'Aosta
- Veneto

Numero dipendenti:

- Minore di 10
- Compreso tra 10 e 49
- Compreso tra 20 e 249
- Maggiore di 250

Classe di fatturato:

- Fino a € 1 milione
- Compreso tra € 1,1 e € 5 Milioni
- Compreso tra € 5,1 e € 10 Milioni
- Compreso tra € 10,1 e € 50 Milioni
- Maggiore di € 50 Milioni

Posizione aziendale rispondente: _____



1. Quali sono i valori su cui è costruita la strategia della Sua azienda?

(Attribuisca, a ciascuna voce, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa rilevanza minima, 5 rilevanza massima)

Qualità	1	2	3	4	5
Distintività sul mercato	1	2	3	4	5
Collaborazione	1	2	3	4	5
Innovatività	1	2	3	4	5
Responsabilità sociale	1	2	3	4	5
Responsabilità ambientale	1	2	3	4	5
Sicurezza	1	2	3	4	5
Condivisione di valori etici	1	2	3	4	5
Orientamento al cliente	1	2	3	4	5
Correttezza	1	2	3	4	5
Altro (specificare)					

2. Ritieni che, nel Suo settore, i temi ambientali e sociali abbiano influenzato le relazioni di filiera?

(Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa sicuramente no, 5 sicuramente sì)

1 2 3 4 5

3. In base alla Sua interpretazione di responsabilità sociale e ambientale, quali dei seguenti temi considera più pressanti nella gestione delle relazioni di filiera?

(Attribuisca, a ciascuna voce, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa rilevanza minima, 5 rilevanza massima)

Protezione della reputazione aziendale	1	2	3	4	5
Trasparenza nella diffusione delle informazioni	1	2	3	4	5
Valorizzazione delle risorse umane (ad esempio: capacità di attrarre i talenti migliori, formazione)	1	2	3	4	5
Protezione dei diritti	1	2	3	4	5
Cambiamento climatico (ad esempio: controllo e riduzione dei consumi, emissioni, ...)	1	2	3	4	5
Dialogo e collaborazione con distributori e fornitori	1	2	3	4	5
Sicurezza e tracciabilità dei prodotti e delle produzioni	1	2	3	4	5
Ideazione e lancio di prodotti a connotazione sociale e ambientale	1	2	3	4	5
Trasferimento di competenze e conoscenze	1	2	3	4	5
Stabilità dei rapporti, fiducia	1	2	3	4	5
Legame con il territorio e la comunità locale	1	2	3	4	5
Altro (specificare)					

4. Quali dei seguenti strumenti/attività la Sua azienda ha adottato per affrontare le proprie responsabilità sociali e ambientali?

Codici di condotta
(ad esempio, codici etici, codici di autodisciplina, carte dei valori, ...)

Bilanci sociali

Bilanci ambientali

Bilanci di sostenibilità

Sistemi di gestione dei rischi sociali e ambientali

Sistemi di gestione integrata della responsabilità sociale

Sistemi di gestione ambientale
(ad esempio, ISO 14001, EMAS)

Programmi rivolti ai propri dipendenti
(ad esempio, piani di formazione, benefici ai dipendenti, ...)



Sistemi di gestione della salute e sicurezza
(ad esempio, OHSAS 18001)

Sistemi di gestione della filiera
(ad esempio, SA8000)

Certificazioni di prodotto e marchi socio-ambientali
(ad esempio, marchi green, certificazioni di sicurezza del prodotto, life cycle assessment)

Produzione e lancio di prodotti socio-ambientali

Attività di comunicazione e marketing associate a temi socio-ambientali
(ad esempio, sponsorship di organizzazioni non profit, attività di cause-related marketing)

Attività filantropiche
(ad esempio, donazioni)

Coinvolgimento della comunità locale
(ad esempio, programmi impianti aperti, coinvolgimento di rappresentanti del territorio nelle decisioni aziendali)

Altro
(specificare)

5. Quanto la Sua azienda ha attuato le seguenti strategie lungo la filiera?
(Attribuisca, a ciascuna voce, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa rilevanza minima, 5 rilevanza massima)

Inclusione di criteri sociali e ambientali nel processo di selezione dei fornitori (ad esempio, possesso di certificazioni socio-ambientali)	1	2	3	4	5
Inclusione di criteri sociali e ambientali nel processo di selezione dei distributori (ad esempio, possesso di certificazioni socio-ambientali)	1	2	3	4	5
Definizione congiunta di obiettivi e strategie che includano aspetti sociali e ambientali	1	2	3	4	5
Sviluppo congiunto di nuovi prodotti e/o processi	1	2	3	4	5
Adozione di processi e tecnologie volti a minimizzare impatti ambientali e sociali	1	2	3	4	5
Implementazione di strumenti di comunicazione e coordinamento specifici	1	2	3	4	5
Partecipazione a corsi di formazione su tematiche sociali e ambientali	1	2	3	4	5
Incentivazione dei processi di trasferimento di conoscenze e competenze lungo la filiera	1	2	3	4	5
Sviluppo di un sistema di controllo e monitoraggio dei risultati socio-ambientali dei fornitori	1	2	3	4	5
Sviluppo di un sistema di controllo e monitoraggio dei risultati socio-ambientali dei distributori	1	2	3	4	5
Coinvolgimento delle autorità locali e istituzionali	1	2	3	4	5
Coinvolgimento del cliente finale (es. politiche di sensibilizzazione sociale e ambientale nei confronti dei clienti finali)	1	2	3	4	5
Altro (specificare)					

6. Ritene che l'implementazione delle strategie di cui alla domanda precedente abbiano migliorato le performance aziendali nelle seguenti aree?
(Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 assolutamente no, 5 assolutamente sì)

Affidabilità dell'offerta	1	2	3	4	5
Flessibilità dell'offerta	1	2	3	4	5
Sicurezza dell'offerta	1	2	3	4	5
Qualità dei prodotti e servizi offerti	1	2	3	4	5
Tracciabilità del sistema d'offerta	1	2	3	4	5
Soddisfazione del cliente finale	1	2	3	4	5
Fiducia del cliente finale	1	2	3	4	5
Innovatività del sistema d'offerta	1	2	3	4	5



Capacità di rispettare le condizioni contrattuali	1	2	3	4	5
Tempestività nel dare risposta alle richieste del mercato	1	2	3	4	5
Reputazione aziendale	1	2	3	4	5
Fiducia nelle relazioni con i propri fornitori	1	2	3	4	5
Fiducia nelle relazioni con i propri distributori	1	2	3	4	5
Impatti ambientali	1	2	3	4	5
Impatti sociali	1	2	3	4	5
Efficienza produttiva	1	2	3	4	5
Gestione dei rischi	1	2	3	4	5
Clima aziendale e rapporti con i dipendenti	1	2	3	4	5
Altro (Specificare)					
7. Quanto, lungo la filiera, la Sua azienda svolge un ruolo attivo nella definizione e implementazione di piani e programmi? (Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa per nulla, 5 molto)	1	2	3	4	5
8. Esistono, lungo la filiera, piani e programmi definiti da terzi a cui la Sua azienda si adegua? (Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa per nulla, 5 molto)	1	2	3	4	5
9. In generale, nei rapporti di fornitura, potrebbe definire paritaria la posizione (ad esempio, potere contrattuale) della Sua azienda rispetto a quella dei fornitori? (Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 assolutamente no, 5 assolutamente sì)	1	2	3	4	5
10. In generale, nei rapporti di distribuzione, potrebbe definire paritaria la posizione (ad esempio, potere contrattuale) della Sua azienda rispetto a quella dei distributori? (Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa per nulla, 5 molto)	1	2	3	4	5
11. Eventuali conflitti lungo la filiera vengono attivamente affrontati e discussi collaborativamente con i fornitori e/o distributori coinvolti? (Attribuisca, alla domanda, un punteggio da 1 a 5, dove 1 assolutamente no, 5 assolutamente sì)	1	2	3	4	5
12. Quali, tra i seguenti fattori, ha reso complessa o impedito l'implementazione di strumenti volti al miglioramento degli impatti sociali e ambientali lungo la filiera? (Attribuisca, a ciascuna voce, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa rilevanza minima, 5 rilevanza massima)					
Scarsa informazione	1	2	3	4	5
Bassa riconoscibilità sul mercato finale	1	2	3	4	5
Limitatezza delle risorse a disposizione	1	2	3	4	5
Mancanza di tempo	1	2	3	4	5
Mancanza di competenze professionali specifiche	1	2	3	4	5
Pressioni da parte dei fornitori alla riduzione dei prezzi	1	2	3	4	5
Pressioni da parte dei distributori alla riduzione dei prezzi	1	2	3	4	5



Competizione internazionale	1	2	3	4	5
Elevata scomposizione del ciclo produttivo	1	2	3	4	5
Trasparenza nella diffusione delle informazioni	1	2	3	4	5
Mancanza di canali strutturati di comunicazione e cooperazione con i fornitori	1	2	3	4	5
Mancanza di canali strutturati di comunicazione e cooperazione con i distributori	1	2	3	4	5
Altro (Specificare)					

13. In base alla Sua esperienza, su quali delle seguenti aree sarà importante lavorare al fine di migliorare la capacità delle filiera di rispondere alle sfide sociali e ambientali?

(Attribuisca, a ciascuna voce, un punteggio da 1 a 5, dove 1 significa rilevanza minima, 5 rilevanza massima)

Comunicazione con i fornitori	1	2	3	4	5
Comunicazione con i distributori	1	2	3	4	5
Coinvolgimento in processi decisionali congiunti	1	2	3	4	5
Coordinamento con i fornitori	1	2	3	4	5
Coordinamento con i distributori	1	2	3	4	5
Gestione congiunta dell'innovazione lungo la filiera	1	2	3	4	5
Stabilità dei rapporti di fornitura	1	2	3	4	5
Stabilità dei rapporti di distribuzione	1	2	3	4	5
Valorizzazione del legame con il territorio locale di riferimento	1	2	3	4	5
Trasparenza	1	2	3	4	5
Semplificazione della filiera produttiva	1	2	3	4	5
Riequilibrio dei poteri decisionali lungo la filiera	1	2	3	4	5
Altro (Specificare)					