



Collana Working Paper n. 2/2010

**LA DIFFUSIONE DELLE PRATICHE DI
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
TRA LE IMPRESE CREMONESI**

Elisa Capelletti

Indice

1. Introduzione	pag. 2
2. La CSR oggi: teoria e pratica	pag. 2
3. La ricerca: "Le imprese cremonesi e la CSR"	pag. 4
3.1 Obiettivo della ricerca	pag. 4
3.2 Metodologia	pag. 5
3.3 Il campione di riferimento	pag. 5
4. Risultati dell'indagine	pag. 6
4.1 Responsabilità sociale verso i vari stakeholder	pag. 6
4.2 Aspetti comunicativi e organizzativi della CSR	pag. 14
4.3 Benefici, ostacoli e possibili incentivi secondo l'opinione degli imprenditori	pag. 16
5. Evidenze emerse dalle risposte delle imprese	pag. 18
5.1 Diffusione e grado di maturità delle pratiche di CSR	pag. 18
5.2 Analisi dei risultati secondo i diversi indicatori	pag. 20
5.3 Alcune correlazioni tra variabili di CSR e indicatori di performance	pag. 21
6. Conclusioni	pag. 25
Allegato A: Elenco delle imprese partecipanti	pag. 27
Bibliografia	pag. 29

Il testo di questo working paper è coperto dai diritti d'autore e non può essere riprodotto, in alcuna forma, senza l'autorizzazione scritta dell'autore.

In caso di citazione in altri lavori, si prega di indicarlo in bibliografia nel seguente formato:

Elisa Capelletti, *La diffusione delle pratiche di Corporate Social Responsibility tra le imprese cremonesi*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2010.

Il CERSI (Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale) è un centro di ricerca fondato nell'aprile 2006 a Cremona dalla Facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. È dedicato all'analisi dei percorsi di sviluppo delle imprese - soprattutto di piccole e medie dimensioni - e su questo tema svolge attività di ricerca, di formazione (rivolta a imprenditori e manager) e di affiancamento alle imprese.

CERSI- Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Via Milano 24 – 26100 Cremona

Tel. ++39 0372 499.113/138/110

e-mail: cersi@unicatt.it

Fax ++39 0372 499.133

web site: www.unicatt.it/CERSI

LA DIFFUSIONE DELLE PRATICHE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY TRA LE IMPRESE CREMONESI

di Elisa Capelletti

1. Introduzione

Il tema della Corporate Social Responsibility, in seguito citata con l'acronimo CSR, è stato affrontato oltre che da studiosi di economia aziendale anche da esperti appartenenti al settore dell'economia politica, della sociologia, della filosofia, del diritto e altri ancora. La vastità dei contributi in letteratura, quindi, mette in luce la complessità dell'argomento e le sue evoluzioni nel corso degli anni: emblematica a tal proposito è l'affermazione di Votaw negli anni 70 "Corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody."¹

Dopo una breve esposizione del concetto di CSR e sue caratteristiche all'interno dell'impresa, il presente lavoro di ricerca, basandosi sull'esame di 61 questionari compilati da aziende cremonesi, ha lo scopo di valutare la diffusione delle pratiche di CSR tra le imprese del territorio. In secondo luogo si è cercato di evidenziare l'esistenza o meno di una connessione tra responsabilità delle aziende e performance economiche delle stesse.

2. CSR oggi: teoria e pratica

La definizione oggi comunemente accettata in ambito europeo, accolta in questo scritto, è quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del Luglio 2001 che definisce la CSR come "l'integrazione volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate (gli stakeholder)".²

Analizzando la definizione data, si individuano gli elementi fondamentali contenuti in essa:

- Volontarietà
- Legame con sostenibilità
- Oltre la normativa vigente
- Integrazione nel business

La volontarietà implica la libertà di scelta delle organizzazioni se adottare o meno determinati comportamenti. Ultimamente però si può notare che alcune manifestazioni tipiche, come le certificazioni, stiano diventando requisiti essenziali per l'entrata e la sopravvivenza in alcuni settori. Il carattere della volontarietà, quindi, sotto certi aspetti sta perdendo rilevanza in quanto la CSR sta divenendo fondamentale per ottenere la cosiddetta "licenza ad operare" e per rimanere competitivi.

Seppure la produzione di ricchezza sia l'obiettivo primario di un'azienda, che in caso contrario non

¹ Votaw D. (1972), "Genius becomes rares: a comment on the doctrine of social responsibility Part. I." *California Management Review* 15, 2: 25-31.

² Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 def.

sarebbe in grado di sopravvivere, è importante che al contempo l'impresa sia anche socialmente orientata, volta cioè a soddisfare le legittime attese sociali ed ambientali di tutti gli stakeholder. L'azienda deve quindi agire secondo un'ottica sostenibile in quanto le attività delle imprese devono tener conto oltre che delle ripercussioni economiche anche di quelle sociali e ambientali.

La definizione sottende che le azioni di CSR intraprese, per essere definite socialmente responsabili, debbano andare oltre gli obblighi di legge. Il comportamento dell'azienda non deve quindi essere passivo limitandosi semplicemente al rispetto degli obblighi di legge (differenti a seconda del settore e dello Stato), ma proattivo nel cercare e proporre soluzioni innovative non obbligatorie.

Infine la definizione indica che la CSR non è qualcosa di altro, di accessorio nei confronti dell'impresa, ma la CSR deve essere parte della strategia d'impresa in modo da poter costituire per l'azienda un vantaggio competitivo. I comportamenti di CSR non devono ridursi a mera filantropia da parte dell'imprenditore o del vertice aziendale, ma devono essere studiati e integrati all'interno della catena del valore aziendale.

Per quel che riguarda i settori in cui opera la CSR, seguendo la classificazione data dalla Commissione Europea nel Libro Verde³ e leggermente riadattata da Molteni e Todisco⁴, gli strumenti e le strategie si declinano in due dimensioni principali, una interna all'azienda e l'altra esterna (cfr. tab. 2.1).

Tabella: 2.1 Le aree della CSR

DIMENSIONE INTERNA	DIMENSIONE ESTERNA
<ul style="list-style-type: none"> • Iniziative verso i dipendenti (rispetto delle pari opportunità; possibilità di formazione continua; possibilità di conciliare vita lavorativa e familiare; assistenza sanitaria integrativa, organizzazione di eventi di svago quali gite, tornei; etc) • Programmi per l'ambiente (riduzione emissioni inquinanti; riduzione dei consumi di acqua e materie prime; smaltimento dei rifiuti; utilizzo di energie pulite; sviluppo di energia rinnovabile, riciclaggio degli imballi e degli scarti; etc) • Governance: problematiche riguardanti la proprietà (composizione nomina e remunerazione degli organi di governo; tutela azionisti di minoranza; funzionamento dei sistemi di controllo interni) e la cultura aziendale (codice etico; carta dei valori aziendali; codice di comportamento; etc) 	<ul style="list-style-type: none"> • Attività a favore dei consumatori (garanzie circa l'integrità delle pratiche produttive e commerciali; difesa della privacy; cause related marketing) • Iniziative nei confronti dei fornitori (possesso di certificazioni ambientali; garanzia dell'origine delle materie prime; rispetto dei diritti dei lavoratori soprattutto nei paesi in via di sviluppo) • Azioni a favore della comunità (donazioni; sponsorizzazioni; cessione di beni a titolo gratuito o a condizioni vantaggiose; concessione dei propri impianti e/o attrezzature, volontariato d'impresa, acquisto di beni e servizi da soggetti che svolgono attività d'interesse sociale) • Attività di comunicazione istituzionale (bilancio di sostenibilità; report sulla sicurezza e qualità; spazio dedicato sulla pagina internet dell'azienda)

³ Commissione delle Comunità Europee (2001)

⁴ Molteni M., Todisco A. [a cura di] (2008), "Le aree della CSR" in *La guida del Sole 24 ore alla responsabilità sociale d'impresa: come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR: logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 ore, Milano.

Spesso si considera la CSR una pratica esclusiva delle grandi aziende, in quanto si ritiene che la responsabilità sociale comporti costi gravosi ed il coinvolgimento di personale apposito, caratteristiche che ne rendono meno agevole l'adozione da parte di imprese di minori dimensioni. In realtà la CSR non è una prerogativa delle grandi aziende, ma è presente, sebbene non sempre in maniera esplicita e a volte con qualche ritardo rispetto alle grandi, anche nelle PMI, in cui però proprio a causa della dimensione trova forme di applicazione differenti rispetto alle grandi imprese.

Questa sensibilità trova spiegazione principalmente nei valori culturali della proprietà, in particolar modo nella profonda diffusione dei principi cattolici all'interno del nostro paese; in secondo luogo nel forte radicamento dell'impresa nel territorio in cui opera, evento che ha portato allo sviluppo di buoni rapporti con le organizzazioni territoriali presenti; infine nella dimensione e nella conduzione stessa di tipo familiare dell'azienda, che permettono di sviluppare con i propri collaboratori un sincero rapporto di fiducia se non addirittura di reciproca amicizia.

Le PMI risultano quindi nel complesso impegnate in pratiche di CSR e sembrano essere caratterizzate da alcuni tratti specifici comuni⁵:

- L'occasionalità
- L'informalità
- La preferenza di azione in alcune aree

Le PMI, nella maggior parte dei casi, non svolgono azioni di responsabilità sociale in modo continuo, ma occasionale. In questo modo le iniziative non risultano inserite nella strategia aziendale, ma molto più spesso sono il frutto momentaneo della sensibilità dell'imprenditore verso alcune problematiche socio ambientali che magari vengono soddisfatte in particolari periodi in cui sono disponibili maggiori risorse finanziarie.

La situazione italiana è caratterizzata dalla forte presenza di CSR sommersa: molte aziende praticano azioni di tipo responsabile ma non vengono descritte con il termine di CSR. La CSR viene vissuta dalle PMI come espressione della propria cultura e sensibilità verso certi temi, e non come investimento sulla propria immagine che può portare a migliori performance. La CSR nelle PMI è caratterizzata dall'informalità e molto spesso quindi non è comunicata adeguatamente all'esterno.

Le piccole e medie imprese instaurano con l'ambiente in cui operano un rapporto molto stretto, per questo motivo le principali aree di intervento risultano essere i dipendenti, concedendo loro la possibilità di orario flessibile e la garanzia di ulteriore sicurezza sul luogo di lavoro, l'ambiente, sviluppando programmi di tutela ambientale, e la comunità locale, sostenendola con numerose donazioni e sponsorizzazioni.

⁵ Molteni e Todisco (2008); Spence L.J. (2007), "CSR and small business in a european policy context: the five "C"s of CSR and small business research agenda 2007", *Business and Society Review*, 112:4, pp. 533-552

3. La ricerca: “Le imprese cremonesi e la CSR”

3.1 Obiettivo della ricerca

Lo scopo principale della ricerca è quello di valutare la diffusione delle pratiche di Corporate Social Responsibility tra le aziende che operano nella provincia di Cremona.

In particolare si vuole capire:

- in quali aree della CSR le aziende cremonesi risultano più attive;
- se è presente il fenomeno della cosiddetta “CSR sommersa”;
- quali sono i principali benefici e ostacoli percepiti dagli imprenditori;
- quali sono le tendenze future e gli aiuti richiesti per una maggior adesione alle tematiche di CSR;
- se all'aumentare della dimensione le aziende si dimostrano più responsabili;
- se emerge un settore di attività economica che più di altri si interessa delle pratiche di CSR;
- se un'azienda a conduzione familiare può essere più propensa a comportarsi in modo responsabile di quelle che non lo sono;
- se la residenza della proprietà entro 50 km o meno dalla sede dell'azienda può influire sulle pratiche di responsabilità sociale, specialmente quelle verso la comunità.

3.2 Metodologia

L'indagine è stata realizzata nei mesi di Aprile, Maggio e Giugno 2009 tramite un questionario online, redatto ad hoc, strutturato con domande chiuse a risposta singola o multipla, somministrato a 1502 aziende cremonesi. Le aziende in questione sono state contattate inizialmente mediante lettera scritta del CERSI e successivamente via mail, grazie anche alla collaborazione delle associazioni imprenditoriali CNA, Confartigiano, Confcooperative e Associazione Industriali di Cremona.

L'elaborazione dei dati consiste in un'analisi quantitativa delle informazioni fornite dalle aziende rispondenti, le cui risposte possono essere considerate un indicatore approssimativo dei comportamenti delle aziende del territorio.

Il numero di imprese rispondenti è pari al 4,06% del campione. Ciò può essere dovuto a uno scarso interessamento verso queste tematiche o alla presenza di preoccupazioni più urgenti a causa delle attuali condizioni critiche dell'economia mondiale, che costituiscono per gli imprenditori una questione giustamente molto più attuale e improrogabile. Anche l'economia cremonese infatti è stata colpita dalla crisi economica mondiale, crisi che non è ancora stata completamente risolta e che all'epoca della somministrazione del questionario era presente tra le aziende del territorio, come rivelano i dati pubblicati dalla Camera di Commercio di Cremona relativi al 2° trimestre 2009⁶.

Il questionario utilizzato è suddiviso in quattro parti:

1. Nella prima parte sono richiesti i dati identificativi dell'azienda sulla base dei quali le risposte sono

⁶ Camera di Commercio Cremona – Ufficio Studi e Statistica (2009) “L'economia cremonese nel 2° trimestre 2009”, *Rapporto di ricerca*.

poi state disaggregate per capire se possono esserci connessioni tra le azioni di CSR e le caratteristiche proprie dell'impresa. Le informazioni considerate sono la tipologia di settore, la dimensione dell'azienda, l'eventualità che l'azienda sia di proprietà familiare, e il fatto che la proprietà viva a meno di 50 km dalla sede dell'impresa.

2. Nella seconda parte sono considerate tutte le pratiche di responsabilità sociale attuate dall'azienda nei confronti dei principali stakeholder: dipendenti, comunità, fornitori, clienti e ambiente.

3. Nella terza parte sono analizzati gli aspetti organizzativi e comunicativi, in particolar modo si è cercato di capire se esiste una figura professionale interna all'azienda che si occupa di queste tematiche e se sì in che ambito opera; e se l'azienda comunica le sue iniziative socialmente responsabili e si avvale degli strumenti preposti.

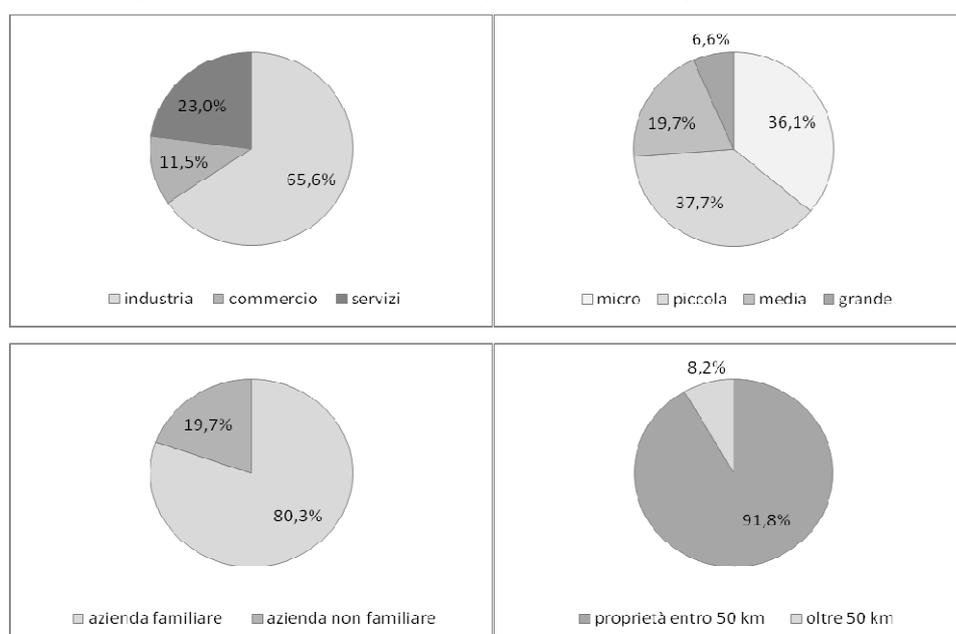
4. L'ultima parte è dedicata alle considerazioni degli imprenditori sui benefici che la propria azienda ha ottenuto dalle iniziative socio ambientali, sulle barriere che impediscono un maggiore coinvolgimento nelle pratiche di CSR e su quali proposte riterrebbero utili per rafforzare la loro adesione ai principi di CSR.

3.3 Il campione di riferimento

In allegato è riportato l'elenco delle imprese che hanno partecipato alla ricerca: per ognuna di esse viene specificato il settore di appartenenza, la dimensione, se l'azienda è a conduzione familiare o meno, e se la proprietà vive entro un raggio di 50 Km dalla sede dell'impresa.

Di seguito invece (cfr. fig. 3.1) vengono illustrati i risultati aggregati per ognuna delle categorie sopra elencate.

Figura: 3.1 Suddivisione del campione secondo i quattro indicatori



4. Risultati dell'indagine

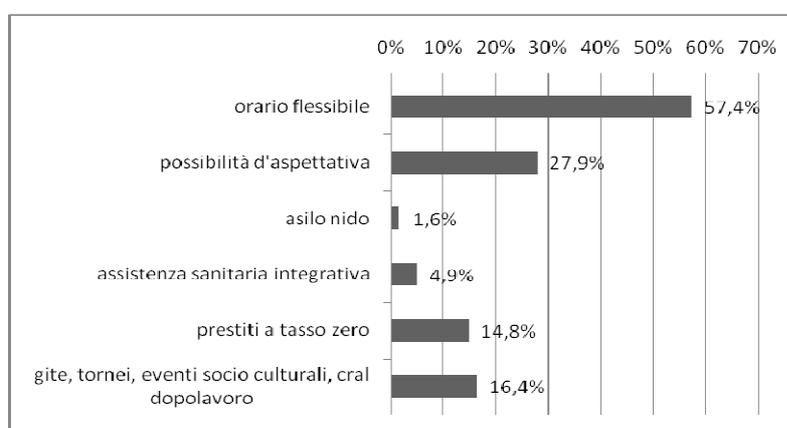
I risultati sono esposti in tre paragrafi diversi: le pratiche di CSR realizzate nei confronti dei vari stakeholder, gli aspetti comunicativi e organizzativi della CSR e infine le motivazioni degli imprenditori circa i benefici, le barriere e i bisogni nell'implementare comportamenti responsabili.

4.1 Responsabilità sociale verso i vari stakeholder

a) Verso i dipendenti

L'analisi dei risultati (cfr fig. 4.1) individua una buona diffusione delle pratiche a favore del personale tra le imprese analizzate: oltre due terzi infatti propone iniziative di responsabilità sociale ai propri dipendenti, limitata però a poche pratiche, quali l'orario flessibile e la possibilità di aspettativa.

Figura: 4.1 Servizi offerti dall'azienda ai propri dipendenti (n=61)



Non offre nessuno di questi servizi il 31,1% del campione

La possibilità di usufruire di orario flessibile, in modo da poter conciliare vita lavorativa e vita familiare, è in assoluto il servizio più offerto tra quelli proposti, con il 57,4%, seguito a distanza dalla possibilità di aspettativa con il 27,9%. Seguono l'organizzazione di svaghi quali gite e tornei e l'offerta di prestiti a tasso zero; si può invece affermare che la possibilità di asilo nido e l'assistenza sanitaria integrativa siano pratiche pressoché assenti tra le imprese del territorio cremonese.

Le aziende appartenenti all'industria sono le più attive nei confronti dei dipendenti, seguite da quelle di commercio; non sembrano invece molto inclini a offrire servizi ai propri dipendenti le aziende di servizi, di cui ben il 57,1% ha dichiarato di non offrire nessuno dei servizi elencati.

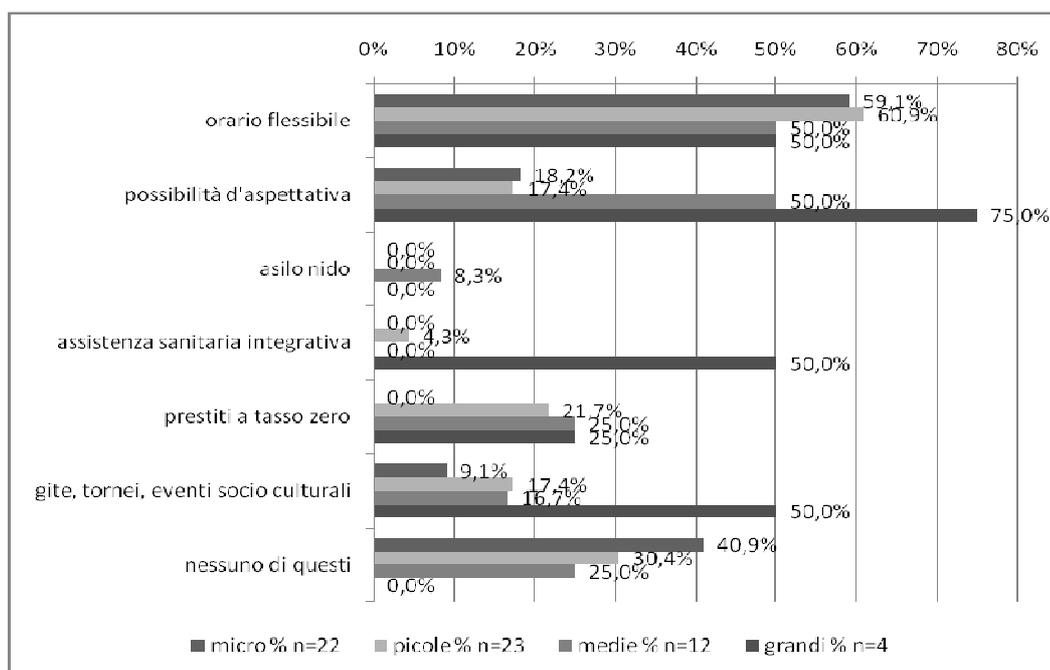
Al crescere della dimensione aziendale diminuisce la percentuale di aziende che non offre nessuno dei servizi proposti (40,9% micro, 30,4% piccole, 25% medie, 0% grandi) e invece aumenta la gamma di servizi aggiuntivi offerti (cfr. fig. 4.2)

Le aziende di proprietà familiare sono più propense a offrire agevolazioni ai propri dipendenti, in quanto solo il 28,6% afferma di non offrire nessuno dei servizi elencati contro il 41,7% delle aziende di proprietà non familiare. Questo dato può quindi confermare l'ipotesi per cui nelle aziende di famiglia si verrebbe a creare un legame più profondo, quasi d'amicizia, con ciascuno dei collaboratori

e proprio per questo motivo le aziende familiari cercherebbero di soddisfare maggiormente i bisogni dei propri dipendenti proponendo loro iniziative di diverso tipo.

Tenendo ben presente la forte disparità tra i due gruppi di aziende, per quel che riguarda le imprese la cui proprietà ha residenza entro 50 km dalla sede dell'azienda si nota una maggiore offerta di servizi rispetto alle poche imprese la cui proprietà non abita in prossimità dell'azienda stessa.

Figura: 4.2 Distribuzione dei servizi offerti ai dipendenti a seconda della classe dimensionale



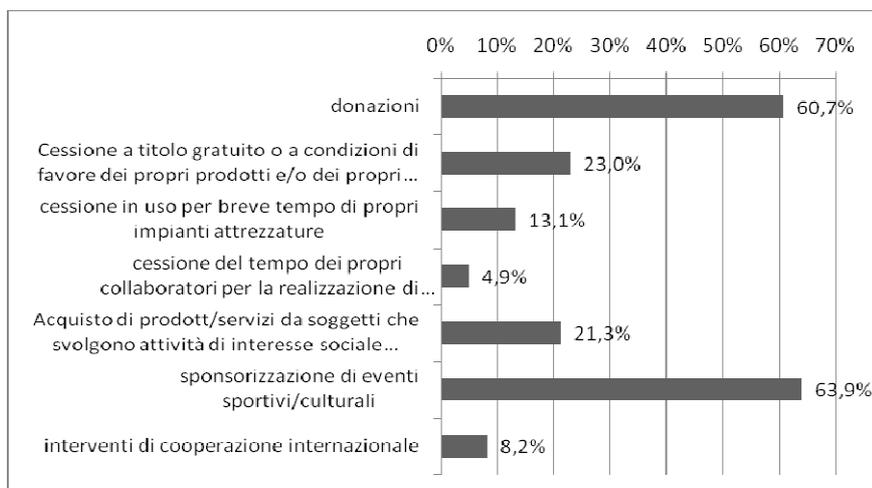
b) Verso la comunità

Le aziende che hanno partecipato alla ricerca sono quasi tutte impegnate in una o più attività a favore della comunità, in quanto solo il 3,3% delle intervistate non offre nessuno dei servizi proposti. La comunità è quindi l'interlocutore tenuto più in considerazione dalle aziende del campione: ogni azienda sensibile verso questo stakeholder offre in media due servizi.

Data la vicinanza delle aziende al territorio in cui operano, le attività più diffuse sono le sponsorizzazioni (63,9%) e le donazioni (60,7%), (cfr. fig. 4.3), in linea con i risultati di altre ricerche precedentemente svolte sia sul territorio cremonese che su scala nazionale.⁷ Cominciano a essere un po' più diffusi, superando il 10%, gli altri servizi, mentre rimangono ancora attività di margine il cosiddetto volontariato d'impresa e gli interventi di cooperazione internazionale.

⁷ Bertolini S., Molteni M., Pedrini M. (2005), "La responsabilità sociale d'impresa nella provincia di Cremona", *Rapporto di ricerca*, disponibili su www.unicatt.it/altis; Bertolini S., Molteni M., Pedrini M. (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *Rapporto di ricerca*, disponibile su www.unicatt.it/altis.

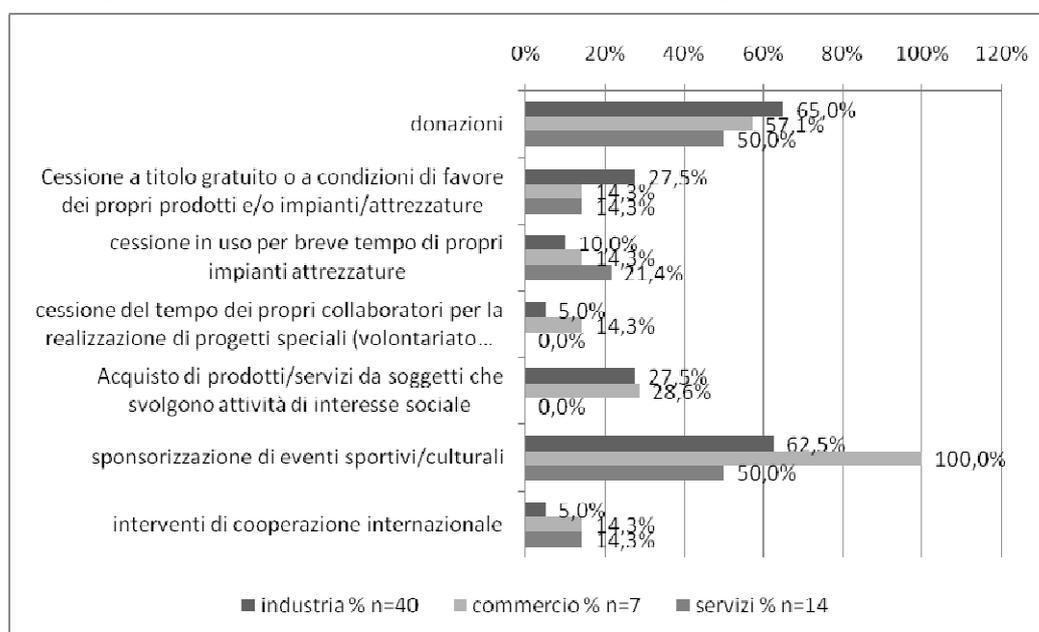
Figura: 4.3 Le attività a favore della comunità (n=61)



Solo il 3,3% degli intervistati non è impegnato in nessuna attività'

Le aziende appartenenti ai settori industriale e commerciale offrono tutti i servizi riportati, mentre quelle di servizi non mettono a disposizione i propri collaboratori per forme di volontariato né acquistano prodotti da soggetti che svolgono attività di interesse sociale (cfr. fig. 4.4). Più di metà delle aziende di ciascun settore è impegnata in donazioni e sponsorizzazioni, quest'ultime promosse da tutte le aziende di commercio.

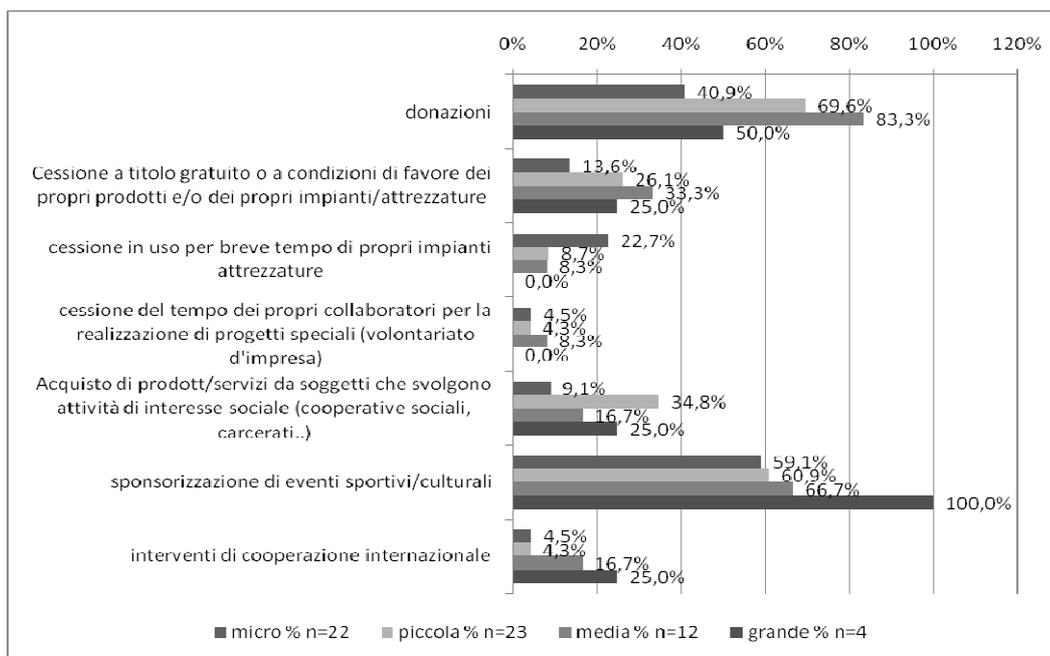
Figura: 4.4 Le attività a favore della comunità suddivise per settore economico



Articolando i dati a seconda della classe dimensionale si ottiene che le micro aziende sono le più attive nella cessione in uso per breve tempo di proprie attrezzature e macchinari, le piccole si distinguono nell'acquisto di prodotti/servizi da soggetti che svolgono attività di interesse sociale, le

medie nelle donazioni e nella cessione a titolo gratuito o a condizioni di favore dei propri prodotti e/o dei propri impianti/attrezzature, mentre le grandi si impegnano soprattutto nelle sponsorizzazioni e negli interventi di cooperazione internazionale (cfr. fig. 4.5).

Figura: 4.5 Le attività a favore della comunità suddivise per classe dimensionale d'impresa



La distanza della proprietà dalla sede dell'azienda non sembra influire particolarmente sull'impegno offerto nei confronti della comunità locale: le aziende la cui proprietà abita oltre 50 km si dimostrano ugualmente sensibili alle problematiche locali e il numero medio di attività offerte è simile alle aziende la cui proprietà vive nei paraggi dell'impresa. In questo caso quindi sembrano non emergere differenze, per cui non è detto che se la proprietà non abita nelle vicinanze dell'impresa non si interessi della comunità in cui l'azienda stessa opera.

c) Verso i fornitori

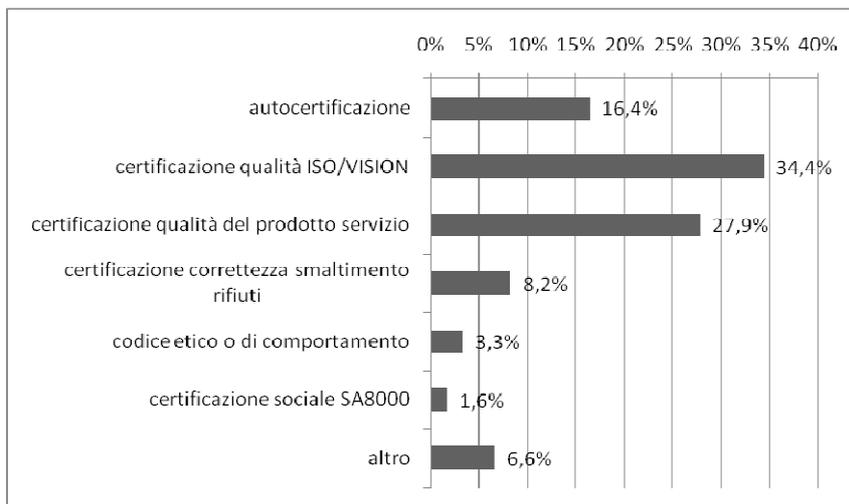
L'attenzione verso i fornitori, in particolare verso i comportamenti responsabili degli stessi, non è sviluppata come le azioni di responsabilità viste finora.

Delle 61 aziende intervistate quasi il 40% non richiede alcun documento ai propri fornitori che attesti la correttezza socio-ambientale dei processi produttivi svolti. Il rimanente 60% si rivela debolmente attivo richiedendo in media solo un documento, con l'eccezione di una decina di imprese che richiede più documenti.

Le documentazioni maggiormente richieste (cfr. fig. 4.6) sono, in ordine: la certificazione di qualità ISO/VISION, la certificazione di qualità del prodotto/servizio e, seguita a distanza, l'autocertificazione. Poche imprese richiedono una certificazione di correttezza nello smaltimento rifiuti, solo due la presenza di un codice etico, mentre solo una esige dai propri fornitori la

certificazione sociale SA8000; tre aziende invece dichiarano di richiedere altre tre certificazioni non nominate (certificazione di materiale acquistato, correttezza della posizione INPS dei dipendenti che seguono lavori di manutenzione, assoggettamento ente controllo biologico).

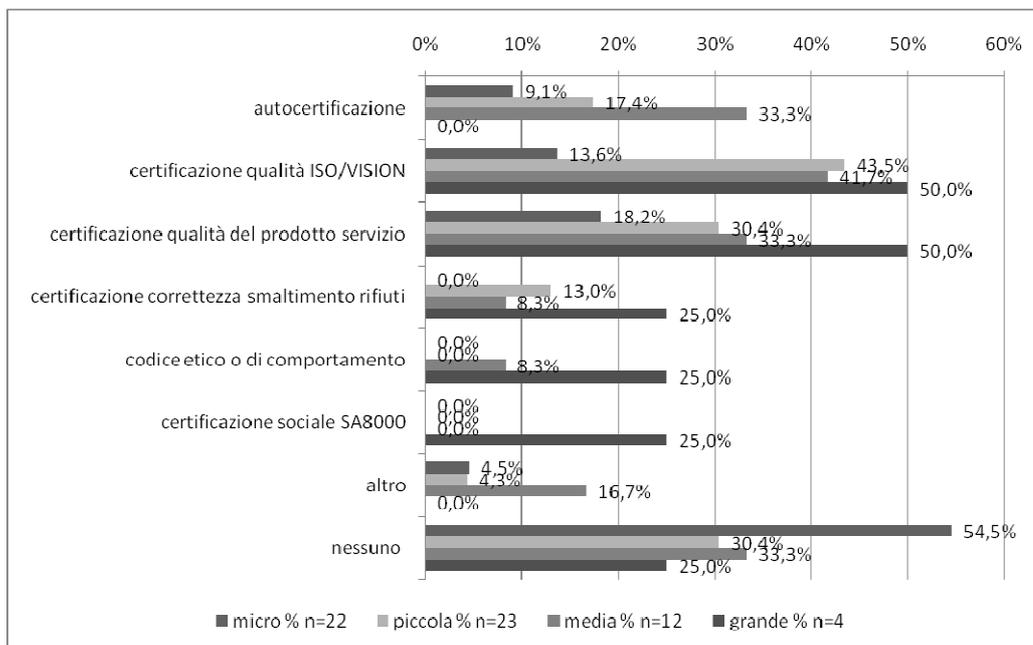
Figura: 4.6 Aziende che richiedono ai propri fornitori documenti di correttezza socio-ambientale dei processi produttivi svolti (n=61)



Il 39,3% delle imprese intervistate non richiede alcun documento ai fornitori

Come prevedibile, le aziende che più richiedono documenti, anche di varia natura, ai propri fornitori circa la correttezza sociale dei processi produttivi svolti appartengono al settore industriale, in cui il 67,5% reclama la presenza di una qualche forma di documentazione.

Figura: 4.7 Le certificazioni richieste ai fornitori dalle aziende a seconda della classe dimensionale



Al crescere delle dimensioni, le aziende diventano più esigenti nei confronti dei fornitori e richiedono una maggiore varietà di certificazioni (cfr. fig. 4.7). Poiché nelle grandi imprese le procedure sono particolarmente formali sembra che non sia ammissibile richiedere una semplice autocertificazione alle aziende fornitrici, le medie imprese invece sembrano più permissive, in quanto più di un terzo richiede questo tipo di documento. In seguito, probabilmente, saranno loro stesse a garantire la validità del prodotto al proprio cliente.

Per quanto riguarda la proprietà, oltre il 65% delle aziende familiari richiede delle certificazioni ai propri fornitori mentre lo richiede solo il 42% delle aziende a proprietà non familiare. Le aziende la cui proprietà risiede entro 50 km dall'azienda esigono per quasi i due terzi documentazione da parte dei fornitori, le altre invece, la cui proprietà abita oltre 50 km, richiedono certificazioni per il 40% del campione.

d) Verso i clienti

Lo scarso interesse delle aziende intervistate a sviluppare forme di marketing associate a una causa sociale per ottenere benefici in termini di immagine (cause related marketing) è comune a tutte le imprese ed è trasversale a settori, classi dimensionali, forme di proprietà. Il cause related marketing è infatti una forma di comunicazione che permette di incrementare la reputazione aziendale ed è assente nelle aziende esaminate poiché, come verrà illustrato in seguito a proposito dei processi comunicativi della CSR, le aziende cremonesi non sono particolarmente propense a comunicare all'esterno le proprie iniziative di CSR e non hanno ancora capito le opportunità di elaborare forme di comunicazione per far conoscere i propri comportamenti responsabili.

Comincia invece a crescere, pur rimanendo ridotto (16,4%), il numero di imprese che sviluppano e commercializzano prodotti e servizi a valenza socio-ambientale: ciò perché negli ultimi anni l'attenzione dei consumatori verso questo genere di prodotti è cresciuta notevolmente. Le aziende che sono in grado di sfruttare questa opportunità hanno infatti la possibilità di incrementare le vendite e fidelizzare i clienti grazie a una strategia di differenziazione.

Suddividendo i dati per settore risulta che sono soprattutto le aziende di servizi a offrire prodotti/servizi che si connotano per la loro valenza socio-ambientale con il 35,7%, mentre le aziende industriali e di commercio che offrono questi beni si fermano rispettivamente al 10% e al 14,3%. Sono prevalentemente le aziende di medie e grandi dimensioni quelle che hanno sviluppato prodotti a valenza socio-ambientale (25%), contro il 13-14% delle micro e piccole imprese; mentre sono solo le aziende familiari, il 4,1%, e la cui proprietà risiede a meno di 50 km dalla sede dell'impresa, il 17,9%, con percentuali molto basse, a interessarsi di questo tipo di business.

e) Verso l'ambiente

Circa un terzo del campione (34,4%) dichiara di possedere un programma scritto in cui sono formalizzate le responsabilità, gli obiettivi e i mezzi in tema di tutela ambientale. La presenza di un discreto numero di aziende che si interessa delle conseguenze ambientali delle proprie attività

lavorative è un segno positivo e di buon auspicio per il prossimo futuro, in cui si spera possa aumentare il numero delle aziende che perseguono uno sviluppo sostenibile.

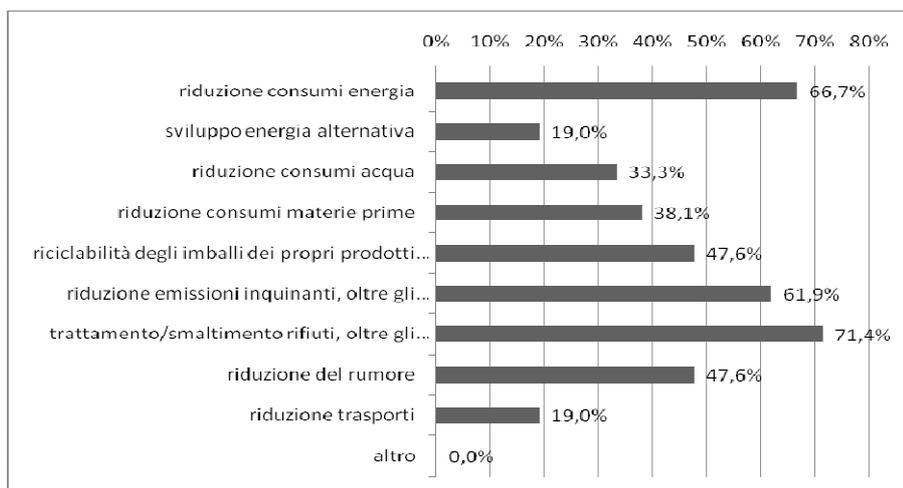
Sono soprattutto le aziende industriali ad adottare questi programmi (37,5%), seguono le aziende di commercio e di servizi, entrambe con il 28,6%.

Per quanto riguarda la dimensione, si conferma il trend per cui al crescere della dimensione l'impegno nelle pratiche di CSR aumenta: esattamente il 50% sia delle medie che delle grandi imprese ha un programma scritto contro il 30,4% delle piccole e il 27,3% delle micro.

Allo stesso modo sono le imprese familiari e quelle la cui proprietà abita a meno di 50 km a essere più attente verso l'ambiente formalizzando le proprie politiche ambientali.

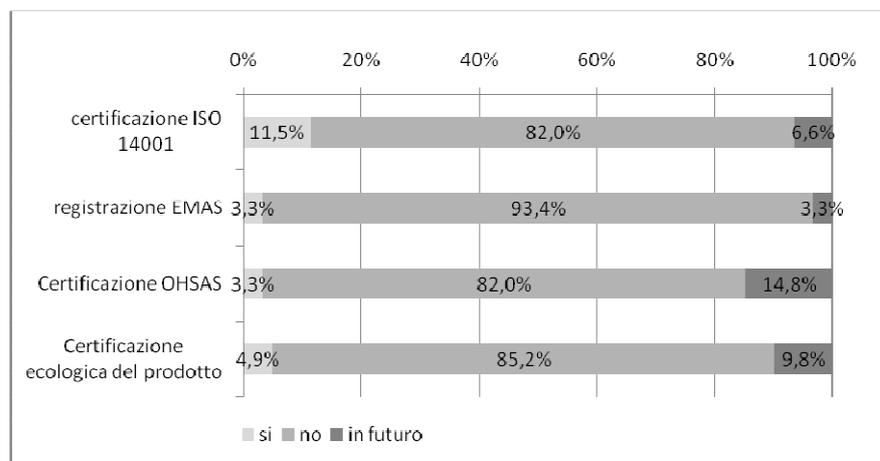
Successivamente si è cercato di comprendere quali siano nel dettaglio le tematiche affrontate nei suddetti programmi: dai risultati (cfr. fig. 4.8) si può dedurre che molto spesso le imprese che adottano un documento in tema di tutela ambientale non si pongono un solo obiettivo da raggiungere, ma desiderano impegnarsi su più fronti.

Figura: 4.8 Scopo dei programmi di tutela ambientale (n=21)



I principali temi attorno ai quali si concentra l'impegno delle aziende esaminate sono connessi ai programmi di trattamento/smaltimento rifiuti oltre gli obblighi di legge (71,4%), alla riduzione dei consumi di energia (66,7%) e alla riduzione di emissioni inquinanti sempre oltre gli obblighi previsti dalla vigente normativa (61,9%). Le aziende industriali risultano essere le più attive, mentre non vi sono grandi diversità a seconda della classe dimensionale.

L'implementazione delle certificazioni ambientali e non (cfr. fig. 4.9) è un fenomeno ancora marginale che coinvolge poche aziende con percentuali di adesione molto limitate: l'unica certificazione che riesce a superare il 10% è la certificazione ISO14001 (standard internazionale relativo ai sistemi di gestione ambientale). Risultati più interessanti emergono dall'analisi delle intenzioni future di quelle aziende che si dichiarano interessate ad adottare certificazioni a breve.

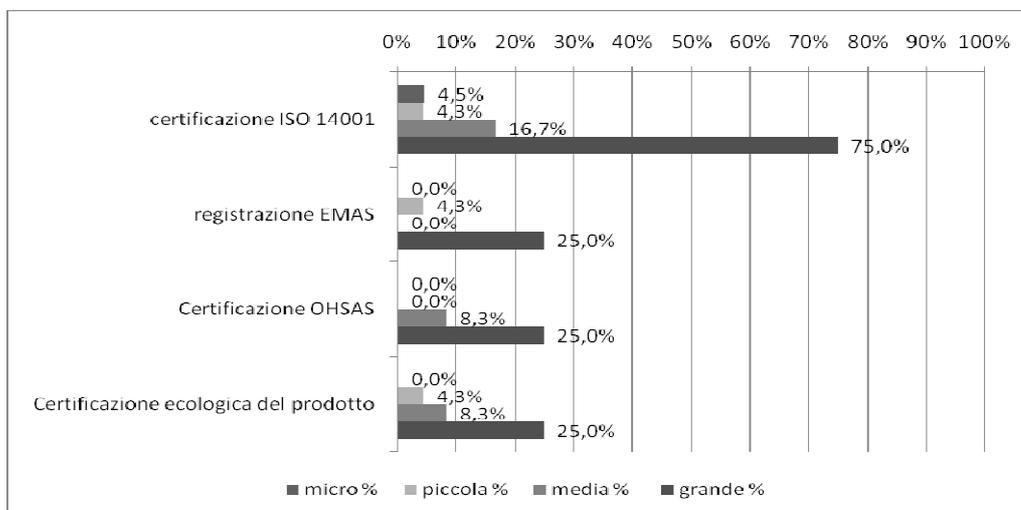
Figura: 4.9 Certificazioni adottate dalle aziende esaminate (n=61)

A parte la registrazione EMAS, sostenuta dall'UE per promuovere uno sviluppo sostenibile, per cui non si prevede un consistente aumento e la certificazione ISO 14001 che, pur presentando un discreto numero di aziende intenzionate all'adozione, non riuscirà a raddoppiare l'attuale numero di imprese che già possiedono l'attestazione, emerge un vivo interesse per le altre due certificazioni: la certificazione OHSAS a tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, che attualmente è posseduta solo da due aziende ma ben nove intendono richiederla nei prossimi anni, e la certificazione ecologica del prodotto, la cui presenza dovrebbe triplicare nei prossimi anni da tre a nove aziende. Entrambe le certificazioni vengono avvertite sempre più necessarie dalle imprese per arginare la piaga delle numerose morti bianche degli ultimi anni e per rispondere alle esigenze dei consumatori che dedicano sempre più attenzione ai prodotti ecologici.

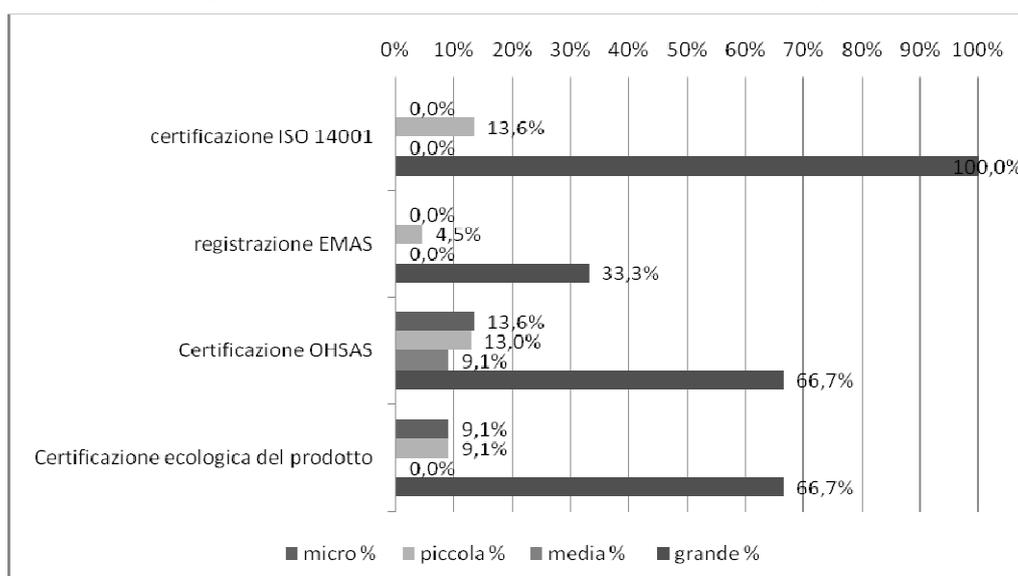
Sono le aziende del settore industriale quelle che presentano attualmente il maggior numero di certificazioni e anche il maggior interesse a richiederle in futuro, mentre gli altri due settori sono quasi totalmente disinteressati.

Come prevedibile sono le grandi aziende quelle che possiedono o sono intenzionate a possedere tutte le certificazioni qui presentate. La situazione appare diversa per le aziende delle altre classi dimensionali: se la media impresa mostra un discreto numero di aziende che attualmente possiedono delle documentazioni, nel prossimo futuro la situazione dovrebbe rimanere pressoché invariata, in quanto l'unica certificazione che intendono adottare, raddoppiando il numero di aderenti, è quella OHSAS; le micro, ma soprattutto le piccole imprese invece, delle quali solo percentuali bassissime adottano attualmente queste attestazioni, presentano un numero maggiore di aziende interessate in futuro (cfr. figg. 4.10a 4.10b).

Figura: 4.10a Adozione delle certificazioni per classe dimensionale - oggi



**Figura: 4.10b Adozione delle certificazioni per classe dimensionale - in futuro
(n = aziende che attualmente non hanno certificazioni)**



Sono quasi esclusivamente imprese familiari quelle che attualmente possiedono certificazioni, sebbene anche quelle di proprietà non familiare sembrano interessate ad adottare nel prossimo futuro questo genere di documentazioni. Risultati molto simili sono stati ottenuti anche per le imprese la cui proprietà abita entro 50 km dall'impresa, mentre sembrano non essere per niente interessate quelle aziende la cui proprietà vive lontano dalla sede aziendale.

4.2 Aspetti comunicativi e organizzativi della CSR

La ricerca ha fatto emergere una forte divergenza tra le politiche di responsabilità socio-ambientale, precedentemente illustrate, attuate dalle imprese e la scarsa attività di comunicazione delle stesse:

ciò non fa altro che confermare l'esistenza di una CSR sommersa, che caratterizza in generale tutte le aziende del territorio nazionale.

Solo l'11,5%, ovvero 7 imprese, comunica formalmente le proprie iniziative di CSR all'esterno: queste imprese appartengono al settore dell'industria, solitamente hanno dimensione medio-grande e sono aziende di tipo familiare la cui proprietà abita nelle vicinanze dell'impresa.

Nel dettaglio si è voluto verificare quante aziende dispongono di precisi documenti scritti in cui si dichiarano pubblicamente i propri valori e i propri risultati in campo sociale e ambientale.

Come si può vedere dalla fig. 4.11a le aziende che attualmente possiedono un codice etico, ovvero un documento contenente i valori ed i principi generali che guidano i comportamenti dei lavoratori all'interno dell'azienda, sono un gruppo ristretto (8,2%), l'interesse verso questo tipo di documento è però molto vivo in quanto il 14,8% del campione dichiara di volerlo adottare in un futuro prossimo.

Figura: 4.11a Aziende che possiedono il codice etico (n=61)

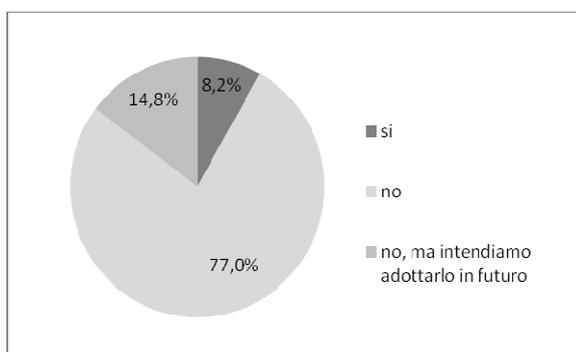
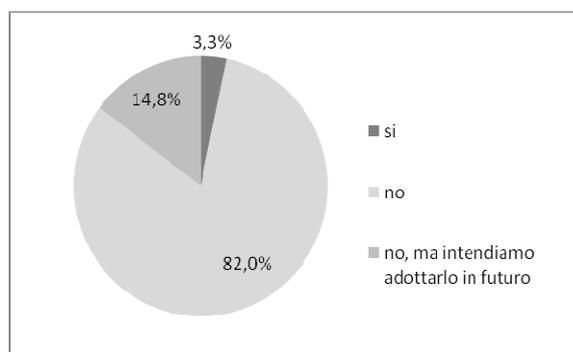


Figura: 4.11b Aziende che redigono il bilancio di sostenibilità (n=61)

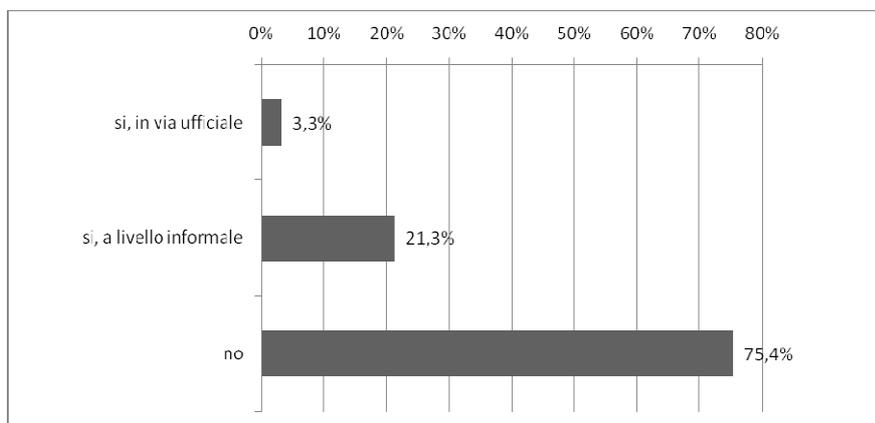


La percentuale di imprese che dichiara di redigere il bilancio di sostenibilità, all'interno del quale vengono riportate le performance economiche, ambientali e sociali dell'azienda, è ancor più bassa della precedente che riguardava il codice etico: solo il 3,3% del campione, cioè due aziende, lo possiede (cfr. fig. 4.11b). Anche in questo caso però l'interesse verso questo tipo di documentazione sta lentamente crescendo come si può notare dal discreto numero di aziende intenzionate ad adottarlo.

Sono le imprese appartenenti all'industria o ai servizi e di dimensioni medio grandi quelle che già possiedono o sono intenzionate a redigere a breve entrambi i documenti; per quanto riguarda il futuro però anche le micro e piccole imprese si mostrano abbastanza interessate.

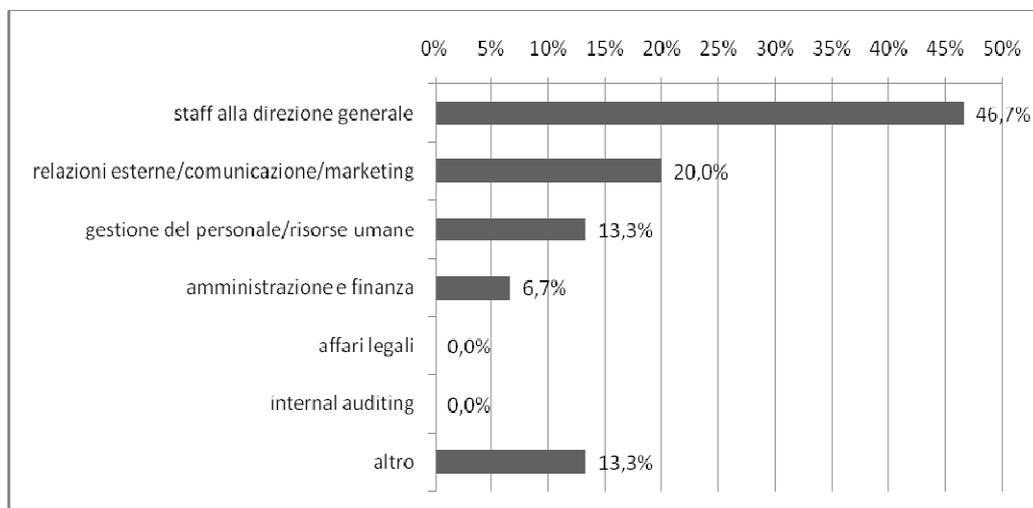
La ricerca ha anche cercato di comprendere se la crescente importanza dei temi della responsabilità abbia avuto impatti sull'assetto organizzativo delle aziende in oggetto, andando a individuare se all'interno dell'impresa sia presente una persona che si occupi di queste tematiche e, in caso affermativo, in che ambito sia inserita.

Figura: 4.12 Presenza di un responsabile di CSR in azienda (n=61)



Dal grafico (cfr. fig. 4.12) si può notare come la grande maggioranza delle imprese esaminate (75,4%) non senta il bisogno di avere una persona che si occupi dei temi di CSR all'interno dell'azienda. Le aziende che hanno ufficializzato la posizione di responsabile della CSR sono solo due (3,3%), mentre compare un discreto numero di aziende che presenta una persona che si occupa di CSR in via informale. Le imprese che dichiarano di avere una persona che, in maniera ufficiale o informale, si occupa di CSR appartengono al settore dell'industria e sono in gran parte PMI.

Figura: 4.13 La posizione del responsabile di CSR in azienda (n=15)



Analizzando le 15 aziende che dichiarano di avere un responsabile di CSR in via ufficiale o informale (cfr. fig. 4.13) emerge che nel 46,7% dei casi la persona che si interessa di CSR si trova in staff alla direzione generale. Per il 13,3% (due aziende) il proprio responsabile di CSR non appartiene a nessuna delle funzioni elencate ma lavora o nell'ufficio qualità e certificazioni o nel sistema gestione della qualità sicurezza e ambiente.

Se da una parte le micro e piccole aziende identificano il responsabile di CSR soprattutto in staff alla direzione generale, in quanto è molto spesso lo stesso imprenditore a occuparsi di queste tematiche

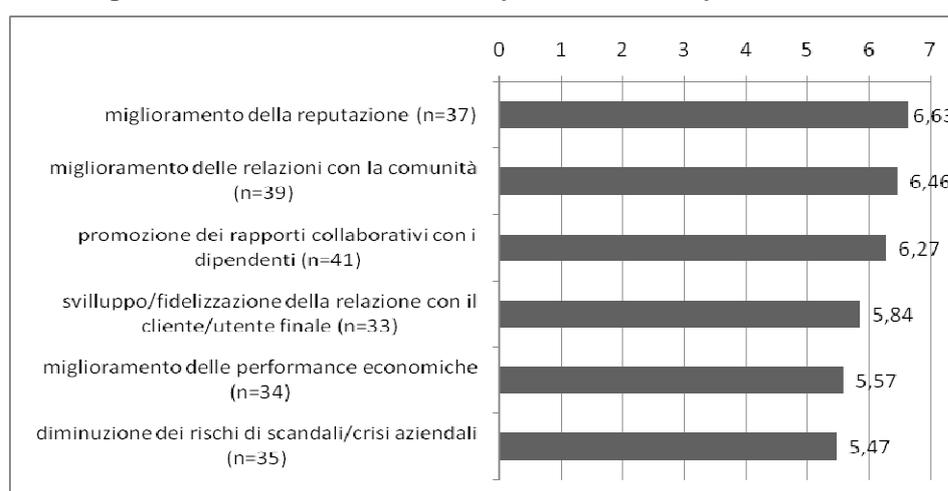
secondo la sua sensibilità, nelle aziende medio e grandi il ruolo di responsabile di CSR viene delegato anche all'area risorse umane o all'ufficio gestione qualità, ciò perché spesso nelle aziende di maggiori dimensioni l'orientamento alla CSR si concentra sul miglioramento dei rapporti con il proprio personale e sul rispetto della tutela ambientale tramite il ricorso a certificazioni.

4.3 Benefici, ostacoli e possibili incentivi secondo l'opinione degli imprenditori

Per prima cosa sono stati analizzati i benefici ottenuti dalle pratiche di CSR adottate dalle imprese, valutati su una scala da uno a dieci, dove uno stava per minimo beneficio e dieci per massimo beneficio. Per una maggior chiarezza d'esposizione si è deciso di calcolare il valore medio per ciascun vantaggio; purtroppo però la media è calcolata per ogni voce su base differente in quanto la domanda prevedeva per ogni beneficio la possibilità di rispondere "senza opinione".

È da segnalare che per tutti i possibili benefici indagati, più di un terzo delle aziende non sa indicare quale e quanto sia l'impatto dei propri comportamenti responsabili sull'impresa.

Figura: 4.14 Benefici ottenuti dall'implementazione di pratiche di CSR



I risultati ottenuti oscillano tutti tra il 5,5 e il 6,5 circa, possiamo comunque dividere le risposte in due gruppi: il primo identifica i benefici che avendo ottenuto più di sei sono ritenuti più rilevanti, il secondo invece include quelli che sono ritenuti benefici secondari (cfr. fig. 4.14). I benefici che le aziende ritengono di aver ottenuto in risposta alle iniziative sociali e ambientali realizzate provengono soprattutto dalle pratiche di CSR verso i dipendenti e la comunità, che come abbiamo visto precedentemente sono le più diffuse sul territorio.

Osservando i dati per settore emerge che le aziende industriali dichiarano di avvertire un minore livello medio di benefici, attorno ai 5,5 punti, rispetto alle aziende di servizi, circa 7,5.

Le aziende di grandi dimensioni si differenziano dalle altre in quanto subito dopo il miglioramento della reputazione dichiarano di ottenere buoni benefici anche in termini di sviluppo/fidelizzazione della relazione con il cliente/utente finale, probabilmente perché sono le aziende più attive contemporaneamente verso più stakeholder e quelle che più comunicano all'esterno le proprie

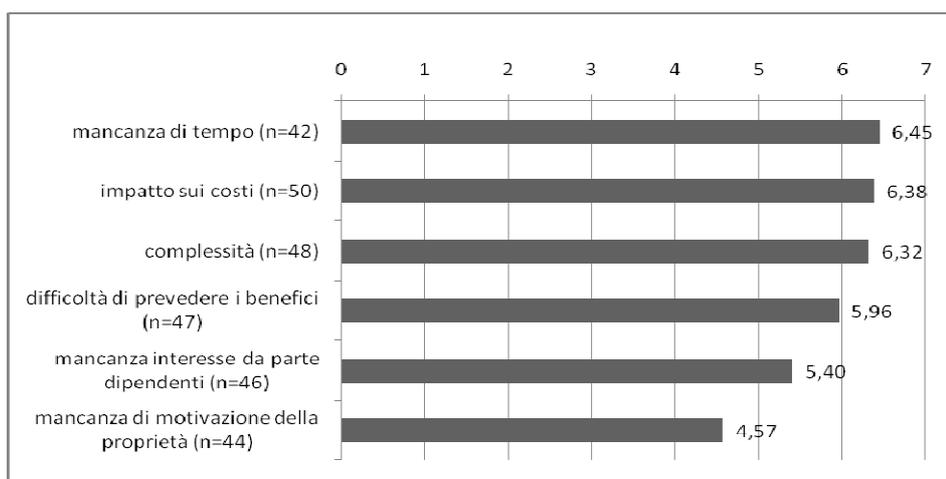
iniziative.

La domanda successiva era volta a capire la gravità di alcune barriere a un maggior impegno nei confronti della CSR; come per la domanda precedente sui benefici, anche in questo caso si è scelto di considerare il punteggio medio per ogni barriera.

A differenza della domanda sui benefici, alla quale più di un terzo delle intervistate non sapeva rispondere, in questo caso le imprese senza opinione sono sensibilmente minori, circa un quarto: ciò dimostra come per un'azienda sia relativamente più facile identificare le difficoltà rispetto ai benefici.

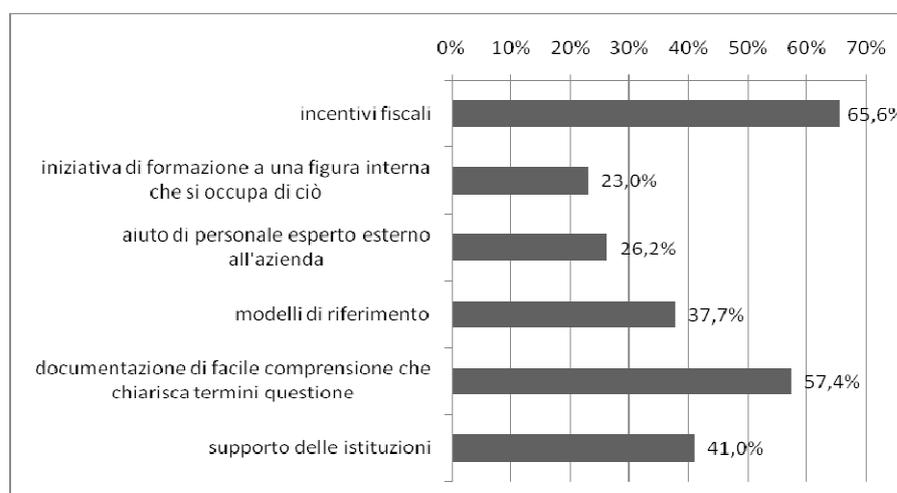
Le tre maggiori barriere sono riconducibili alla mancanza di tempo, all'impatto sui costi e alla complessità delle tematiche di CSR (cfr. fig. 4.15): spesso l'imprenditore o il management è assorbito completamente dalla quotidianità dei problemi di gestione e non riesce a trovare il tempo da dedicare allo studio di pratiche di CSR, in secondo luogo i costi per implementare questo tipo di iniziative sono spesso non trascurabili e soprattutto comportano una spesa immediata, infine lo stesso imprenditore non conosce a fondo gli strumenti di CSR che può adottare e quindi considera il tema più complesso di quello che in realtà è. Non è invece assolutamente considerato un ostacolo all'adozione di comportamenti responsabili la mancanza di motivazione da parte della proprietà.

Figura: 4.15 Ostacoli ad un maggiore coinvolgimento nella CSR



I risultati sono particolarmente influenzati dalle risposte delle PMI che rappresentano la quasi totalità del campione, se si osservano le grandi imprese la situazione differisce leggermente: in questo caso la barriera maggiore risulta essere la difficoltà a prevedere i possibili benefici futuri, subito seguita dall'impatto sui costi, l'azienda fatica quindi a capire l'economicità di tali azioni e a stimare i vantaggi che può ottenere dai propri comportamenti responsabili.

L'ultima domanda, dopo aver vagliato le principali barriere che impediscono alle aziende di adottare politiche di responsabilità sociale, è volta a comprendere quali iniziative gli imprenditori riterrebbero utili per poter aumentare il loro impegno nei confronti delle pratiche di CSR (cfr. fig. 4.16).

Figura: 4.16 Proposte per rafforzare l'adesione delle aziende ai principi di CSR (n=61)

Il 6,6% degli intervistati non risponde alla domanda

Gli imprenditori hanno espresso una preferenza verso quelle iniziative che incoraggiano lo sviluppo della CSR mediante la concessione di incentivi fiscali a favore di quelle aziende che hanno adottato con successo pratiche di responsabilità sociale (65,6%) o che chiariscano in cosa consiste la materia tramite la pubblicazione di documentazione di facile comprensione (57,4%). Queste iniziative rispondono in modo coerente a parte delle maggiori barriere rilevate, in quanto gli incentivi fiscali possono aiutare a superare la valutazione dell'economicità delle pratiche di CSR, mentre la presenza di documentazione di facile comprensione può aiutare a ridurre la percezione di complessità attorno ai temi della CSR.

Il 6,6% degli intervistati, invece, si dichiara non interessato ad alcun tipo di sostegno, probabilmente perché rientra in quella minima parte di imprese che non avvertono la necessità di adottare comportamenti di responsabilità socio-ambientale. Solo un'impresa (1,6%) si differenzia da tutte le altre affermando che la CSR è una pratica volontaria, per cui tutte le proposte esposte non dovrebbero influire sulla decisione dell'imprenditore.

Interessante notare che per le aziende industriali, subito dopo gli incentivi e una documentazione di facile comprensione, il supporto da parte delle istituzioni è richiesto dal 50% delle aziende in questione.

Per quanto riguarda la classe dimensionale invece, mentre le micro e piccole aziende preferiscono incentivi fiscali e documentazione di semplice comprensione, le medie e grandi aziende, dopo gli incentivi, desidererebbero maggiormente modelli di riferimento e supporto dalle istituzioni.

5. Evidenze emerse dalle risposte delle imprese

5.1 Diffusione e grado di maturità delle pratiche di CSR

Nel complesso le imprese esaminate si dimostrano discretamente impegnate in pratiche di CSR, in particolar modo alcune iniziative nei confronti di alcuni stakeholder risultano consolidate. Tutte le

aziende del campione, ad eccezione del 3,3%, offrono dei servizi alla comunità, primi fra tutti le sponsorizzazioni subito seguite dalle donazioni. Una buona maggioranza, circa due terzi, offre ai propri dipendenti diverse facilitazioni: le più adottate si rivelano essere quelle che permettono di conciliare vita lavorativa e familiare, e quindi sono la possibilità di orario flessibile e la concessione di aspettativa oltre gli obblighi di legge. Infine le aziende intervistate cominciano a dedicare particolare attenzione anche al rispetto dell'ambiente: ben due terzi richiede ai propri fornitori documenti che garantiscano la qualità del prodotto e la tutela dell'ambiente lungo i processi produttivi; inoltre sono anche le aziende stesse, sebbene in numero notevolmente inferiore, a formalizzare programmi scritti in tema di tutela ambientale che si prefiggono vari obiettivi, dei quali i più ricorrenti sono il trattamento/smaltimento dei rifiuti, la riduzione dei consumi di energia e la riduzione di emissioni inquinanti.

La CSR è però ancora considerata un elemento di novità, poco conosciuta da gran parte delle imprese, attuata in modo implicito ed informale: lo dimostra lo scarso numero di aziende che comunica le proprie azioni di responsabilità all'esterno, solo l'11,5% del campione, e la quasi assoluta mancanza di documenti che formalizzino i comportamenti responsabili quali il codice etico e il bilancio di sostenibilità.

Sembrerebbe quindi che le aziende prese in considerazione si comportino in modo responsabile non in seguito ad una precisa strategia, ma più semplicemente perché l'imprenditore ritiene che sia giusto operare in modo responsabile: le azioni intraprese sono quindi il frutto dei valori in cui crede la proprietà, di una sua particolare sensibilità e attenzione verso certi temi. Conseguentemente l'imprenditore desidera instaurare, in primo luogo, dei sinceri rapporti di lavoro con i suoi collaboratori che sono la base della sua impresa e che ritiene importante riuscire a soddisfare in modo tale che lavorino più volentieri. In secondo luogo l'imprenditore vive all'interno di una comunità e intrattiene dei rapporti di diverso tipo, sia lavorativi che non, con quest'ultima: è quindi logico aspettarsi che egli conceda dei servizi in modo tale da ottenere in cambio dalla stessa comunità la cosiddetta "licenza a operare". L'imprenditore richiede inoltre documenti ai propri fornitori perché vuole assicurarsi dell'origine e della qualità dei beni che deve lavorare e successivamente vendere a qualcun altro a valle, si può quindi dire per un'etica professionale. Infine sta lentamente crescendo l'adozione di programmi ambientali, probabilmente perché la proprietà, presa conoscenza in maniera sempre maggiore delle problematiche ambientali, ritiene doveroso contribuire, limitatamente alle proprie possibilità, a minimizzare gli impatti ambientali della propria attività.

Le pratiche che invece non hanno ancora raggiunto un livello sufficiente di diffusione tra le aziende del campione sono soprattutto quelle meno intuitive, ma più formali e strutturate, che comprendono le aree dei clienti, della comunicazione istituzionale e della corporate governance, in cui vi sono precisi strumenti e pratiche da adottare che non risultano conosciuti ai più, quali ad esempio campagne di cause related marketing, adozione di un codice etico, redazione del bilancio di sostenibilità. Dai dati rilevati sembra comunque che queste ultime due pratiche stiano cominciando a suscitare interesse tra le aziende, in quanto un numero crescente di esse desidera implementarle in

un futuro prossimo.

Un altro indicatore del grado di maturità delle pratiche di CSR è rappresentato dalla presenza in azienda di un responsabile che si occupi di queste tematiche: anche in questo caso emerge come la situazione cremonese sia ancora agli stadi iniziali poiché circa il 75% non presenta una figura ad hoc, solo il 3,3% la possiede in via ufficiale, mentre il rimanente 21,3% dichiara di avere qualcuno che vi si interessi in via informale. Nei casi in cui l'azienda ha un persona che in modo più o meno formale si occupa di politiche di CSR, questa, per quasi il 50% dei casi, è inserita in staff alla direzione generale: molto spesso infatti è probabile che sia lo stesso imprenditore o comunque qualcuno ai vertici aziendali a decidere se investire in pratiche di CSR.

Le aziende che si comportano in modo responsabile dovrebbero ottenere dei vantaggi: circa un terzo del campione non sa dire però se abbia effettivamente ricevuto dei benefici e di che entità; in generale però le aziende del campione dichiarano che i maggiori benefici recepiti riguardino il miglioramento della reputazione aziendale e il miglioramento delle relazioni sia con la comunità che con i dipendenti. Questo risultato non sorprende, in quanto è proprio verso la comunità e i dipendenti che le imprese esaminate concentrano maggiormente i loro sforzi ed è quindi logico che ottengano maggiori benefici proprie in queste aree.

Parallelamente al tema dei benefici si è analizzato quello degli ostacoli che impediscono una maggiore adesione alla CSR: in questo caso il numero di aziende che non sa indicare quali siano a loro parere le barriere maggiori che impediscono loro di adottare politiche di CSR è minore, solo un quarto del campione. Ciò significa che per le imprese è più facile valutare le difficoltà rispetto ai benefici ottenuti dall'implementazione di pratiche di CSR. Ad ogni modo le barriere più elevate risultano essere la mancanza di tempo, gli ingenti costi e la complessità attribuita all'argomento, al contrario la scarsa motivazione della proprietà non risulta essere una causa impediante.

Per poter superare questi ostacoli le aziende intervistate auspicano soprattutto maggiori incentivi finanziari per quelle imprese che si differenziano per i loro comportamenti responsabili, e in secondo luogo una maggiore documentazione di facile comprensione che aiuti gli imprenditori ad accostarsi alle pratiche di CSR. Entrambe le proposte sono coerenti ai problemi rilevati in quanto gli incentivi possono aiutare a superare le perplessità legate ai costi, che sono certi e immediati, mentre la documentazione può risolvere le perplessità legate alla complessità dell'argomento.

5.2 Analisi dei risultati secondo i diversi indicatori

I risultati della ricerca precedentemente esposti sono stati scorporati secondo quattro indicatori con lo scopo di poter individuare delle correlazioni tra una particolare variabile e la propensione a comportarsi in modo più o meno responsabile.

Per prima cosa si analizzano i dati in base al settore di attività economica d'appartenenza: si ricorda che le aziende industriali sono la maggior parte (65,6%), seguite dalle aziende di servizi (23%) e da quelle commerciali (11,5%).

Considerata questa distribuzione nettamente a favore delle aziende industriali, si può affermare che

dai risultati emersi sono proprio quest'ultime a comportarsi in modo più responsabile, forse perché sono quelle che intrattengono rapporti più intensi con i vari stakeholder e a cui si richiedono maggiori garanzie in tema di controllo dei processi produttivi e dei loro impatti sull'ambiente. Ecco quindi che le aziende industriali risultano le più attive su svariati fronti, presentando le percentuali più elevate in diverse aree quali dipendenti, comunità, fornitori, ambiente e certificazioni.

Per quel che riguarda la classe dimensionale il discorso appare più complesso: si crede infatti erroneamente che la CSR sia applicabile solo dalle grandi aziende, mentre numerosi studi affermano che il fenomeno della CSR deve coinvolgere anche la piccola e media impresa. Spesso infatti anche le aziende di minori dimensioni si comportano in modo responsabile, anche se magari in forma implicita e senza rendersi conto che l'attività che stanno attuando può rientrare sotto il nome di CSR. Il campione di riferimento della presente indagine è sbilanciato verso le imprese di minori dimensioni in quanto oltre il 70% delle aziende esaminate sono micro e piccole imprese. Nel caso della provincia di Cremona sembra comunque confermata l'ipotesi secondo la quale al crescere delle dimensioni aumenta l'impegno a comportarsi in modo responsabile. In tutte le aree osservate le imprese di medie e soprattutto grandi dimensioni sono le più attive e offrono più servizi contemporaneamente. Non bisogna però sottovalutare la tendenza futura, che vede nelle micro e piccole imprese una crescente volontà a comportarsi in maniera maggiormente responsabile.

Una particolarità da segnalare è la presenza in via ufficiale di un responsabile di CSR non nelle grandi imprese, come si potrebbe aspettare, ma nelle medie imprese, così pure la presenza di una figura informale è presente più nelle piccole e medie imprese che nelle grandi. Al crescere delle dimensioni cambia anche la collocazione di questa persona all'interno delle funzioni aziendali: nelle aziende di piccole dimensioni si trova in staff alla direzione generale o nel marketing/relazioni esterne; nelle aziende di medie dimensioni diminuisce la percentuale di persone che si trova in staff alla direzione generale e questa figura viene a trovarsi invece all'interno di altre aree quali la gestione del personale o l'ufficio qualità; nelle grandi imprese la persona che si occupa di queste tematiche si trova solo nell'ufficio gestione qualità. Questo trend evidenzia che al crescere della dimensione la persona che si interessa di questi argomenti spesso non è più il solo imprenditore, o qualcuno vicino al vertice aziendale, che agisce secondo la sua sensibilità, ma tale funzione viene delegata ad un'area ben precisa, quale ad esempio l'ufficio risorse umane o gestione qualità, in quanto nelle aziende di maggiori dimensioni l'orientamento alla CSR si concentra frequentemente sul miglioramento dei rapporti con il proprio personale e sul rispetto della tutela ambientale tramite il ricorso a certificazioni.

Per quanto riguarda il tipo di proprietà, le aziende familiari sono l'80% del campione, contro il 20% di quelle la cui proprietà non è di tipo familiare: anche in questo caso si ha quindi uno sbilanciamento a favore di un determinato tipo di impresa. Detto questo, le aziende di famiglia si dimostrano più attente alle tematiche responsabili. Essendo il presente campione formato da un elevato numero di aziende familiari di piccole e medie dimensioni, è logico aspettarsi che l'imprenditore, mosso dalla sua sensibilità e dai suoi valori, desideri apportare dei benefici agli stakeholder più vicini e

comportarsi in modo corretto e responsabile.

L'ultimo indicatore preso in considerazione riguarda la residenza della proprietà entro o oltre i 50 Km dalla sede dell'azienda: quasi il 92% dei rispondenti ha la proprietà che vive a meno di 50 Km dalla sede aziendale. Nella maggior parte delle risposte sono le aziende con la proprietà residente a meno di 50 Km a risultare più attive; in alcuni casi però le percentuali sono meno divergenti di quanto ci si possa aspettare. In particolare si è ipotizzato che quelle aziende la cui proprietà non vive nelle vicinanze possano interessarsi in misura minore alle esigenze della comunità in cui l'impresa opera: è risultato invece che queste aziende si dimostrano ugualmente sensibili alle problematiche locali, e che perfino il numero medio di attività offerte è simile alle aziende la cui proprietà vive nei paraggi dell'impresa. Il luogo di residenza della proprietà quindi non sembra influire particolarmente sulle politiche di CSR.

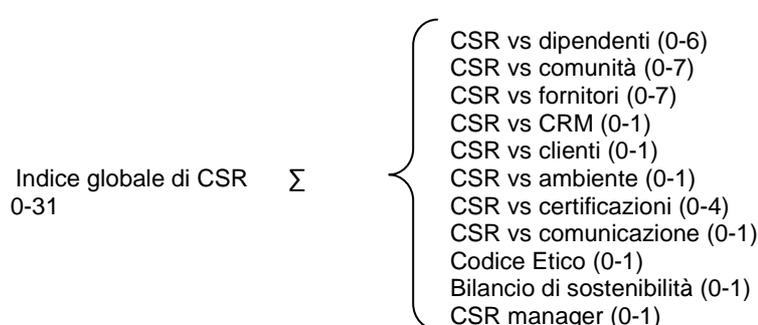
5.3 Alcune correlazioni tra variabili di CSR e indicatori di performance

Delle 61 aziende esaminate si è potuto analizzare solo un gruppo di imprese, in particolare S.r.l. e S.p.a., i cui bilanci sono pubblicati nella banca dati di AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende) che contiene i bilanci di oltre 250.000 società di capitali operanti in Italia.

Per prima cosa si è analizzato il livello di responsabilità socio-ambientale di questo gruppo di imprese (29 aziende) osservando le risposte date per ogni domanda del questionario. In particolare si sono costruiti 11 indici parziali di CSR, relativi ad altrettante domande, capaci di stimare per ogni proposta il grado di impegno nei confronti della CSR di ogni impresa. Questi indici sono così calcolati: per ogni attività adottata dalle imprese un punto, mezzo punto nel caso di manifesta intenzione ad adottarla in futuro, zero punti se la risposta è negativa.

Come si può vedere dalla fig. 5.1 alcuni indici sono compresi tra 0 e 1 perché la domanda presuppone una risposta o negativa o positiva, altri invece raggiungono punteggi più elevati perché la domanda è a risposta multipla e presenta quindi possibili diverse attività che possono essere implementate contemporaneamente dall'azienda.

Figura: 5.1 Composizione dell'indice globale di CSR



Una volta calcolato ciascun indice parziale si può risalire a un indice globale di CSR, costituito dalla sommatoria dei precedenti, che indica il grado di impegno complessivo di ciascuna impresa verso le

tematiche di CSR. Questo indice può raggiungere il punteggio massimo di 31.

Tabella: 5.1 Le variabili considerate per l'analisi incrociata

Azienda	Crescita fatturato 2005/2007	Redditività media aziendale (a) 2005/2007	Indice globale di CSR	Dimensione	Fatturato 2007 (mgl. di euro)	Redditività media del settore (b) 2005/2007	Redditività relativa (a/b) 2005/2007
1	-2,07%	4,16%	6	piccola	7956	5,95%	0,699
2	97,45%	36,21%	5	micro	697	7,07%	5,122
3	13,67%	6,71%	8	grande	121664	5,12%	1,310
4	12,11%	9,34%	7	media	16007	6,83%	1,367
5	73,83%	14,13%	11	piccola	3275	9,01%	1,568
6	28,42%	0,85%	9,5	piccola	13925	2,19%	0,390
7	4,11%	13,80%	5	micro	2657	6,97%	1,979
8	176,43%	9,76%	5	media	394893	11,53%	0,847
9	3,41%	15,26%	2	media	12978	9,99%	1,528
10	86,85%	22,25%	11,5	media	38986	9,55%	2,329
11	39,87%	3,46%	6	piccola	6381	5,56%	0,621
12	54,11%	11,23%	2	micro	638	8,30%	1,353
13	37,59%	13,17%	19,5	grande	32927	5,74%	2,293
14	-51,91%	17,67%	5	media	15708	8,19%	2,156
15	53,43%	18,19%	3	media	1275	13,42%	1,355
16	92,09%	6,12%	6	piccola	3350	7,13%	0,858
17	23,60%	9,78%	12	piccola	7835	10,65%	0,918
18	29,67%	4,87%	11	media	116149	4,20%	1,160
19	854,35%	5,26%	5	piccola	1317	9,26%	0,568
20	109,34%	4,57%	1	piccola	5849	5,91%	0,773
21	-9,12%	13,78%	7	piccola	6922	9,08%	1,518
22	25,07%	11,53%	3	piccola	4071	9,57%	1,205
23	-2,40%	4,74%	11,5	media	18205	5,13%	0,923
24	24,19%	10,36%	4	grande	167470	9,72%	1,066
25	51,81%	1,80%	6	media	43963	1,73%	1,037
26	18,08%	4,98%	11	grande	293905	6,51%	0,765
27	209,90%	14,31%	5	piccola	2662	9,04%	1,583
28	16,08%	2,67%	4	media	12788	6,76%	0,396
29	28,21%	2,58%	3	micro	5286	3,11%	0,830

Parallelamente, tramite il database AIDA si è osservato per ciascuna di queste 29 imprese il fatturato nel triennio 2005/2007, espresso in migliaia di euro, e il relativo valore mediano di un gruppo di aziende simili in termini di fatturato dello stesso settore. Allo stesso modo si è considerato un indicatore di redditività quale l'EBITDA/fatturato (già espresso in percentuale) sempre per ciascuna azienda nel triennio 2005/2007 e per il settore nello stesso arco di tempo.

Una volta trascritti questi valori si è calcolato l'indice di crescita del fatturato e la redditività media sia per ciascuna azienda che per i vari settori di appartenenza nel triennio considerato e la redditività relativa dell'azienda in base al settore (cfr tab. 5.1).

Tramite il software statistico SPSS, si è quindi osservato se esistono correlazioni tra gli indicatori economici e l'indice globale di CSR, ad esempio se le imprese con fatturato più elevato mostrano valori di CSR più alti, oppure se un'azienda che si dimostra più performante rispetto al settore

d'appartenenza (redditività relativa maggiore di uno) si impegni maggiormente in attività di CSR e quindi possieda un valore dell'indice elevato. L'indice di correlazione statistica utilizzato è quello di Pearson. Incrociando le variabili calcolate non sono però emerse correlazioni evidenti ne particolarmente rilevanti da poter affermare una netta relazione tra indicatori economici e grado di responsabilità.

Per cercare di ottenere risultati statisticamente più significativi si è provato a dettagliare ulteriormente l'analisi correlando tra di loro, sempre tramite l'indice di correlazione di Pearson, gli indicatori economico finanziari e gli indicatori parziali di CSR, precedentemente illustrati nella figura 5.1. I risultati sono mostrati nella tabella 5.2.

Anche in questo caso non sono emerse particolari correlazioni tra risultati economico finanziari e indici di CSR, solo due casi presentano un buon livello di significatività. Il primo indica la presenza di una correlazione, anche se debole, pari a 0,373 (con significatività statistica di 0,023) tra il fatturato nel 2007 e il bilancio di sostenibilità: sembra quindi emergere che le aziende con fatturati più elevati decidano di redigere il bilancio di sostenibilità con maggiore frequenza. Il secondo invece denota una correlazione, anche in questo caso di lieve entità, tra il fatturato registrato nel 2007 e la presenza di certificazioni in azienda pari a 0,386 (con significatività statistica di 0,019). Sembra quindi che le aziende con maggiori ricavi adottino un numero superiore di certificazioni e viceversa.

Per il resto emergono correlazioni più o meno forti tra i vari indicatori interni di CSR: le più interessanti riguardano il collegamento tra le iniziative a favore della comunità e dei dipendenti e il rapporto che lega le certificazioni, il bilancio di sostenibilità e il codice etico. La correlazione personale-comunità pari a 0,483 (con significatività statistica di 0,004) indica probabilmente una maggiore sensibilità della proprietà alle tematiche della centralità della persona e al miglioramento della qualità della vita sia del singolo che dell'intera comunità in cui l'impresa opera.

Infine, non sorprende neanche il fatto che vi sia un legame significativo tra l'adozione di certificazioni, del codice etico e del bilancio di sostenibilità: si tratta in tutti e tre i casi non di semplici iniziative, ma di veri e propri documenti, che richiedono un maggior impegno da parte dell'imprenditore e una maggiore consapevolezza di ciò che si decide di redigere. La correlazione tra il bilancio di sostenibilità e il codice etico è infatti uguale a 0,655 (con significatività statistica di 0,000), quella tra il bilancio e le certificazioni è 0,467 (con significatività statistica di 0,005), e infine quella tra il codice etico e le certificazioni è 0,541 (con significatività statistica di 0,001). Pur non presentando valori di correlazione particolarmente elevati, la significatività emersa è comunque molto alta, per cui si può affermare che chi redige il bilancio di sostenibilità adotta anche il codice etico e a sua volta possiede delle certificazioni.

Visto quanto emerso, e tenendo presente la difficoltà nella raccolta di un adeguato campione, nulla esclude che potendo analizzare una fetta più grande nel panorama imprenditoriale cremonese non possano emergere correlazioni più interessanti, soprattutto per quanto riguarda la relazione che lega le performance economiche delle imprese e la loro propensione ad adottare pratiche di CSR.

Tabella 5.2 Correlazioni tra le variabili

[il primo valore è l'indice di Pearson, il secondo Sig. (1-coda)]

	Crescita fatturato 2005/07	Redditiv. media 2005/07	Fattur. 2007	Reddit. relativa	CSR vs dipendenti	CSR vs comunità	CSR vs fornitori	CSR vs CRM	CSR vs clienti	CSR vs ambiente	CSR vs certif.	CSR vs comunic	Codice etico	Bilancio sostenib	CSR manag
Crescita fatturato 2005/07	1														
Redditività media 2005/07	-,052 ,394	1													
Fatturato 2007	-,009 ,482	-,138 ,238	1												
Redditività relativa	-,110 ,285	,911** ,000	-,168 ,191	1											
CSR vs dipendenti	-,035 ,429	-,033 ,433	,031 ,436	-,020 ,460	1										
CSR vs comunità	-,062 ,375	-,075 ,349	,043 ,412	,002 ,496	,483** ,004	1									
CSR vs fornitori	-,011 ,476	,028 ,442	-,155 ,211	,077 ,346	,384* ,020	,144 ,228	1								
CSR vs CRM	,024 ,451	-,103 ,297	-,090 ,321	-,100 ,302	-,283 ,069	,133 ,246	-,026 ,446	1							
CSR vs clienti	-,051 ,397	-,253 ,093	-,102 ,299	-,083 ,335	-,020 ,459	,037 ,425	,349* ,032	,372* ,015	1						
CSR vs ambiente	-,134 ,244	-,123 ,263	,264 ,084	-,075 ,349	,161 ,203	,249 ,097	-,004 ,492	-,159 ,205	,070 ,359	1					
CSR vs certificazioni	-,126 ,258	,105 ,293	,386* ,019	,224 ,121	,485** ,004	,259 ,088	,425* ,011	-,115 ,276	,198 ,151	,262 ,085	1				
CSR vs comunicazioni	-,129 ,252	,208 ,139	,152 ,216	,307 ,053	,139 ,236	,082 ,337	-,071 ,356	-,097 ,309	,043 ,413	,262 ,085	,159 ,205	1			
Codice etico	-,080 ,340	-,215 ,131	,234 ,111	-,035 ,429	,197 ,153	,063 ,373	,467** ,005	-,108 ,289	,524** ,002	,258 ,089	,541** ,001	,221 ,125	1		
Bilancio sostenibilità.	-,026 ,447	,046 ,407	,373* ,023	,106 ,292	,208 ,140	,226 ,119	,378* ,022	-,091 ,320	,007 ,486	,154 ,213	,467** ,005	,263 ,084	,655** ,000	1	
CSR manager	-,142 ,231	,091 ,319	-,176 ,180	,092 ,317	,244 ,101	,068 ,363	,509** ,002	,335* ,038	,475** ,005	,181 ,174	,146 ,225	,110 ,285	,163 ,199	,050 ,399	1

* La correlazione è significativa al livello 0,05 (1-coda); ** La correlazione è significativa al livello 0,01 (1-coda).

6. Conclusioni

Il presente lavoro analizza la diffusione delle pratiche di CSR tra le aziende della provincia di Cremona, che dal campione analizzato risultano essere, rispecchiando la maggior parte del panorama imprenditoriale italiano, soprattutto imprese industriali di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Nei risultati emersi la dimensione sembra essere una variabile rilevante per la CSR in quanto, pur essendo tutto il campione discretamente attivo, le iniziative di CSR aumentano al crescere della dimensione; lo stesso discorso vale per le imprese familiari, che si dimostrano maggiormente sensibili alle pratiche di CSR.

Le imprese cremonesi sono particolarmente attive in determinate aree con alcune pratiche consolidate: ben il 96,4% delle imprese intervistate si impegna nei confronti della comunità, offrendo soprattutto sponsorizzazioni e donazioni, mentre il 68,9% propone ai propri dipendenti flessibilità nell'orario di lavoro e, in secondo piano, la possibilità di richiedere periodi di aspettativa oltre gli obblighi di legge. Il motivo della buona diffusione di queste pratiche sembra risiedere soprattutto nella sensibilità dell'imprenditore stesso verso questi stakeholder e nella sua consapevolezza di far parte di una comunità, e come tale di doversi impegnare per il bene collettivo.

Le aree in cui le pratiche di CSR sono invece poco diffuse sono quelle che riguardano i clienti, la comunicazione istituzionale e la corporate governance, fattori per i quali gli strumenti di CSR risultano più strutturati e complicati da attuare se non si ha una conoscenza di base delle loro caratteristiche: una campagna di cause related marketing, un codice etico e un bilancio di sostenibilità per essere correttamente implementati necessitano di una figura che conosca i loro elementi distintivi e le loro finalità. Si può quindi intuire che nel territorio cremonese queste pratiche non siano particolarmente diffuse soprattutto a causa della composizione dimensionale, caratterizzata da micro e piccole imprese, della maggior parte del campione.

Dalla ricerca è emerso inoltre che le iniziative di responsabilità socio-ambientale nella maggior parte dei casi (88,5%) non vengono comunicate all'esterno e nel 75,4% delle aziende è assente una figura che si occupi in via ufficiale o informale di questi temi.

Il fenomeno CSR implicita, l'informalità delle pratiche di CSR e la confusione o semplice ignoranza sull'argomento da parte dell'azienda influiscono a mantenere il fenomeno CSR ancora in ombra. Nonostante questo, le aziende che già si comportano in modo responsabile sono comunque più numerose di quanto si possa pensare: molto spesso, infatti, queste attuano pratiche di responsabilità sociale, ma non fanno in realtà che ciò che fanno rientra sotto il termine di CSR.

I benefici ottenuti, miglioramento della reputazione aziendale e delle relazioni con dipendenti e comunità, sono collegati alle aree in cui le imprese si impegnano maggiormente. I benefici provocati dalle azioni di CSR rimangono comunque difficilmente stimabili, mentre risulta molto più semplice per le imprese individuare le difficoltà che ostacolano una loro maggior adesione. Le imprese richiedono incentivi fiscali per le più responsabili e una documentazione di facile comprensione, al fine di abbattere così le barriere degli ingenti costi connessi alla CSR e della complessità attribuita all'argomento.

Nel complesso, quindi, i risultati ottenuti dalle aziende che hanno partecipato alla ricerca rispecchiano gli assunti teorici riguardanti la CSR nelle PMI: la CSR risulta prevalentemente informale, non comunicata, e concentrata in alcune aree.

Infine, per quanto riguarda la possibilità di una connessione tra le performance economiche e la propensione delle imprese alla CSR non sono emerse correlazioni significative dal punto di vista statistico. Emerge però una certa coerenza tra le pratiche di CSR: chi adotta politiche verso la comunità lo fa anche verso il personale, così come chi redige il bilancio di sostenibilità adotta anche il codice etico e possiede delle certificazioni.

In termini di prospettive di ricerche future, pare ragionevole ipotizzare che si potrebbero ottenere ulteriori risultati più significativi se fosse possibile ampliare il campione analizzato. Inoltre, al fine di ridurre alcune distorsioni nelle risposte, sarebbe auspicabile poter intervistare di persona gli imprenditori. Alcune domande del questionario, infatti, sono state fraintese: soprattutto quelle relative al cause related marketing, al codice etico e al bilancio di sostenibilità.

L'auspicio è che il numero delle imprese che si occupano di CSR, indipendentemente dalla classe dimensionale, dal settore di appartenenza, dalla proprietà dell'azienda e dalla distanza della residenza di questa dalla sede aziendale, possa aumentare nel tempo e che esse possano comprendere l'importanza anche strategica di questa tematica. Per far ciò è importante attuare un'adeguata comunicazione, soprattutto da parte delle associazioni imprenditoriali, con l'ausilio di esperti del settore, che possa spiegare in cosa consiste esattamente la CSR e i vantaggi che le imprese possono ricavare. Accanto a ciò, forme di incentivazione monetaria come sgravi fiscali, o premi e riconoscimenti per le migliori potrebbero aiutare ulteriormente.

Allegato A: Elenco delle imprese partecipanti

AZIENDA	SETTORE			DIMENSIONE				PROPRIETA' FAMILIARE		RESIDENZA SOCI ENTRO 50 KM	
	industria	commercio	servizi	micro	piccola	media	grande	si	no	si	no
Agrisilos S.r.l.	X				X			X		X	
AICA di Zacchi Jonatha e c. S.n.c.			X	X				X		X	
Alfieri Raffaelli eredi S.n.c.	X				X			X		X	
A.P.S. S.r.l.	X			X					X	X	
ARCAR S.p.a.		X				X		X		X	
Arespan brocca	X					X					
Arvedi Tubi Acciaio S.p.a.	X						X	X		X	
Auricchio S.p.a.	X						X	X		X	
Autoscuola carrano			X	X				X		X	
Azzini S.p.a.	X					X		X		X	
Bonetti Costruzioni Meccaniche S.r.l.	X				X			X		X	
C.C.P.A. Soc. Agr. Coop.	X			X					X	X	
Carulli luigi S.r.l.	X				X			X		X	
CIP S.r.l.	X			X				X		X	
Cremonesi gomme di Cremonesi D. & C. S.a.s.		X		X				X		X	
Depositi costieri calliope S.p.a.			X			X		X		X	
Elektron di Raglio Fabrizio			X	X				X		X	
F.Ili Bellani di Bellani Alberto & c. S.n.c.	X				X			X		X	
Falegnameria cremaschi			X	X				X		X	
Festari massimiliano & c. S.n.c.	X			X				X		X	
Franzosi aristide S.n.c.			X	X				X		X	
Friederiche Sophie Dangel			X	X				X		X	
Galletti di Galletti Aurelio e c. S.n.c.	X				X			X		X	
Gazzoni Napoleone e figli di Gazzoni Francesca & C. S.r.l.	X				X			X			X
GBF trasporti S.a.s.			X		X			X		X	
HR PAS S.r.l.		X		X				X			X
Iacomelli & C. S.n.c.	X				X			X		X	
Impea S.r.l.	X					X		X		X	
I.R.C. S.p.a.	X					X		X		X	
Italviti S.r.l.		X			X				X	X	
La cicogna S.r.l.	X			X				X		X	

La maga circe		X		X				X	X	
Leaf Italia S.r.l.	X						X	X		X
Lucchi G. & sons		X		X			X		X	
Piergiorgio Frassati società cooperativa sociale			X			X		X	X	
Lumson S.p.a.	X						X	X		X
MA-AG macchine agricole S.r.l.	X				X			X		X
MAR-PLAST di maraffino Giovanni	X			X				X		X
Marsilli & Co. S.p.a.	X					X		X		X
Mengon legnami S.r.l.			X		X			X		X
Metal stampi S.n.c.	X				X			X		X
Micocarpenaria & c. S.n.c.	X				X			X		X
Microdataweb S.r.l. unipersonale			X			X		X		X
Nuova oleodinamica Bonvicini S.r.l.	X				X				X	X
O.M.A. di Martinelle e Beltrami S.r.L.	X				X			X		X
Officina P.MEC S.n.c. di Pini p.i. Gianfranco & C.	X			X				X		X
Oleificio Zucchi S.p.a.	X					X		X		X
Ongaro guidò			X	X				X		X
Pico soc. coop. S.r.l.	X				X				X	X
Projects & style S.r.l.	X				X				X	X
Laboratorio di protesi dentale Guarnieri A. e S. S.n.c.			X	X				X		X
Regi S.r.l.	X				X			X		X
Robin automazione di Cerioli & C. S.a.s.	X				X				X	X
Sab 2003 lab technology			X	X					X	X
SEAM di martinelli G. & C. S.n.c.	X			X				X		X
Sintra componenti S.r.l.	X				X			X		X
Titanox S.r.l.	X				X			X		X
Toninelli S.p.a.		X				X		X		X
Torrefazione vittoria	X			X				X		X
Viscat fulgor	X				X			X		X
WAL-COR Corsanini S.n.C.	X					X		X		X

Bibliografia

- Votaw D. (1972), "Genius becomes rares: a comment on the doctrine of social responsibility Part. I." *California Management Review* 15, 2: 25-31.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 def.
- Molteni M., Todisco A. [et al.] (2008), *La guida del Sole 24 ore alla responsabilità sociale d'impresa: come le PMI possono migliorare le performance aziendali mediante politiche di CSR: logiche, strumenti, benefici*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Spence L.J. (2007), "CSR and small business in a european policy context: the five "C"s of CSR and small business research agenda 2007", *Business and Society Review*, 112:4, pp. 533-552.
- Camera di Commercio Cremona – Ufficio Studi e Statistica (2009) "L'economia cremonese nel 2° trimestre 2009", *Rapporto di ricerca*.
- Bertolini S., Molteni M. e Pedrini M. (2005), "La responsabilità sociale d'impresa nella provincia di Cremona", *Rapporto di ricerca*, disponibili su www.unicatt.it/altis.
- Bertolini S., Molteni M. e Pedrini M. (2006), "La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane", *Rapporto di ricerca*, disponibile su www.unicatt.it/altis.

Collana Working Paper

COLLANA WORKING PAPER

Titoli pubblicati:

1. Fabio Antoldi, *Industrial districts in Italy caught between local tradition and global competition*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007
2. Daniele Cerrato, Maria Cristina Piva, *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2007
3. Fabio Antoldi e Alessandra Todisco, *The influence of social network in the diffusion of CSR practices among SMEs: an empirical survey in the Industrial Districts of Lombardy*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2007
4. Antoldi Fabio, *Organizational development process of small to medium enterprises*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2008.
5. Antoldi Fabio, *Management issues for small family business*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2008.
6. Antoldi Fabio e Benedetto Cannatelli, *Managing the two dimensions of rationality in building strategic alliances among SMEs: the I-style experience in the furniture cluster of Brianza*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2008
7. Daniele M. Ghezzi, *Entrepreneurial counterintuitive strategies for Operations and Global Supply Chain Management . A study of the Benetton Group*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2009.
8. Daniele Cerrato e Donatella Depperu, *Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2009.

9. Elisa Capelletti, *La demografia imprenditoriale in provincia di Cremona dal 2001 al 2008*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 3/2009.
10. Osservatorio sull'Imprenditorialità Cremonese, *Focus Internazionalizzazione*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 4/2009.
11. Daniele M. Ghezzi, *Globalization strategic pathways of BRIC countries multinational companies*, Collana Working Paper del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2010.