

Laura Corazza

**La responsabilità sociale
nelle PMI italiane***

INTRODUZIONE

L'interpretazione delle responsabilità etiche, sociali e ambientali di un'azienda è strettamente connessa alla percezione della gravità e dell'urgenza che le problematiche di origine sociale hanno da parte di chi governa l'azienda stessa, si tratti di manager o imprenditori (Matten e Moon 2004). Le aziende socialmente responsabili, ovvero che si assumono la responsabilità circa le ricadute del proprio operato sull'ambiente nel suo complesso, vengono spesso analizzate distinguendone la dimensione come fattore chiave. Solitamente la letteratura si divide in studi su gruppi di aziende multinazionali, grandi aziende, piccole e medie aziende (PMI)¹, e osserva responsabilità finanziarie, sociali e ambientali (Elkington 1997; Perrini 2006; Russo e Perrini 2010).

Dal punto di vista accademico, le aziende di grandi dimensioni sono state oggetto di studi sia per quanto concerne l'implementazione della responsabilità sociale d'impresa (RSI) (Porter e Kramer 2006), sia per l'importanza che una gestione trasparente ed etica (e il modo per svilupparla) riveste per il benessere dell'azienda (Molteni 2004; Rusconi 2006; Matacena 2008; Solimene e Tomaiuolo 2010). La letteratura ha infatti più volte analizzato la presenza di una correlazione tra le aziende socialmente responsabili e le performance aziendali (Molteni 2004; Longo *et al.* 2005), ma le modalità attraverso cui le aziende possono raggiungere un equilibrio sostenibile sono ancora oggetto di studio (Dunfee 1991). Quando si parla di PMI, manager e imprenditori hanno a disposizione solo una quantità molto limitata di conoscenze, tempo, risorse finanziarie e risorse umane da dedicare all'implementazione di una gestione responsabile. Enderle (2004) precisa che le azioni di RSI messe in atto dalle aziende risultano per la maggior parte inappropriate per la piccola impresa in quanto esse sono state pensate per essere applicate a realtà di dimensioni mag-

* Ringrazio i professori Maurizio Cisi e Roberto Corradetti per il loro prezioso aiuto e per i suggerimenti forniti. Grazie alla Fondazione De Castro per il sostegno finanziario a questa ricerca.

¹ Nel 2003 la Commissione Europea ha adottato il provvedimento 2003/361/EC circa la definizione di PMI. Esse vengono definite tali in base a tre criteri: il numero di dipendenti, il fatturato annuo e il totale di bilancio annuo. In particolare, un'azienda viene definita autonoma, e quindi PMI, quando 1) impiega meno di 250 dipendenti, 2) il fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro e/o 3) il totale annuo di bilancio non supera i 43 milioni di euro. Un'azienda si considera autonoma quando è totalmente indipendente (non detiene né è detenuta da altre aziende) o detiene meno del 25 per cento del capitale sociale o dei diritti di voto in una o più altre aziende e nessun'altra azienda o investitore detiene la medesima quota dell'azienda stessa.

giori. In particolare, ciò che occorre è l'ideazione e la fruizione di nuovi modelli e strumenti sviluppati solo per le PMI sia in termini di azioni di RSI sia in termini di gestione aziendale e tecniche di rendicontazione (Tilley 2000). Gli strumenti attualmente in uso, quali codici di condotta, complesse valutazioni etiche e sociali, complessi bilanci di sostenibilità, richiedono alle piccole aziende un impegno sproporzionato, e pertanto, nonostante i buoni propositi, non vengono messi in atto perché esse non ne percepiscono i benefici. Al contrario, è prassi comune le imprese di piccola dimensione fare ricorso a sistemi di gestione aziendale «certificati» e di qualità, con l'obiettivo di ricavarne un riconosciuto e spendibile vantaggio competitivo. L'adozione di un sistema di gestione certificato è spesso suggerita, ai limiti dell'imposizione, dai clienti stessi dell'azienda, che esercitano pressioni rilevanti all'interno della catena di fornitura (soprattutto quando le PMI vendono a grandi imprese). Allo stesso modo, le PMI che vogliono approcciarsi al tema della RSI vedono nel sistema di gestione aziendale certificato (di tipo sociale e ambientale) un possibile investimento solo quando il possesso della certificazione comporta ricadute positive dirette sul business e sull'immagine aziendale (Cisi e Scagnelli 2009).

Scopo di questo studio è l'analisi del comportamento delle PMI italiane circa le proprie attività di RSI, stabilendo possibili confronti con le aziende di grandi dimensioni tenendo ben presente che, come afferma Tilley (2000, 33), «Small firms are not little big firms» (le piccole aziende non sono grandi imprese in formato ridotto). Questo significa che le caratteristiche patologiche del contesto di riferimento in cui opera una PMI sono tali da richiedere uno studio specifico. Pertanto, si è selezionato un campione di aziende che hanno dimostrato interesse verso la RSI ottenendo un sistema di gestione aziendale certificato sia per gli impatti sociali (SA8000) sia per gli impatti ambientali (ISO14001 e EMAS); quindi, su questo campione è stata condotta una *Principal Component Analysis* (PCA).

La prima parte dello studio prende in esame i recenti sviluppi della letteratura sulla RSI nelle PMI con l'obiettivo di sottolineare la relazione esistente tra fatti concreti di gestione e valori del management. Il percorso verso una gestione responsabile prevede che, oltre ai fatti e ai valori che hanno ispirato le azioni, ci sia anche un'opportuna comunicazione di quanto avvenuto, in virtù di una sorta di trasparenza informativa; pertanto, si è analizzata la letteratura circa il cosiddetto *social and environmental accounting* nel contesto delle PMI. Alcune ricerche precedenti hanno dimostrato una correlazione positiva tra performance sociali e ambientali (Olitzyk *et al.* 2003). Solo uno studio, in particolare, ha visto l'applicazione della PCA per esaminare il comportamento delle aziende circa la responsabilità sociale; l'analisi riguarda le performance di sostenibilità delle aziende lungo la *supply chain* (Carbone *et al.* 2012). Per sostenibilità si intende la capacità dell'azienda di bilanciare gli aspetti finanziari, sociali e ambientali e di assumersi le responsabilità da essi derivanti.

Il modello di costruzione del database utilizzato per l'analisi PCA è stato composto considerando le variabili già individuate in maniera diretta e indiretta dalla letteratura che sono in grado di spiegare la RSI di un'azienda: ad esempio, le variabili di tipo finanziario (fatturato, investimenti, utile), le variabili circa la gestione degli *stakeholders*, le variabili relative alla tipologia di standard utilizzato per la redazione dei bilanci sociali. L'analisi PCA è stata condotta con l'obiettivo di esaminare il comportamento delle aziende distinte per dimensione (la metodologia applicativa è stata tratta da Husson *et al.* 2010). Più precisa-

mente, è stata condotta un'analisi dinamica delle tre tipologie dimensionali (grandi imprese, piccole e medie imprese); le micro-imprese sono state accorpate all'insieme delle aziende di piccole dimensioni per esiguità.

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

Il 99 per cento di tutte le aziende presenti nel Vecchio Continente rientra nella categoria «piccole e medie imprese». Secondo dati della Commissione Europea, nel 2012 le PMI presenti in Europa sono circa 20 milioni e impiegano circa 87 milioni di persone (accesso al sito della Commissione Europea avvenuto a ottobre 2012); queste PMI contribuiscono all'incirca al 64% di tutto l'inquinamento industriale prodotto nel continente. Nonostante ciò, secondo un recente studio della Commissione (Eurobarometro 2012) circa il 33 per cento delle PMI dichiara di adottare azioni volte a un utilizzo più efficiente delle risorse e il 25 per cento si è progressivamente dotato di sistemi di gestione ambientale al fine di mettere in atto processi e azioni per una riduzione del consumo energetico. Inoltre, circa metà delle PMI dichiara che gli incentivi di carattere finanziario sono gli strumenti più utili atti a promuovere l'adozione di misure per l'efficientamento energetico. D'altro canto, è precisa politica della Commissione Europea favorire l'uso di pratiche di RSI all'interno degli Stati membri, soprattutto nei rapporti con le pubbliche amministrazioni. Per questa ragione, all'interno delle gare d'appalto cresce la presenza di criteri di valutazione circa l'adozione di azioni e politiche di RSI da parte delle aziende. Di conseguenza, le PMI si dotano di sistemi di gestione ambientale certificati con l'obiettivo di ottenere una posizione favorevole in queste gare; il che è un elemento distorsivo delle motivazioni di una decisione che dovrebbe avvenire sulla base di valori morali fondanti la filosofia d'impresa e sembra invece frutto di ragionamenti di tipo opportunistico.

Attualmente lo studio della RSI all'interno delle PMI è un campo d'indagine fertile, ma di recente interesse da parte degli accademici e quindi con aspetti ancora da approfondire (Spence e Rutherford 2003; Fuller e Tian 2006; Maurillo e Lozano 2006; Jenkins 2004 e 2006; Cambra-Fierro *et al.* 2008). Gli studiosi hanno tratto alcune peculiarità che distinguono l'approccio delle PMI alla RSI rispetto a quello di grandi aziende e multinazionali.

In primo luogo, l'approccio predominante alla RSI risulta essere «nascosto». Con questo termine non si intende la volontà da parte dell'imprenditore di tenere nascoste le azioni – anzi spesso quelle adottate sono parecchie – ma il fatto che non sono formalizzate o non sono parte di una strategia. All'opposto, questo approccio assume caratteristiche di proattività in quanto la maggior parte delle azioni messe in atto traggono origine da un coinvolgimento volontario da parte di chi gestisce l'azienda, o dagli stessi proprietari, o, ancora, da membri della famiglia, nel caso di business familiari. Questa mancanza di comunicazione dipende dall'attitudine degli imprenditori a ritenere che le azioni stesse costituiscano una scelta normale di chi «sa fare bene il proprio mestiere» (Matten e Moon 2004; Fuller e Tian 2006; Del Baldo 2006 e 2010). Rendere conto delle proprie scelte è il risultato dell'aver esplicitato in maniera strategica le azioni di RSI che l'azienda ha messo in atto e che quindi hanno maggiore probabilità di rappresentare un vantaggio competitivo (Castka *et al.* 2004; Perrini 2006; Del Baldo 2010; Ahmad e Seet 2009).

Sebbene sia indubbio che la gestione di una PMI dipende dai valori morali di chi la detiene e la conduce, esiste una certa propensione a rendere conto del proprio operato, spesso in maniera informale e tramite relazioni dirette, alla comunità in cui l'azienda opera. La letteratura sottolinea come sia scarso e poco corretto l'impiego di termini quali etica aziendale e RSI da parte dei piccoli imprenditori: spesso essi li utilizzano in maniera sbagliata o tendono a non impiegarli affatto, così che alcuni strumenti come i codici di condotta, i codici etici e i report di sostenibilità sono altamente inutilizzati (Murillo e Lozano 2006; Rivera-Lirio e Muñoz-Torres 2010).

Le PMI sono per loro natura delle aziende «indipendenti», nel senso che hanno strutture organizzative che non dipendono da sovrastrutture e substrutture: sono, per definizione, «autonome». Inoltre, le risorse limitate (risorse umane, conoscenze, risorse finanziarie) fanno sì che esse siano maggiormente esposte a perdite finanziarie che potrebbero condurre a un immediato fallimento. A queste caratteristiche occorre aggiungere che spesso, in una PMI, a gestire l'azienda e detenerne la proprietà è la stessa persona; da ciò deriva un'innata propensione alla gestione multitasking delle attività connesse al business. Inoltre, quando in un'azienda la centralità della persona che la guida è fondamentale, come nel caso delle PMI, allora il valore delle relazioni personali diventa una variabile cruciale. Il rapporto umano tra clienti e fornitori diventa una componente del capitale sociale intangibile e che deve essere considerato come un investimento immateriale. Di conseguenza, il legame tra PMI e territorio, sia pure non sempre positivo, risulta essere imprescindibile, poiché esiste una stretta relazione geografica tra impatto dell'azienda e territorio.

Per queste motivazioni, spesso le PMI non possono esimersi dall'impegno sociale e dal radicamento culturale (Vyakarnam *et al.* 1997; Spence 1999; Spence *et al.* 2003; Catska *et al.* 2004; Del Baldo 2010; Russo e Tencati 2009; Russo e Perrini 2010; Spence e Lozano 2000). Da ciò deriva che anche una PMI possiede dei portatori di interesse, in quanto sistema sociale aperto che interagisce con l'ambiente esterno. Si tratta di coloro che la letteratura definisce *stakeholders*, ossia persone e categorie di persone che sono in grado di rivestire un'influenza rilevante o, per contro, possono essere influenzate dall'organizzazione stessa (Freeman 1984; Rusconi 1988 e 2006; Donaldson e Preston 1995). La fitta rete di relazioni che ogni azienda crea con la sua presenza sul mercato è composta da interconnessioni tra *stakeholders*, e questi legami non sempre sono regolati da contratti a valenza giuridica, ma per lo più basati su fiducia reciproca e vicinanza. Tali relazioni rappresentano una delle dimensioni in cui si articola il capitale sociale.

Lo studio della dimensione sociale di un'azienda è stato approfondito e teorizzato dai maestri dell'economia aziendale: vanno ricordati i lavori di Zappa (1956), Onida (1971), Ferrero (1987), Coda (1988), Catturi (1984 e 1990), Rusconi (1988), Signori e Rusconi (2009).

Secondo Zappa (1956), esiste un'armonia intrinseca tra obiettivi economici e welfare sociale collettivistico; ossia, le aziende che riescono nel perseguire obiettivi economici e benessere sociale sono le stesse che in maniera efficace ed efficiente operano per la soddisfazione dei bisogni umani. Inoltre, stando a Onida (1971), in ogni scelta dell'impresa vi è un intreccio di aspetti aziendali e aspetti sociali. Quest'ultima considerazione è antesignana del pensiero elkingtoniano, secondo cui, alle dimensioni predette, si aggiungono gli impatti ambientali. Sebbene la letteratura nazionale e internazionale abbia approfondito i legami tra RSI e imprese di grandi dimensioni, in realtà le PMI non si esimono da tali impatti,

considerando che i valori morali di chi guida l'azienda sono più permeanti soprattutto per la vicinanza geografica tra imprenditore e impresa.

Indipendenza

Come già brevemente accennato, il termine «indipendenza» viene inteso nell'ottica di una stretta correlazione tra chi guida l'azienda, che spesso è il proprietario (o il capofamiglia all'interno di business familiari), e il ruolo giocato dai suoi valori morali e dai comportamenti che decide di mettere in atto.

Il carattere autoritario-paternalistico del proprietario-manager è la conseguenza della natura della piccola impresa, contraddistinta da una elevata personalizzazione, dal funzionamento prettamente locale – anche se l'internazionalizzazione, soprattutto negli ultimi anni, è concepita come un vantaggio competitivo – e infine, ma non meno importante, dal legame tra fonti di finanziamento interne all'azienda, ossia le origini del capitale finanziario (Vyakarnam *et al.* 1997). Indipendenza non significa egoismo o utilitarismo, bensì significa abbassare il livello di burocrazia e utilizzare una filosofia di gestione snella, tale da premiare una informalità positiva nei rapporti tra proprietario-manager e dipendenti, senza discostarsi da una organizzazione sistematica di fondo (Rivera-Lirio e Muñoz-Torres 2010).

Barriere di natura finanziaria

Un limite alla diffusione di una cultura sistematica della responsabilità sociale all'interno delle PMI risiede nella forte pressione competitiva alla quale esse sono esposte e alla quale possono rispondere con flussi di cassa limitati. Per queste motivazioni spesso le PMI percepiscono la responsabilità sociale sistematica come «un costo aziendale privo di benefici» (Spence *et al.* 2003). Ciò implica una visione d'impresa orientata al breve o medio termine, che prescinde dall'adozione di una pianificazione strategica e premia una visione miope del futuro (Lepoutre e Heene 2006). Le barriere di natura finanziaria, costituendo la base della piramide, sono vincoli che spesso i clienti stessi impongono alle PMI: basti pensare alle aziende che lavorano a stretto contatto con enti pubblici e che vincono gare d'appalto nelle quali spicca l'economicità del servizio; sempre più spesso questa logica viene applicata anche nelle catene di fornitura delle grandi aziende. In simili casi, i valori morali dei proprietari e manager possono realmente costituire un elemento di distinzione. «Fare responsabilità sociale» in condizioni di operatività fondate sul criterio di economicità imposto dai clienti è frutto soltanto di una spinta volontaria e personale.

Multitasking

È definita «multitasking» l'attitudine, spesso verificata, dell'imprenditore-manager a gestire più processi e attività quotidiane contemporaneamente. Ciò implica una partecipazione intensa alla vita d'impresa indotta dalla limitatezza delle risorse e dalla carenza di conoscenza specializzata (Nooteboom 1994).

Relazioni personali, impegno nella comunità e impegno sociale

In termini di caratteristiche specifiche, le relazioni interpersonali tra imprenditore-manager e comunità di riferimento rivestono un ruolo fondamentale e costituiscono una base soli-

da sulla quale costruire strategie di miglioramento della performance a lungo termine delle piccole e medie imprese. Tali relazioni sono basate su fiducia reciproca, reputazione e «legittimità». Con quest'ultimo termine si intende il benessere che gli *stakeholders* conferiscono all'azienda per il suo operato. La legittimità è la linfa vitale di una PMI soltanto se gestita correttamente, in quanto un suo uso improprio (ad esempio, l'effettuare operazioni coperte da secondi fini) può rappresentare un vincolo tale da creare problemi di operatività e di reputazione.

Secondo alcuni illustri studiosi, la RSI di una PMI si basa sul concetto di capitale sociale (Perrini 2006; Del Baldo 2010; Russo e Perrini 2010). La fiducia, la reputazione, la legittimità, il consenso ottenuto dalla comunità locale compongono il capitale sociale di una azienda (Russo e Tencati 2009). Questo capitale sociale, al pari delle immobilizzazioni immateriali, ha un valore strategico che nel caso delle PMI è più evidente in quanto i rapporti e le interconnessioni tra azienda e comunità avvengono in uno spazio geografico limitato. Il capitale sociale di una PMI arricchisce l'azienda di risorse e competenze e concorre alla creazione di un vantaggio competitivo (Perrini 2006; Williamson *et al.* 2006).

Secondo Spence e Rutherford (2001), una PMI può scegliere di interpretare la propria funzione sociale in quattro modalità operative: la prima è operare per l'esclusiva massimizzazione del profitto seguendo il pensiero neoliberista e monetarista friedmaniano. Una seconda modalità è quella di operare con un'unica priorità, ovvero la sussistenza o sopravvivenza, metodo valido soprattutto in periodi di forte crisi della congiuntura economica in cui le aziende, correttamente, mirano esclusivamente al raggiungimento di obiettivi economici in grado di sostenere il business. Il terzo comportamento è quello volto al miglioramento delle performance complessive dell'azienda. Il quarto, invece, ha come obiettivo primario il raggiungimento di traguardi economici e di natura sociale.

Quando un'azienda decide di operare affermando i propri valori morali attraverso la messa in atto di comportamenti responsabili, allora essa metterà in atto azioni socialmente responsabili. Queste azioni dovrebbero essere considerate importanti da parte dei governi in quanto le aziende socialmente responsabili sono quelle che effettuano dei ragionamenti e applicano delle procedure per la presa in carico delle proprie responsabilità sociali e ambientali (CSR Europe 2010). Ciò non significa che le imprese debbano sostituirsi alla politica pubblica per la definizione e quantificazione di obiettivi quali, ad esempio, la creazione di nuovi posti di lavoro, bensì che esse devono considerare come loro priorità la produzione di beni e servizi qualitativamente meritevoli, in grado di generare un profitto che sia etico e che permetta all'azienda di mantenere i posti di lavoro o di crearne di nuovi, ma soltanto in qualità di esternalità positiva. Infatti, sarebbe illogico pensare a un'azienda profit che investa in attività di beneficenza senza prima raggiungere i propri obiettivi economici: si creerebbero delle situazioni poco equilibrate da un punto di vista finanziario (tuttavia, nel nostro recente passato non mancano esempi di queste decisioni). Innanzitutto, si darebbe luogo a una falsa filantropia, o, meglio, a una filantropia messa in atto grazie a fondi di provenienza poco etica, con possibili danni di immagine; in secondo luogo, la sopravvivenza dell'azienda verrebbe minata nelle sue fondamenta.

Si tratta di un pericolo reale per l'economia delle imprese: vi è infatti una forte tendenza a utilizzare la RSI come baluardo dell'eticità di un'azienda, senza avere una visione di insieme tra profitto etico, benessere sociale e rispetto ambientale. In un'impresa di piccole dimensioni, i valori e l'ideologia dei proprietari nonché manager sono essenziali al fine di

adottare e applicare uno stile aziendale che punta all'assunzione delle proprie responsabilità sociali. Nelle PMI l'identificazione e l'articolazione di una gestione socialmente responsabile è direttamente collegata a una serie di componenti «immateriali» (Fassin *et al.* 2011), che sono: la gestione della strategia di RSI dell'azienda (in termini di iniziative e comportamenti integrati con la strategia di business); la cultura di impresa (intesa come complesso di norme, comportamenti impliciti ed espliciti attraverso cui i valori dell'azienda vengono trasmessi all'interno e all'esterno della stessa); i processi di *accountability* (il miglioramento dei sistemi di raccolta e diffusione delle informazioni di origine non finanziaria che caratterizzano gli impatti dell'azienda); e i sistemi di *corporate governance* (ovvero le modalità utilizzate da chi controlla e governa l'azienda) (Del Baldo 2010).

LA RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA COME STRUMENTO DI RSI NELLE PMI

Con il termine *social accounting* (o *accountability*) si indica la preparazione e la pubblicazione di un *account* che riporta le interazioni e le attività che un'azienda ha messo in atto nei rapporti con l'ambiente, con i dipendenti, con la comunità locale, con i clienti e con gli altri soggetti che possono essere a vario titolo interessati, come le associazioni, i gruppi di pressione e i gruppi di interesse. Riveste inoltre un'importanza cruciale la rendicontazione più sincera, onesta e chiara possibile delle conseguenze derivate da queste interazioni (Gray 1992). La contabilità sociale può contenere informazioni finanziarie, ma è, piuttosto, una combinazione di informazioni quantitative e qualitative che negli anni si è affidata a diversi strumenti (newsletter, pubblicazioni di bilanci sociali, comunicazioni, eccetera).

Il Social and Environmental Reporting (SER) è un processo di comunicazione degli effetti sociali e ambientali derivanti delle azioni economiche delle organizzazioni verso particolari gruppi di interesse all'interno della società e verso la società in generale. Si tratta di estendere la responsabilità delle organizzazioni (in particolare, delle aziende) oltre il ruolo tradizionale di fornire un rendiconto di tipo esclusivamente economico e finanziario indirizzato solo ai proprietari del capitale (Gray *et al.* 1996; Gray *et al.* 1997). La letteratura nazionale e internazionale ha preso in esame i comportamenti di rendicontazione sociale, ma spesso la ricerca si è limitata all'analisi dei rapporti pubblicati dalle grandi imprese, soprattutto a causa della pochezza di quelli prodotti dalle PMI (Cowen, Ferreri e Parker 1987; Carbone *et al.* 2012). Per quanto riguarda le PMI, Rusconi (1988 e 2006) distingue, per la redazione di un bilancio, due possibilità: un semplice bilancio sociale (contenente pochi dati, poche informazioni e pochi costi legati al loro reperimento, e dunque «low-cost»); una relazione esaustiva di gruppo (con le informazioni fornite per *supply chains*, o catene di fornitura, oppure per aziende, il cui interesse comune risiede nella presenza su uno specifico territorio o l'operatività in un business preciso).

Per definizione, le PMI producono impatti sociali e ambientali relativamente modesti; tuttavia, ciò è vero solo in termini assoluti. Morsing e Perrini (2009) osservano come la «piccolezza» della singola PMI non sia proporzionale alla «grandezza» delle PMI nel macro-scenario europeo, dove esse rappresentano il 99,8 per cento del totale delle aziende. La letteratura nazionale e internazionale descrive l'approccio prevalente delle PMI come «*sunken*» e «*implicit*» perché le azioni socialmente responsabili raramente sono for-

malizzate dall'azienda e altrettanto raramente sono codificate in processi strategici o in forme evolute di *social accounting*.

Negli ultimi anni la crescente consapevolezza del fatto che le PMI svolgono in modo più o meno formalizzato tali attività ha portato gli studiosi a concentrarsi su diversi atteggiamenti delle piccole imprese in materia di responsabilità sociale (Caroli e Tantalo 2010). Nella maggior parte dei casi, le piccole imprese non hanno una struttura sufficientemente stabile e solida, e di conseguenza il *social accounting* viene percepito come un'attività di difficile esecuzione (Gray 2004). Questo genera una notevole propensione al fraintendimento e alla diffidenza verso la RSI quando, al contrario, molte PMI esprimono quotidianamente gli stessi concetti interpretandoli e adattandoli al loro ambiente specifico. Spesso in una PMI vengono utilizzate espressioni come «fare bene il proprio mestiere», «avere a cuore le sorti dell'azienda», «l'azienda è parte della mia famiglia» con lo scopo di descrivere una certa identificazione morale e personale tra imprenditore e impresa.

RISULTATO ATTESO

Al fine di analizzare l'atteggiamento socialmente responsabile delle PMI si è deciso di prendere in esame le aziende italiane che hanno dimostrato di essere interessate alla RSI ottenendo la certificazione che garantisce l'adozione di un sistema di gestione ambientale e sociale controllato. Queste aziende hanno l'obbligo di riferire formalmente ai propri *stakeholders* la loro performance non finanziaria, obbligo che è previsto direttamente dalla norma tecnica scelta dall'azienda certificata. Il risultato atteso è:

- *RA1*: il comportamento delle PMI nei confronti della RSI dovrebbe essere meno importante di quello intrapreso dalle aziende di maggiori dimensioni (dove per meno importante si intende una certa tendenza all'incoerenza, alla marginalità delle azioni, alla superficialità) perché si basa su risorse scarse (per contro, solo le aziende con più alti redditi pubblicheranno bilanci sociali completi, coinvolgeranno attivamente gli *stakeholders*, renderanno le loro performance tenendo sotto controllo un numero maggiore di indicatori chiave, o KPI – Key Performance Indicators, eccetera).

LA METODOLOGIA

A causa della novità nella trattazione di questa materia, si è optato per un approccio di tipo esplorativo. La banca dati è costituita da imprese italiane che hanno ottenuto almeno un sistema di gestione sociale certificato (secondo la norma tecnica SA8000) e, al contempo, hanno almeno un sito produttivo che utilizza un sistema di gestione ambientale certificato secondo le norme ISO14001 oppure registrato secondo il regolamento EMAS.

In secondo luogo, si sono selezionate solo le aziende che hanno pubblicato online il proprio bilancio di sostenibilità (l'accesso ai database ISO, EMAS e SAI è avvenuto alla fine del mese di novembre 2011).

Nel 2011, le aziende selezionate dall'universo qui descritto più ampio sono state 75. Tale campione può essere definito come omogeneo in quanto tutte le imprese hanno

messo in atto le stesse procedure standard per l'ottenimento di un sistema di gestione certificato. Si tratta di un aspetto importante in quanto la summenzionata carenza di conoscenza specifica viene vista come un limite alla diffusione della RSI, mentre queste aziende hanno accumulato un'esperienza comune proprio attraverso il percorso effettuato.

Riguardo alla redazione di un report di sostenibilità, è giusto precisare che, soprattutto in riferimento alle «prime edizioni» e nel caso delle aziende più piccole, la rendicontazione di sostenibilità potrebbe essere stata penalizzata a causa degli ingenti costi necessari per la raccolta dei dati, per la messa in atto delle procedure, per il controllo della correttezza dei dati e per la compilazione della pubblicazione. Un modo per superare il problema relativo alla diffusione dei risultati può essere il ricorso all'utilizzo di standard e di principi contabili per la rendicontazione. In merito alla diffusione del report, occorre ancora sottolineare che le predette norme richiedono esplicitamente alle aziende di investire nella diffusione e nella conoscenza, e spesso lo strumento più utilizzato è la pubblicazione online.

In concreto, l'uso di più certificazioni da parte delle imprese per affrontare le questioni sociali e ambientali si basa sulla standardizzazione e formalizzazione delle procedure stabilite nelle linee guida obbligatorie secondo le norme tecniche. Le linee guida di riferimento internazionali GRI, quelle nazionali GBS oppure i principi dello UN Global Compact sono più complicate da utilizzare. Si osserva inoltre che l'aver un sistema di gestione sociale e ambientale certificato richiede la pubblicazione di un SER basato solo su quelle linee guida: vale a dire, se un'azienda ha un sito registrato EMAS redigerà una dichiarazione ambientale EMAS. Infatti, se l'adozione di un sistema di certificazione è un processo volontario, il rendiconto ambientale o sociale legato a quella specifica norma è un processo obbligatorio. E ancora, qualora l'impresa decida di integrare quel rapporto con altri KPI di origine volontaria, con l'obiettivo di allargare la quantità di informazioni raccolte in modo tale da fornire al lettore una visione più ampia della realtà aziendale, questo processo è invece classificabile come volontario.

Al fine di valutare il comportamento delle PMI, si sono raccolti dati riguardanti il SER e altri dati più specifici circa la RSI derivanti dal SER. Sul rapporto tra RSI e SER, Contrafatto (2009) ha sottolineato che il processo di rendicontazione è sovente influenzato da diversi fattori (aziendali nonché contestuali, così come organizzativi). In linea con il pensiero di Contrafatto si è scelto di valutare il comportamento all'interno del campione di quelle variabili e quei fattori che potrebbero influenzare la propensione al SER. La tabella 1 riporta una distribuzione dei fattori e del collegamento di ciascuno con la letteratura specifica in tema di SER che valida l'utilizzo di quel fattore all'interno di questo modello di analisi. I macro-raggruppamenti delle variabili sono: *corporate*, per individuare i fattori relativi all'azienda; *contestuali*, in riferimento al comportamento dell'azienda nella specifica attività di reporting analizzata; *organizzative*, per indicare il rapporto tra azienda e sistema di gestione certificato oppure tra azienda e procedure organizzative di gestione dei rapporti con gli *stakeholders*.

Inizialmente si è eseguita una *Principal Component Analysis* (PCA) in modo tale che ogni insieme di dati venisse normalizzato dividendo tutti gli elementi per la radice quadrata del primo *eigenvalue* o autovalore². In secondo luogo, i set di dati normalizzati sono stati unificati per formare una matrice unica sulla quale è stata eseguita una seconda PCA. I singoli

² Altri dati sono disponibili su richiesta.

set di dati sono quindi stati oggetto di un'analisi globale al fine di osservare la presenza di elementi comuni e di possibili discrepanze tra le pratiche delle PMI e la relazione tra attività di reporting e risorse disponibili. I risultati confermano che la struttura dei nostri dati è costante, consentendo così un'analisi globale.

Tabella 1 – *Le variabili che compongono l'analisi esplorativa*

Tipo di variabili	Nome	Collegamento con la letteratura	Tipo di variabile e acronimo
Corporate	Dimensioni aziendali	Gray, Kouhy e Lavers (1995)	Fatturato totale (euro) [TR] Numero di addetti (valore assoluto) [NE]
Corporate	Anzianità dell'azienda	Roberts (1992) Roberts <i>et al.</i> (2006)	Età dell'azienda (numerica) [YF]
Corporate	Performance economico-finanziaria*	Cowen, Ferreri e Parker (1987) Gray, Kouhy e Lavers (1995)	Fatturato totale (euro) [TR] Valore delle immobilizzazioni immateriali [IA] e materiali [TA] (euro) Patrimonio netto (euro) [NW]
Contestuali	Natura e livello di reporting	Adams (1999 e 2002) Guthrie e Parker (1989)	Utilizzo di uno standard di rendicontazione** [RR] Bilancio sociale basato su standard internazionali (5) Bilancio sociale basato su standard nazionali o autodichiarati (4) Bilancio sociale basato su standard relativo a norme di sistema di gestione certificato (3) Dichiarazione della sola politica ambientale senza alcun riferimento a dati (seguendo SA8000 / EMAS / ISO14001 / POLITICA INTEGRATA) (2) Informativa di RSI senza alcun utilizzo di bilanci sociali (1) Nessuna informazione, nessun sito Internet oppure nessuna pagina disponibile (0) Numero di KPIs (numerica) [NKPI] Facilità nel reperimento delle informazioni N. di click tra homepage dell'azienda e sezione del sito contenente il report di sostenibilità (numero) [EI]
Organizzative	Struttura organizzativa Presenza di una politica sociale e ambientale	Hibbit e Collinson (2004)	Anno della prima certificazione [FCY] e tipologia di certificazione sociale o ambientale (anno e stringa) [TFCY] Tempo trascorso tra la prima certificazione e la seconda (numero di anni) [TLFSCY]
Organizzative	Micro-processi interni • Coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> *** • Credibilità****	Adams (2002)	Numero di <i>stakeholders</i> e/o categorie di <i>stakeholders</i> mappati e individuati (numero) [NS] Presenza di azioni di coinvolgimento degli <i>stakeholders</i> all'interno del documento (dicotomica) [SE] Presenza di revisioni del documento da parte di soggetti terzi [EA]

* I dati a supporto dell'analisi economico finanziaria circa le aziende del campione sono stati reperiti tramite il database AIDA Bureau van Dijk e inizialmente l'universo era composto da 357 aziende.

** I bilanci sociali che sono stati raccolti e analizzati sono divisibili in categorie alle quali si è associato un punteggio numerico senza alcun significato statistico, ma che aiuta a classificare i report per ampiezza dell'informativa e pubblico. La corrispondenza tra i punteggi e le tipologie è riportata all'interno delle parentesi quadre; in particolare: a) bilanci di sostenibilità basati su norme tecniche di sistemi di gestione certificati (ovvero rapporti EMAS e/o ISO14001, relazioni SA8000); b) rapporti di sostenibilità volontari che seguono un quadro di riferimento nazionale (cioè principi di redazione del bilancio sociale dell'ex Agenzia per le ONLUS e principi GBS); c) rapporti di sostenibilità volontari che seguono un quadro di riferimento internazionale condiviso o linee guida internazionali (GRI, UN Global Compact).

*** La crescente consapevolezza dell'importanza del coinvolgimento degli *stakeholders* ha innovato radicalmente il campo della comunicazione aziendale e dei reporting tradizionali. Si è passati da una «comunicazione a senso unico», con le aziende che trasmettono un messaggio a un pubblico di riceventi che non vengono coinvolti proattivamente, a un dialogo tra parti interessate o «comunicazione bidirezionale».

**** Queste entità che possiedono una certificazione sociale e ambientale affrontano problemi legati al recupero delle informazioni e, soprattutto problemi legati alla correttezza dell'informazione prodotta e alla sua credibilità. La credibilità segue sostanzialmente tre canali: auto dichiarazione, dichiarazione di secondo livello ovvero quando un'azienda dichiara qualcosa e altre aziende dello stesso settore o clienti o fornitori confermano quanto dichiarato, oppure di terzo livello quando un ente terzo accerta la veridicità delle informazioni prodotte oppure segna delle non conformità.

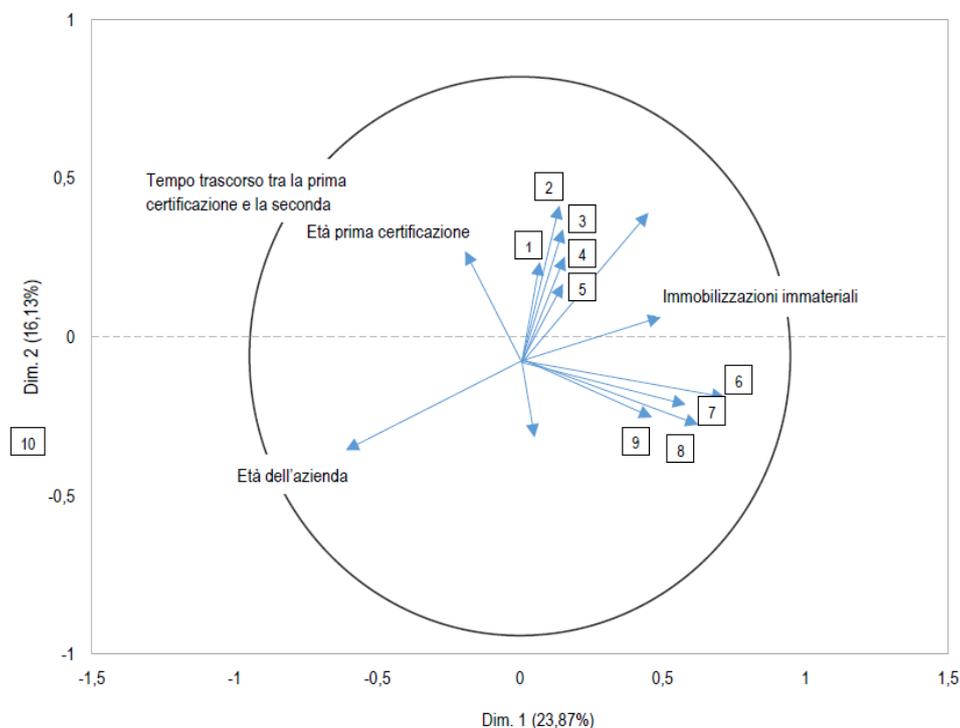
QUALI MODELLI PER LE AZIONI DI RSI NELLE PMI?

Dall'esecuzione dell'analisi PCA, avvenuta utilizzando R, deriva una distribuzione dei risultati su due dimensioni principali. La prima è legata al profilo economico e finanziario complessivo dell'azienda (grande/piccola), la seconda è caratterizzata dall'atteggiamento dell'azienda verso la RSI (interesse forte/debole).

Dall'analisi effettuata, la prima dimensione che appare significativa presenta una forte correlazione tra alcune variabili prettamente finanziarie e altre dimensionali. Infatti, il patrimonio netto, l'attivo totale, le entrate totali, le immobilizzazioni immateriali, la struttura del capitale e anche il numero di dipendenti sembrano suggerire l'esistenza di una dimensione specifica. Questa correlazione era la più probabile in quanto alcune di queste variabili fanno parte della politica di gestione del business di un'azienda e, quindi, sono maggiormente controllabili e controllate. La dimensione in questione può essere identificata come la «grandezza» del business intesa come competitività che ha generato maggior valore economico-finanziario e maggior impatto sociale tramite il coinvolgimento di un numero maggiormente rappresentativo di persone (ossia i dipendenti).

La seconda dimensione è correlata al numero dei soggetti interessati dal report, alla presenza di una verifica esterna del documento e alla presenza di azioni di coinvolgimento degli *stakeholders* (figura 1).

Figura 1 – I risultati della *Principal Component Analysis*



LEGENDA

1. Numero di *stakeholders* mappati e individuati. 2. Presenza di azioni di coinvolgimento degli *stakeholders* all'interno del documento. 3. Presenza di revisioni del documento da parte di soggetti terzi. 4. Utilizzo di uno standard di revisione. 5. Numero di KPI. 6. Patrimonio netto. 7. Fatturato totale. 8. Numero degli addetti. 9. Immobilizzazioni materiali. 10. Numero di click tra homepage dell'azienda e pagina contenente il report di sostenibilità.

La mappatura degli interessi degli *stakeholders* implica che, durante il processo di redazione del documento, l'azienda investa tempo e risorse nel domandarsi quali siano i soggetti che a vario titolo sono influenzati o possono influenzare l'operatività dell'azienda stessa. Una corretta mappatura degli *stakeholders* assume un ruolo strategico in grado di mostrare al management i punti di forza e di debolezza delle relazioni tra azienda e ambiente esterno. Non solo: permette di identificare con sufficiente precisione quali relazioni siano più rischiose e quali soggetti, invece, possano rivelarsi buoni operatori. La capacità di redigere una mappatura completa è essenziale al fine di valutare la bontà di un documento come il bilancio sociale.

L'elencazione degli *stakeholders* in categorie standard, come mero esercizio stilistico, non equivale a un percorso e a una sintesi ben ragionati. In secondo luogo, la presenza di un verificatore esterno di terza parte attribuisce legittimità al documento nella misura in cui la verifica permette di assicurare che le informazioni raccolte all'interno del documento e la modalità espositiva rappresentino fedelmente quanto stabilito dalle norme tecniche e dalle linee guida, al fine di rendere la documentazione prodotta omogenea e comparabile. Terzo, la presenza di un questionario di valutazione rappresenta una semplice strategia di coinvolgimento del lettore, l'esito di un processo di *stakeholder engagement*, un segnale di trasparenza informativa e di chiarezza espositiva.

La prima dimensione sintetizza il grado di competitività dell'azienda, mentre la seconda chiarisce l'atteggiamento dell'azienda verso la RSI. Come anticipato, un atteggiamento debole o, viceversa, un atteggiamento forte è sintomo della serietà dell'azienda nell'interpretare i meccanismi amministrativi e burocratici richiesti dalle norme tecniche adottate. Quest'analisi non entra nel merito delle azioni di RSI portate avanti dalle singole aziende né degli impatti sociali da esse generati, ma si limita a un esame della documentazione prodotta.

Avendo eseguito un'analisi delle componenti principali, le due dimensioni sopra descritte spiegano il 40 per cento del comportamento delle variabili. Una terza dimensione significativa, non illustrata nella figura 1, è rappresentata dall'età dell'azienda. Questo potrebbe significare che, quando un'azienda ha una lunga storia e un lungo trascorso, il capitale sociale da essa acquisito e generato in termini di relazioni, conoscenze e capitale umano diventa fonte di vantaggio competitivo.

Dopo aver eseguito la PCA, le imprese del campione sono state raggruppate per dimensione (figura 2).

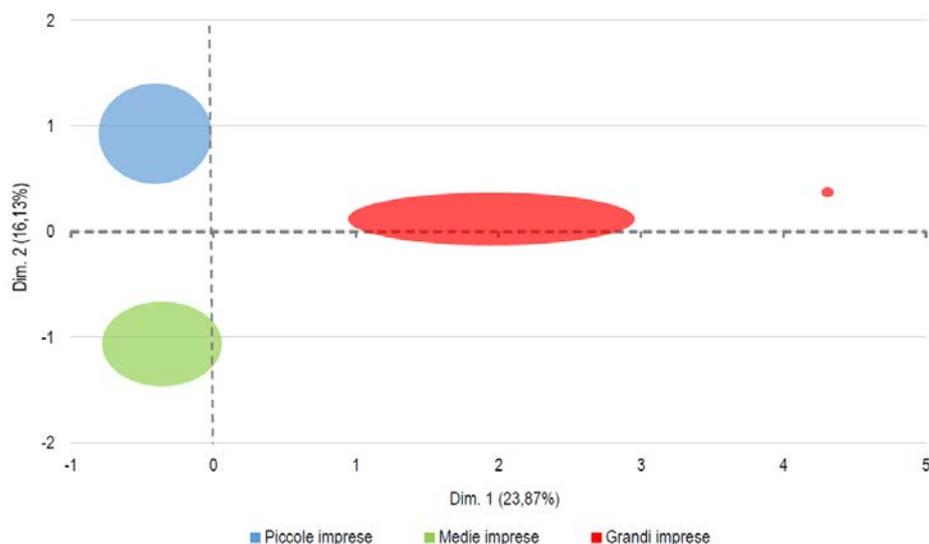
I risultati mostrano come le piccole imprese siano le aziende che, sebbene abbiano una stabilità finanziaria minore (confermando la letteratura), presentano prestazioni migliori in termini di RSI, seguendo la declinazione data in partenza.

Le grandi imprese hanno una migliore performance finanziaria, a cui non corrispondono però grandi prestazioni in termini di RSI.

Le imprese di medie dimensioni risultano le meno «virtuose» rispetto a entrambe le dimensioni.

Si segnala che il piccolo punto rosso a destra nella figura non è da considerare anomalo perché rappresenta due grandi imprese pubbliche (gruppi di aziende di trasporto pubblico locale), il che spiega l'alta performance finanziaria e il fatto che, dovendo seguire i precetti di *accountability* previsti per le aziende di questo tipo, esse pubblicano un buon rapporto di sostenibilità.

Figura 2 – La mappa dei fattori individuali



CONCLUSIONI

L'analisi condotta fin qui consente di affermare che la dimensione economica e finanziaria delle imprese non influenza direttamente il livello e la qualità della divulgazione trasparente ed etica dei rendiconti delle attività di RSI. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare, sono le imprese più piccole che tendono a pubblicare i report di sostenibilità più ampi e completi. Tuttavia, dall'analisi si possono trarre alcune informazioni legate alla sostenibilità in maniera più completa.

La dimensione economica e finanziaria influenza debolmente l'atteggiamento di reporting, ma le grandi aziende sono più propense alle attività di rendicontazione in quanto possono sfruttare le proprie risorse in termini di capitale finanziario, personale e *know-how*. Indipendentemente dalle dimensioni, le aziende che scelgono di pubblicare un report di sostenibilità non vanno oltre lo schema obbligatorio previsto dalla norma tecnica a cui aderisce il sistema di gestione. È un dato di fatto che solo le grandi aziende preferiscono ampliare la sfera della rendicontazione utilizzando quotidianamente schemi e principi contabili più complessi, come il GRI (Global Reporting Initiative) o i principi del Global Compact. Le PMI italiane si distinguono per forme di rendicontazione più semplici, con pochi punti, quelli previsti dalle norme; per esse non vi è alcuna relazione significativa tra risorse finanziarie e qualità del report, la scelta sembra dipendere da altre variabili.

Un'attenta analisi del contesto reale lascia supporre che l'ottenimento di un sistema di gestione certificato derivi da una scelta opportunistica, dettata da incentivi quali gli sconti fiscali oppure dal fatto che un tale sistema consente di posizionarsi meglio nelle gare d'appalto (Cisi e Scagnelli 2009). Questo è particolarmente evidente nel caso delle medie imprese, che presentano una situazione anomala sia quanto a rendicontazione sia quanto a RSI.

Sebbene le PMI abbiano mostrato risultati migliori per la dimensione legata alla RSI, resta il fatto che per accrescere la tendenza alla rendicontazione di base esse necessitano di

incentivi esterni, di riconoscimenti da parte della propria catena di fornitura e soprattutto da parte dei propri clienti e, non ultimo, di un riconoscimento da parte del pubblico. Non si tratta di premiare l'azienda in base alla performance, bensì di spingerla alla semplice rendicontazione di ciò che l'azienda è e rappresenta in un determinato periodo e di quali impatti produce sul territorio. Le PMI cercano, al pari delle grandi imprese, di essere socialmente responsabili; tuttavia, le difficoltà maggiori in questa direzione vengono riscontrate nel processo di rendicontazione.

Una ridefinizione degli standard di redazione internazionali, tale da portare a schemi ben definiti e semplici da usare, appare auspicabile. Intanto, il ruolo delle grandi aziende è di fondamentale importanza soprattutto per diffondere valori etici e morali positivi all'interno della propria catena, costruendo relazioni trasparenti basate sulla fiducia e cercando di realizzare e mantenere delle filiere che siano sostenibili.

Tutte le aziende prese in esame hanno le risorse e gli strumenti per preparare un report che, a prescindere dal costo della redazione, è previsto dalla norma tecnica sociale e ambientale scelta. Questo conduce ad alcuni interrogativi come, per esempio, se il report di sostenibilità legato a una norma tecnica sia uno strumento efficace per valutare la messa in atto di azioni di sostenibilità oppure se esistano metodologie di comunicazione più efficaci e meno costose. Questo studio vuole partecipare al lungo dibattito sugli effetti della dimensione delle imprese in materia di RSI (Udayasankar 2008). Si è messa in evidenza l'importanza di considerare la configurazione delle imprese come caratteristiche fondamentali della RSI. Poiché le basi motivazionali sulle quali le aziende decidono di mettere in atto azioni di RSI sono di natura differente, come evidenziato da Cisi e Scagnelli (2009), le PMI del campione sembrerebbero essere altamente motivate nella redazione dei report esaminati. Quando una PMI decide di effettuare un investimento in termini di RSI lo fa perché intende massimizzarne il ritorno, dunque anche le attività connesse vengono massimizzate.

Il limite principale di questa analisi è dato dal fatto che tutte le PMI del campione condividono una certa attenzione verso i temi della sostenibilità. Potrebbe risultare interessante operare un confronto con aziende che non hanno un sistema di gestione certificato, per verificarne il grado di sensibilità alla RSI. Inoltre, varrebbe la pena di individuare i valori morali che spingono le aziende a effettuare azioni di RSI e di vedere se questi valori si riflettano nelle loro azioni.

In conclusione, la misurabilità degli impatti economici, sociali e ambientali sarà un sicuro oggetto di futuro interesse da parte dell'accademia, in quanto soltanto attraverso una ponderazione non solo quantitativa, ma anche qualitativa, le aziende potranno rendersi conto dei loro comportamenti e valorizzare i propri punti di forza o risolvere i propri punti di debolezza.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Adams C. (1999), *The Nature and Processes of Corporate Reporting on Ethical Issues*, London, CIMA
- (2002), *Internal Organizational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting*, in «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 15, n. 2

- Ahmad N.H. e Seet P. (2009), *Developing Competitive Advantage through Ethical and SR Practices: The Case of SME in Australia and Malaysia*, in «International Business Research», 2, n. 4, pp. 116-124
- Cambra-Fierro J., Hart S. e Polo-Redondo Y. (2008), *Environmental Respect: Ethics or Simply Business? A Study in the Small and Medium Enterprise (SME) Context*, in «Journal of Business Ethics», 82, pp. 645-656
- Carbone V., Moatti V. e Vinzi V.E. (2012), *Mapping Corporate Responsibility and Sustainable Supply Chains: An Exploratory Perspective*, in «Business Strategy and the Environment», 21, n. 7, pp. 475-494
- Caroli M. e Tantalo C. (2010), *La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle «linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali». Un focus sulle piccole e medie imprese*, Rapporto di ricerca, LUISS e Punto di contatto nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa
- Castka P., Balzarova M.A., Bomber C.J. e Sharp J.M. (2004), *How Can SMEs Effectively Implement the CSR Agenda? A UK Case Study Perspective*, in «Corporate Social Responsibility and Environmental Management», 11, n. 3, pp. 140-149
- Catturi G. (1984), *Lezioni di economia aziendale*, Padova, CEDAM
- (1990), *Produrre e consumare, ma come? Verso l'ecologia aziendale*, Padova, CEDAM
- Cisi M. e Scagnelli S.D. (2009), *Behavioural Models of Italian «Ethical Certified Entities»: A Research Study*, Second Italian Conference on Social and Environmental Accounting Research (Rimini, 17-19 settembre 2008), in «Economia aziendale online», vol. 1
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET
- Contrafatto M. (2009), *Il social environmental reporting e le sue motivazioni: teoria, analisi empirica e prospettive*, Milano, Giuffrè
- Cowen S.S., Ferreri, L.B. e Parker L.D. (1987), *The Impact of Corporate Characteristics on Social Responsibilities Disclosure: A Typology and Frequency Based Analysis*, in «Accounting, Organizations and Society», 12, n. 2, pp. 111-122
- CSR Europe (2010), *A Guide to CSR in Europe: Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*, <http://www.nfrcsr.org>
- Del Baldo M. (2006), *SMEs and Corporate Social Responsibility. Some Evidences from an Empirical Research. Proceedings on "Emerging Issues in International Accounting & Business Conference 2006"* (University of Padova, 20-22 July), vol. 1, pp. 314-343
- (2010), *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance in Italian SMEs: The Experience of Some "Spirited Businesses"*, in «Journal of Management & Governance», gennaio, pp. 1-36
- Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, in «Academy of Management Review», 20, n. 1, pp. 65-91
- Dunfee T.W. (1991), *Business Ethics and Extant Social Contracts*, in «Business Ethics Quarterly», 1, n. 1, pp. 23-51
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing
- Enderle G. (2004), *Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-Sized Enterprises*, in «Business Ethics: A European Review», 14, n. 1, pp. 51-63
- Eurobarometro (2012), *SMEs Are Important for a Smooth Transition to a Greener Economy*, Brussels, 27 marzo

- Fassin Y., Van Rossem A. e Buelens M. (2011), *Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts*, in «Journal of Business Ethics», 98, pp. 425-453
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, Milano, Giuffrè
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- Fuller T. e Tian Y. (2006), *Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives*, in «Journal of Business Ethics», 67, pp. 287-304
- Gray R.H. (1992), *Accounting and Environmentalism: An Exploration of the Challenge of Gently Accounting for Accountability, Transparency and Sustainability*, in «Accounting, Organizations and Society», 17, n. 5, pp. 399-426
- (2004), *Why Is Social Accounting So Difficult? – Part I*, in «Social and Environmental Accounting Journal», 24, n. 1
- Gray R.H., Kouhy R. e Lavers S. (1995), *Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies: A Methodological Note*, in «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 8, n. 2, pp. 78-101
- Gray R.H., Owen D.L. e Adams C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, London, Prentice-Hall
- Gray R.H., Dey C., Owen D., Evans R. e Zadek S. (1997), *Struggling with the Praxis of Social Accounting: Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures*, in «Accounting, Auditing and Accountability Journal», 10, n. 3, pp. 325-364
- Guthrie J. e Parker L. (1989), *Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory*, in «Accounting and Business Research», 9, n. 76
- Hibbit C. e Collinson D. (2004), *Corporate Environmental Disclosure and Reporting Developments in Europe*, in «Social and Environmental Accounting Journal», 24, n. 1
- Husson F., Le S. e Pages J. (2010), *Exploratory Multivariate Analysis by Example Using R*, London, Chapman & Hall
- Jenkins H. (2004), *A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective*, in «Journal of General Management», 29, n. 4, pp. 37-57
- (2006), *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, in «Journal of Business Ethics», 67, n. 3, pp. 241-256
- Lepoutre J. e Heene A. (2006), *Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review*, in «Journal of Business Ethics», 67, n. 3, pp. 251-273
- Longo M., Mura M. e Bonoli A. (2005), *Corporate Social Responsibility and Corporate Performance: The Case of Italian SMEs. Corporate Governance*, in «The International Journal of Business in Society», 5, n. 4, pp. 28-42
- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Rimini, Diapason
- Matten D. e Moon J. (2004), *Implicit and Explicit CSR. A Conceptual Framework to Understand CSR in Europe*, ICCSR Research Paper Series, n. 29
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano, Vita e Pensiero
- Morsing M. e Perrini F. (2009), *CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda?*, in «Business Ethics: A European Review», 18, n. 1, pp. 1-6

- Murillo D. e Lozano J.M. (2006), *SMEs and CSR: An Approach to CSR in Their Own Words*, in «Journal of Business Ethics», 67, n. 3, pp. 227-240
- Nooteboom B. (2004), Governance and Competence: How Can They Be Combined?, in «Cambridge Journal of Economics», 28, pp. 505-525
- Onida P. (1971), *Economia d'azienda*, Torino, UTET
- Orlitzky M., Schmidt F.L. e Rynes L. (2003), *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, in «Organization Studies», 24, n. 3, pp. 403-441
- Perrini F. (2006), *SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective*, in «Journal of Business Ethics», 67, n. 3, pp. 305-316
- Porter M.E. e Kramer M.R. (2006), *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in «Harvard Business Review», dicembre, pp. 1-14
- Rivera-Lirio J.M. e Muñoz-Torres M.J. (2010), *Sustainable Development in the Spanish Region of Valencia and the Social Responsibility of SMEs. A Multi-Stakeholder Vision on the Role of Public Administrations*, in «Journal of Environmental Planning and Management», 53, n. 5, pp. 573-590
- Roberts R.W. (1992), *Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory*, in «Accounting, Organization and Society», 17, n. 6, pp. 595-612
- Roberts S., Lawson R. e Nicholls J. (2006), *Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest*, in «Journal of Business Ethics», 67, n. 3, pp. 275-286
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa, problemi e prospettive*, Milano, Giuffrè
- (2006), *Stakeholders and Documents of the Direct Accountability of Companies*, in P. Arena (a cura di), *The Corporate Social Responsibility. Scientific Development and Implementation*, Roma, Aracne, pp. 235-255
- Russo A. e Perrini F. (2010), *Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs*, in «Journal of Business Ethics», 91, n. 2, pp. 207-221
- Russo A. e Tencati A. (2009), *Formal vs. Informal CSR Strategies. Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms*, in «Journal of Business Ethics», 85, supplemento n. 2, pp. 339-353
- Signori S. e Rusconi G. (2009), *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, in «Journal of Business Ethics», 89, supplemento n. 3, pp. 303-318
- Solimene L. e Tomaiuolo F. (2010), *Lo sviluppo della Corporate Responsibility nella gestione d'impresa: lo scenario internazionale*, in «Economia aziendale online», 3, estate
- Spence L.J. (1999), *Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics*, in «Business Ethics: A European Review», 8, n. 3, pp. 163-174
- Spence L.J. e Lozano J.F. (2000), *Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain*, in «Journal of Business Ethics», 27, n. 1, pp. 43-53
- Spence L.J. e Rutherford R. (2001), *Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner-Manager*, in «Journal of Small Business and Enterprise Development», 8, pp. 126-139
- (2003), *Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial*, in «Journal of Business Ethics», 47, pp. 1-5

- Spence L.J., Schmidpeter R. e Habisch A. (2003), *Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K.*, in «Journal of Business Ethics», 47, n. 1, pp. 17-29
- Tilley F. (2000), *Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?*, in «Business Ethics: A European Review», 9, n. 1, pp. 31-41
- Udayasankar K. (2008), *Corporate Social Responsibility and Firm Size*, in «Journal of Business Ethics», 83, pp. 167-175
- Vyakarnam S., Bailey A., Myers A. e Burnett D. (1997), *Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms*, in «Journal of Business Ethics», 16, n. 15, pp. 1625-1636
- Williamson D., Lynch-Wood G. e Ramsay J. (2006), *Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR*, in «Journal of Business Ethics», 67, pp. 317-330
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nella economia delle imprese*, 3 volumi, Milano, Giuffrè, vol. 1