

Economia Aziendale Online©

N. 2/2008

Double Issue

**“Una responsabilità per più generazioni
l’impegno sociale e la sua comunicazione nel
gruppo FBL-Della Rovere”**

Mara Del Baldo

Economia Aziendale Online©

International Business Review

Editor in Chief: Piero Mella

ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia - n. 685/2007 R.S.P.

Pavia, April, 2008

No. 2/2008 – Double Issue

All the contents are protected by copyright.

No part can be copied without the Editor in Chief's and Author's permission.

Further information at: www.ea2000.it

Una responsabilità per più generazioni l'impegno sociale e la sua comunicazione nel gruppo FBL-Della Rovere¹

Mara Del Baldo

Istituto di Studi Aziendali
Facoltà di Economia, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”
Via Saffi, 42 Urbino (Italy) – Tel. 0722-305509
Email: delbaldo@econ.uniurb.it

Sommario - 1. Introduzione. 2. Il contesto teorico ed empirico - 3. La metodologia di ricerca - 4. La CSR nel gruppo FBL-Della Rovere. Valori familiari e valori aziendali socialmente orientati - 4.1. Breve profilo delle aziende - 4.2. Le motivazioni alla base del “progetto bilancio sociale” - 4.3. Un sistema valoriale condiviso nell'avvicendamento generazionale - 4.4. La comunicazione dell'impegno sociale. I fattori interni che influenzano la natura e l'ampiezza del Corporate Social Reporting - 5. Conclusioni – Bibliografia

Keywords: Corporate Social Responsibility, family business, Corporate Social Reporting.

1 – Introduzione

Le aziende familiari possono e devono svolgere anche un ruolo e un impegno sociale? E le piccole e medie imprese familiari sono svantaggiate nel perseguimento di una strategia di gestione socialmente responsabile o godono, invece, di peculiari vantaggi legati alla compenetrazione di due sistemi sociali forti e densi di valori come la famiglia e l'impresa?

Questo interrogativo rappresenta il filo conduttore intorno al quale si snoda il lavoro, che intende proporre alcuni spunti di riflessione per comprendere le dinamiche di governo e gli orientamenti delle imprese familiari “minori” rispetto alla *Corporate Social Responsibility* (CSR), intesa come “l'integrazione volontaria delle preoccupazione sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”², fenomeno intorno al quale negli ultimi anni sta crescendo l'attenzione del mondo sociale, economico, politico, come di quello accademico.

¹ Il presente contributo è stato selezionato dal Comitato scientifico del XXX Convegno Aidea per l'area tematica “La specificità del Family Business italiano: aspetti dimensionali, modelli di governance e performance”. Il lavoro ha ottenuto il riconoscimento “Premio AIDEA 07 migliori *paper* di giovani studiosi” .

² Libro Verde sulla responsabilità sociale delle imprese della Commissione delle Comunità Europee (COM 366 def., 2001) e successiva Comunicazione (COM 347 def., 2002).

L'ipotesi di fondo è che in presenza di una solida cornice etica e valoriale che guida l'impresa verso lo svolgimento di una gestione socialmente responsabile e verso l'adozione di strumenti di sua comunicazione (*social statement*), anche il processo di successione e l'assetto della *governance* sia facilitato e incontri meno tensioni, in quanto la convergenza intorno alla missione e ai valori aziendali guida le energie e compone i conflitti per il bene della società, dei suoi uomini e dell'ambiente in cui è inserita.

Lo studio di seguito presentato si basa sulla lettura di un caso aziendale relativo ad una media impresa marchigiana (FBL-Della Rovere), appartenente ad un settore tradizionale (mobile-arredamento) e collocata nel distretto del mobile pesarese, nella quale la convivenza e il passaggio generazionale sono stati e sono facilitati dalla condivisione di valori personali, familiari e di impresa, che trovano una loro sintesi nelle pratiche e negli strumenti della gestione socialmente responsabile. In tale contesto, la redazione del bilancio sociale ha costituito un importante mezzo per codificare e fare chiarezza intorno alla missione e alla vocazione dell'impresa e dei suoi uomini e per esplicitare e conciliare potenziali conflitti relazionali tra i membri della *governance*.

L'analisi del caso ha pertanto lo scopo di esplicitare le leve valoriali e i comportamenti dei soggetti deputati al governo sociale dell'impresa e di offrire un'ulteriore chiave di lettura del fenomeno successorio nel *family business*. La descrizione degli orientamenti degli imprenditori e delle strategie di gestione responsabile d'impresa si accompagna alla verifica dell'applicazione di due modelli teorici, il primo relativo alla successione nel governo dell'impresa (Piantoni, 1990), il secondo all'incidenza dei fattori interni organizzativi rispetto al processo di rendicontazione dell'impegno sociale (Adams, 2002).

Il presente lavoro è parte di un più ampio progetto di ricerca basato sullo studio quantitativo e qualitativo di un campione di aziende di piccola e media dimensione, familiari e non, finalizzato a cogliere i motivi dell'orientamento socialmente responsabile, i comportamenti dei soggetti coinvolti e gli strumenti adottati, da interpretare anche in ottica comparativa rispetto a quelli prevalenti presso le imprese di maggiori dimensioni. Scopo della ricerca è quello di individuare i tratti peculiari della *mission*, dei sistemi di *governance* e *accountability* di quelle imprese portatrici di una cultura aziendale innovativa e capaci di promuovere il miglioramento della cultura antropologica, in quanto sviluppano l'approccio alla CSR in maniera stabile e strutturata, incorporandolo nel proprio orientamento strategico di fondo, nelle modalità di governo e nel sistema di rendicontazione esterna, e innescando una spirale positiva che orienta i modelli di comportamento.

Il lavoro è articolato in quattro parti principali: nella prima è presentato il contesto teorico ed empirico di riferimento, nella seconda la metodologia seguita nella ricerca; la terza parte sviluppa sul piano descrittivo e speculativo il caso aziendale, mentre l'ultima racchiude le riflessioni conclusive.

2 – Il contesto teorico ed empirico

Le imprese rappresentano uno dei principali motori della creazione di valore materiale e immateriale, economico e non economico. Il bisogno di far progredire l'attività delle imprese insieme alla realtà sociale in cui operano è avvertito più che mai oggi, in un contesto in cui la sensibilità ai valori etici e ambientali si va sviluppando con crescente intensità.

La recente evoluzione del ruolo svolto dalle aziende ha comportato il riconoscimento di una dimensione sociale della loro attività, che si affianca e si integra con i profili economici, finanziari e competitivi della gestione e che trova fondamento teorico nella *stakeholder theory*, (Freeman *et al.*, 1983; Freeman, 1984), nella *legitimacy theory* (Mathews, 1997; Adams *et al.*, 1998) e nella teoria del “contratto sociale” esistente tra impresa e società (Steiner, 1972; Donaldson, 1982).

Non è più possibile isolare gli elementi economici di una decisione imprenditoriale dalla valutazione delle conseguenze di carattere etico e sociale (Novak , 2000; Zadek, 2001). La collettività esprime bisogni e attese che incidono sulla crescita del sistema aziendale, sulla concezione stessa di sviluppo e sulla sua sostenibilità.

Il consenso e la legittimazione sociale favoriscono il raggiungimento e l'implementazione di vantaggi reddituali e competitivi. E il successo imprenditoriale è sempre più legato al contributo che l'impresa dà al benessere della collettività (Matacena, 1993).

Una responsabilità ampliata, dunque, che crea fiducia, esalta i meccanismi di autocontrollo, poggia sullo spirito di lealtà verso l'azienda, finalizzata allo sviluppo aziendale e alla produzione di valore allargato, responsabilità che deve essere assolta risolvendo il *trade-off* tra equilibrio economico e consenso sociale poggiando sui principi di efficienza ed eticità della gestione (Sciarrelli, 2002; 2005).

Simili presupposti portano ad individuare le imprese solidali ed eticamente orientate (Baldairelli, 2005) come protagoniste di un rinnovato sviluppo e frontiera futura dell'imprenditorialità, a sostenere la ri-legittimazione sociale dell'impresa fondata su una riconciliazione tra economia e società (Caselli, 2003) e ad introdurre l'ipotesi che queste si stiano riorganizzando sulla base del principio di sussidiarietà, se capaci, non solo di “filantropia strategica”, ma di un approccio sistematico e pragmatico che fa uscire la CSR dalle mode del momento o dalla casualità.

Il tema della responsabilità sociale delle PMI è stato recentemente sviluppato attraverso diverse ricerche empiriche (Ryan, 1991; MORI, 2000; European Commission, 2002; Molteni, 2001; 2004), che dimostrano come l'impegno sociale non costituisca un fenomeno lontano e come, pure esistendo una correlazione tra CSR e dimensione, la distanza dei comportamenti delle PMI rispetto a quelle della fascia dimensionale superiore non sia profonda. In particolare modo, è significativa l'attenzione delle PMI ai rapporti con il personale (rapporto diretto tra vertice e di-

pendenti, improntato al principio della “porta aperta”) e la forte integrazione con il territorio e la comunità locale.

Presso le PMI cresce anche l'apertura alla comunicazione dell'impegno sociale (Vyakarnam *et al.*, 1997; Tilley, 2000). Le *best practice* delle imprese minori emergono e si riduce il *gap* tra comportamenti e politiche di comunicazione, ossia tra una responsabilità molto vissuta e poco nota e l'adozione dei diversi strumenti che ne testimoniano e ne rendicontano l'impegno: codice etico, carta dei valori, bilancio sociale (Viviani, 1999; Vermiglio, 2000; GBS, 2001; Hinna, 2002); bilancio ambientale (Ranghieri, 1998; Cisi, 2003); bilancio di sostenibilità (GRI, 2002).

Riguardo alle imprese familiari, che costituiscono una fondamentale componente strutturale dell'economia del nostro Paese, una vasta letteratura ne ha indagato i lineamenti e gli attribuiti (Gennaro, 1985; Corbetta, 1995), soffermandosi ad analizzare i problemi tipici (Marchini, 1995), le logiche e i principi che regolano le relazioni sociali nella famiglia e nell'impresa (Barry, 1976; Boldizzoni, 1988; 1990), l'importanza di costruttive relazioni familiari (Eddleston, Kellermanns, 2007), i fenomeni evolutivi e le tipologie (Dematté, Corbetta, 1993), i problemi di gestione delle risorse umane (Lansberg, 1983). Particolare attenzione è stata portata al fenomeno della successione imprenditoriale (Piantoni, 1990; Ward, 1990; Ciambotti, 2000), ai conflitti tra i componenti del nucleo familiare (Levinson, 1971; McGivern, 1978), alle tensioni e difficoltà legate al processo di transizione della proprietà e del governo dell'impresa (Birley, 1986).

Per contro, ancora poco indagato appare il nesso esistente tra l'adozione e la comunicazione di strategie di gestione d'impresa socialmente responsabile e la *governance* delle aziende familiari, con particolare riferimento agli obiettivi degli imprenditori e alla condivisione dell'impegno sociale tra più generazioni di *leader* d'impresa.

Tale nesso sembra però ravvisarsi, ad una prima analisi induttiva, dalla constatazione che, almeno nel nostro Paese, buona parte delle testimonianze di “buone prassi” che sempre più ricevono l'attenzione e l'apprezzamento dei *media*, siano proprio da attribuirsi ad imprese familiari, molte delle quali di piccola e media dimensione.

I casi di eccellenza relativi ad imprese socialmente meritevoli e i riconoscimenti³ attribuiti alle realtà che si sono distinte per qualità e quantità dell'impegno vedono sempre più spesso come protagoniste imprese “minori” dai solidi valori familiari, che “fanno scuola” di buon governo sul piano territoriale, regionale e nazionale.

Sebbene vi sia chi sostiene che le PMI partono svantaggiate per realizzare interventi di CSR, stante le minori risorse e le difficoltà nello sfruttare la leva del marketing, per cui è consigliabile focalizzare i campi di attività (Zocchi, 2004), una recente indagine empirica (Bertolini, Molteni,

³ Tra i diversi riconoscimenti si cita il premio nazionale Sodalitas Social Award, istituito nel 2003.

Pedrini, 2006) ne ha evidenziato una sostenuta creatività socio-competitiva, sia per intensità, che per ampiezza, che trova la disponibilità ad un crescente coinvolgimento attorno ai temi della CSR, anche in ragione dei punti di forza che rendono più semplice intraprendere il cammino: processi decisionali rapidi, concentrati nella proprietà, strutture organizzative di modesta complessità, tali da favorire l'introduzione dei principi della sostenibilità direttamente nel processo di creazione del valore, profonda conoscenza tra i soci, massimizzazione dei valori dell'impresa invece che del profitto a breve, alto tasso di dedizione e di impegno profusi dal nucleo familiare, i cui membri respirano sin dall'infanzia l'attaccamento e la passione per l'attività.

Tra le motivazioni, spicca la volontà di promuovere i rapporti collaborativi con i lavoratori e di migliorare le relazioni con la comunità, oltre alla possibilità di attrarre risorse qualificate. Dette ragioni trovano riscontro nei benefici connessi al processo e alla diffusione della CSR conseguiti in termini di visibilità e reputazione, *intangible asset* che costituisce le fondamenta del patrimonio più prezioso (Fombrum, Van Riel, 2003) e che investono il profilo strategico-competitivo, i sistemi di *corporate governance*, i processi interni e il capitale umano (Gazzola, Mella, 2006).

E' proprio il sistema dei valori tipici del modello della *family business*, quali l'attaccamento al territorio, alle istituzioni locali, ai dipendenti, a farne un protagonista dello sviluppo, tanto economico, quanto sociale.

In tale contesto gli strumenti di comunicazione dell'impegno sociale costituiscono una leva critica: la redazione di un codice etico o di un bilancio sociale può rappresentare l'occasione per rafforzare i legami familiari e dirimere quelli proprietari, come nel caso in esame, o per trovare equilibrio tra chiusura verso eventuali soci e *manager* esterni.

Le recenti indagini empiriche attestano i primi segnali di superamento della chiusura delle imprese a controllo familiare rispetto alla partecipazione di soggetti esterni al governo e/o al capitale.

Il fatto che la CSR rimanga comunque una scelta volontaria fortemente legata, nelle *family business*, alla sensibilità e alle scelte della famiglia imprenditoriale, non è, dunque, negativo, e va valorizzato, perché le scelte che sono fortemente condivise dalla famiglia imprenditoriale sono di certo realizzate con maggiore sistematicità e coerenza.

Se ogni impresa tende a modellarsi su chi ha la responsabilità di guidarla, sui suoi valori, sulla sua coerenza, sul suo esempio e sulla sua sensibilità all'evoluzione dei valori della società, il contesto culturale che caratterizza un'azienda e i suoi modelli di riferimento sono elementi particolarmente rilevanti nelle imprese familiari socialmente orientate, per cui è opportuno focalizzare l'attenzione intorno alle variabili *soft*, ossia alle motivazioni e alle intenzioni di cui sono portatori i vertici aziendali, che sono all'origine di una strategia attenta alle esigenze dei diversi *stakeholder* e, altrettanto, alla loro condivisione tra le generazioni a confronto.

3 – La metodologia di ricerca

Lo studio si è sviluppato secondo un approccio di tipo qualitativo e una metodologia⁴ basata su un *field case study*.

Il *fieldwork approach*, così come suggerito in letteratura (Adams, 2002) facilita il coinvolgimento dei ricercatori di economia aziendale nell'attività reale delle imprese per lo studio dei processi e delle pratiche organizzative del *social accounting*⁵.

In termini più generali, il metodo dei casi⁶ ha la duplice finalità di “cogliere in dettaglio i principali connotati dei fenomeni oggetto di analisi” e di comprendere le dinamiche di un dato processo.

Sotto il profilo metodologico, lo sviluppo di un caso studio rappresenta una “strategia di ricerca che si concentra sulla comprensione delle dinamiche che caratterizzano specifici contesti” (Eisenhardt, 1989, p. 532).

Lo studio di casi consente di rispondere a tali interrogativi privilegiando gli approcci qualitativi e le forme di ricerca in atto (*recherche-action*) che permettono di descrivere, spiegare e comprendere le situazioni imprenditoriali nella loro dinamica e nella loro evoluzione⁷.

Da un lato, si è privilegiata detta metodologia in quanto consente di individuare le variabili organizzative interne o *internal factor* (strutture, processi, attitudini) che, assieme alle *corporate characteristic* e ai *general contextual factor*, spiegano la natura e l'ampiezza del *social engagement* e del *social statement* poste alla base del modello teorico considerato⁸.

Detti fattori interni, oltre ad influenzare la natura e l'ampiezza del *corporate social reporting*, impattano sul sistema di *governance* familiare.

Lo studio sul campo ha avuto pertanto lo scopo di identificare i fattori rilevanti del processo di successione in corso nell'impresa; il modello teorico-concettuale elaborato da Piantoni (1990), è stato utilizzato come base teorica per interpretare i dati empirici raccolti.

⁴ Sulla metodologia come strategia, piano di azione, processo che sottintende la scelta e l'uso di particolari metodi di ricerca e la modalità attraverso cui tale scelta può essere giustificata secondo la *research question* si rimanda a Ryan *et al.* (2002).

⁵ Tra gli studiosi che hanno aderito a tale impostazione si veda Contraffatto, “Il Corporate Social Reporting e i suoi fattori interni: teoria e analisi empirica”, in Rusconi, Dorigatti (2005).

⁶ Sull'analisi dei casi cfr. Yin (1994; 2003); sulle specificità della ricerca sulla piccola impresa si rimanda a Silvestrelli (1986), Ferraris Franceschi (1993).

⁷ “*Une stratégie possible de recherche semble s'imposer à nous: l'étude de cas. Elle suppose un contact approfondi avec le terrain et permet de recueillir des données d'une très grande richesse, utiles pour comprendre des processus relationnels, des modes de création et de fonctionnement organisationnels, des processus de décision entrepreneuriale et l'analyse des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions.*” (Fayolle, 2004, p. 117).

⁸ Tra i fattori identificati come *corporate characteristic* si collocano la dimensione, il settore industriale, l'età dell'impresa, ecc.; tra i *general contextual* si cita il contesto economico, politico, culturale. Cfr. Adams (2002).

L'analisi di seguito presentata si è basata sulla raccolta di informazioni qualitative e quantitative, acquisite in occasione di diverse interviste al *team* imprenditoriale (svolte sulla base questionari semi-strutturati), sull'osservazione diretta durante le visite in azienda, sull'analisi dei documenti (*content analysis*) reperibili in rete (sito aziendale) e di fonti documentali cartacee quali il bilancio sociale, *brochure*, materiali divulgativi e promozionali.

Le fasi attraverso le quali è stata implementata la ricerca empirica e le scelte formulate sono di seguito rappresentate (Tab. 1).

Tab. 1- Le fasi e le scelte della ricerca empirica

<i>Fasi</i>	<i>Oggetto della scelta</i>	<i>Motivazioni della scelta</i>
Individuazione del settore industriale di riferimento	mobile-arredamento	Settore tradizionale, maturo, non caratterizzato da forti impatti sociali e ambientali estrinseci
Scelta dell'impresa	Media impresa ⁹	Pubblicazione del bilancio sociale
Selezione delle aree e degli interlocutori su cui focalizzare l'attenzione	Vertice aziendale Fondatore (prima generazione) Successore (seconda generazione)	<i>Team</i> imprenditoriale direttamente coinvolto nella direzione e nella gestione aziendale
Strutturazione degli strumenti di indagine	Preparazione delle interviste, raccolta di appunti, registrazioni, trascrizioni, validazione e correzione, conversazioni telefoniche e contatti via <i>e-mail</i>	Svolgimento di un'analisi qualitativa

4 – La CSR nel gruppo FBL-Della Rovere. Valori familiari e valori aziendali socialmente orientati

4.1 – Breve profilo delle aziende

Il gruppo FBL-Della Rovere è una realtà aziendale che a fine 2006 conta 137 dipendenti e un fatturato di 37.123.881 euro. E' composto da due imprese, entrambe con sede a Pesaro, aventi la forma giuridica di società per azioni e controllate (con una partecipazione del 90%) da Arteko Srl¹⁰, il cui capitale sociale è riconducibile principalmente alla prima generazione della famiglia Forni, il fondatore Alfredo (sessantenne), amministratore unico di FBL Spa (divisione casa) e

⁹ Ai sensi della Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee del 6 maggio 2003; 2003/361/CE.

¹⁰ Quote minoritarie sono detenute da Immobiliare Genia Srl e Metro Srl.

presidente del Gruppo, e la sorella Claudia (cinquantenne), amministratore unico di Della Rovere (divisione ufficio) e responsabile amministrativo delle due società.

La seconda generazione, nella persona di Roberto Forni, figlio del fondatore, responsabile commerciale di Della Rovere nel ruolo di *business manager*, partecipa al patrimonio del gruppo, di cui fanno parte, con quote di minoranza, tre soci esterni alla famiglia (gruppo familiare aperto).

A capo di entrambe le divisioni si pone il comitato direttivo, formato da Alfredo, Claudia e Roberto Forni.

FBL Spa è l'azienda storica e si occupa della produzione di soggiorni e camere da letto, realizzando uno *standard* di "*interior design*" col proporre alla clientela ambienti completi di accessori e oggetti d'arredo.

Fondata nel 1976 per iniziativa di Alfredo Forni e di altri due soci (successivamente receduti) ha avviato sin dai primi anni un forte processo di crescita e di internazionalizzazione.

Nel 1980 viene costituita Della Rovere Spa, che si specializza nella progettazione e produzione di mobili ed articoli d'arredamento per ufficio di elevato livello qualitativo, ponendosi tra i *leader* italiani ed internazionali del mercato.

La clientela del gruppo è costituita da rivenditori e *dealer* (piccola, media e grande distribuzione), diffusi in modo capillare in tutto il territorio nazionale e nei mercati internazionali.

Grazie agli attributi di qualità, *design* e innovazione dei prodotti, negli anni il *target* si è spostato progressivamente e per quote significative dalla fascia media alla fascia alta del mercato.

Nel febbraio 2001 un nuovo e importante sito produttivo ha consentito di riunire presso un'unica sede direzionale e operativa le aziende, ottimizzandone la gestione logistica e favorendone l'ulteriore crescita.

4.2 – Le motivazioni alla base del “progetto bilancio sociale”

Rispetto dei valori umani, etica, sicurezza, tutela dell'ambiente, qualità dei prodotti e dei processi, sono principi fondanti di Fbl-Della Rovere e, dal 1976, costituiscono l'impegno di ogni giorno.

La storia del gruppo si è sviluppata coniugando l'efficienza di un modello industriale avanzato con la cultura artigianale del mobile di qualità, per diventare “una realtà fatta di numeri e valori”, in cui la forte crescita e l'espansione internazionale hanno abbracciato, da sempre, lo sviluppo sostenibile e il rispetto dell'uomo¹¹.

¹¹ “In Della Rovere creiamo ambienti di lavoro pensati per l'uomo e per il suo benessere, usando strumenti quali la ricerca tecnologica, *design* italiano e perizia artigianale con una capacità produttiva industriale a basso impatto ambientale”. Fonte: *brochure* Della Rovere: *enjoy your work*.

“Dobbiamo guadagnare e rispettare i valori, e vedere il capitalismo familiare quale punto di partenza per raggiungere una gestione manageriale orientata alla creazione e al rispetto dei valori. Dobbiamo anche capire che i soci fondatori, i parenti, possono stare al loro ruolo solo se ne hanno le capacità, se lo meritano. L'esempio di mio zio, dirigente, tornato ad essere dipendente perché i risultati che portava non erano soddisfacenti, è significativo.” (R. Forni).

Il successo del gruppo presuppone, dunque, un *business* responsabile: essere socialmente responsabili è sinonimo di qualità di prodotto e di processo, è il valore che si riconosce al dipendente, è l'attenzione e il rispetto per l'individualità delle persone con cui il gruppo si relaziona, è l'impegno a dialogare costantemente con i clienti per anticiparne bisogni e aspettative.

4.3 – Un sistema valoriale condiviso nell'avvicendamento generazionale

Si potrebbe sintetizzare il contenuto della cultura aziendale e familiare del gruppo con le parole “l'impresa è una vocazione moralmente seria” (Novak, 2000); una vocazione esigente, che la famiglia Della Rovere si impegna a sostenere e fare crescere, e di cui verifica l'esistenza nei suoi membri e nei successori.

Questo assunto è presente nel dna della famiglia imprenditoriale, così come il principio per cui “l'impresa non può andare avanti senza una comunità di lavoro altamente motivata e virtuosa, né può durare senza *leader* in cui siano state interiorizzate molte virtù chiave. (...).

Le imprese veicolano in sé alcune importanti virtù morali, come i principi della creatività e della comunità. Incarnano sottili filamenti di leggi, consuetudini, accordi, abitudini, pratiche, senza cui non potrebbero esistere o non potrebbero durare per generazioni e generazioni. (...).

Sta agli imprenditori e alle generazioni di imprenditori stabilire all'interno dell'azienda un senso di comunità e di rispetto della dignità delle persone, costruendo una cultura che favorisca il rispetto delle regole, della disciplina, della motivazione, del lavoro di squadra, che fa risaltare il lato migliore delle persone, ne favorisce la crescita morale e intellettuale, aiuta a conseguire un senso di grande appagamento e di realizzazione personale¹²”.

L'impegno dell'imprenditore fondatore è stato sempre quello di fare crescere i propri dipendenti e il proprio successore, nella coscienza di essere chiamato a fare fruttare il proprio talento senza dimenticare la responsabilità imposta da una posizione “privilegiata”; coscienza che è stata trasmessa al figlio Roberto, designato (a partire dal 2008) suo successore nel ruolo di amministratore unico di FBL.

Il sistema valoriale e gli attributi attitudinali dei due *leader* sono di seguito sintetizzati (Tab. 2).

¹² Novak (2000), cit. pp. 221, 159, 197.

Tab. 2 - La struttura valoriale e attitudinale delle due generazioni di imprenditori

Fondatore: A. Forni (prima generazione)	Autostima; creatività; competenze (tecniche di prodotto); capacità di delega; dedizione al <i>business</i> ; integrità; orientamento verso una gestione socialmente responsabile d'impresa; fiducia da parte e verso i familiari; intelligenza; disponibilità ad assumere rischi.
Successore: R. Forni (seconda generazione)	Autostima; capacità relazionali, di comunicazione e di <i>leadership</i> ; capacità di delega; competenze (commerciali, di pianificazione e programmazione); coerenza; creatività; determinazione; integrità, orientamento verso una gestione socialmente responsabile d'impresa, umiltà.

Fonte: ns. elaborazione.

Quella configurata è una successione non pianificata, ma in qualche modo “annunciata” e “preparata” nei fatti grazie alla profonda coesione valoriale dei due *leader*, maturata nell'ambiente familiare e negli anni di affiancamento nella gestione dell'impresa, a partire dalla proposta fatta al figlio, un decennio fa, di ricoprire il “semplice” ruolo di ragioniere.

In tale contesto la famiglia ha agito come sistema senziante (Miller, Rice, 1967) producendo, anziché l'*institutional overlap*, un impatto positivo sull'impresa, maggiore coinvolgimento, motivazione e adesione al senso di una responsabilità che non è solo negli affari, ma assume una dimensione propriamente socio-economica, verso l'impresa ed oltre l'impresa.

Rispetto al modello teorico assunto come riferimento per l'analisi (Piantoni, 1990), che identifica i fattori che influenzano la successione e le variabili alla base dei comportamenti verso la successione dei padri (orientamento al futuro; disponibilità alla collaborazione e alla delega)¹³ e dei figli (natura tradizionale/ripetitiva vs innovativa delle competenze apportate dal figlio; disponibilità all'attesa)¹⁴ il passaggio alla guida dell'impresa è stato facilitato dalla profonda cultura della responsabilità sociale dei due protagonisti, condivisa e coesa. Due i fattori favorevoli rilevanti: le caratteristiche personali del successore e del predecessore e la struttura/il contesto organizzativo (clima interno, stile di direzione, chiarezza dei ruoli).

L'esplicitazione dell'impegno tramite il bilancio sociale adottato nel 2005 dal gruppo, avallato dal fondatore, ma gestito e presentato al consiglio dei soci dal figlio, ha rappresentato il “banco di prova” dei fondamenti attitudinali e comportamentali sulla cui base individuare il successore, in quanto ha consentito di codificare i valori “da *leader*” diffusi nell'intera struttura aziendale e posti a fondamento del successo dell'impresa.

¹³ Nella “matrice dei padri” l'Autore identifica quattro tipi di successione: elusa, differita, con abdicazione, senza abdicazione.

¹⁴ Nella “matrice dei figli” l'Autore tratteggia altrettanti tipi di successione: pretesa, traumatica, fisiologica nella continuità, coinvolgente.

4.4. La comunicazione dell'impegno sociale. I fattori interni che influenzano la natura e l'ampiezza del Corporate Social Reporting

“A noi già piaceva il concetto di *team*, di trasmettere e ricevere relazioni umane. Allora ci siamo detti: c'è uno strumento per dirlo in maniera chiara e puntuale?” (R. Forni).

La pubblicazione del bilancio sociale 2005¹⁵, complementare al bilancio d'esercizio annuale, ha rappresentato per la società l'inizio di un processo di rendicontazione che ha l'obiettivo di rendere sempre più trasparenti le relazioni di scambio che intercorrono con i propri interlocutori che, interagendo con l'impresa, partecipano direttamente o indirettamente al suo successo e ne condividono i risultati. Gli stessi sono messi in condizione di riconoscere e valutare le attività svolte dal gruppo e i benefici che da essa discendono, con attenzione particolare agli impatti sociali e ambientali; non solo le attività rivolte al perseguimento degli obiettivi aziendali in senso stretto, ma anche le iniziative aventi finalità sociali, culturali, di sostegno al contesto in cui l'azienda è inserita, contesto che, stante la caratteristica culturale dei marchigiani, profondamente radicati al territorio, è particolarmente pregnante, e tale per cui la ricchezza morale della società dipende in larga misura dal carattere morale dei più importanti imprenditori.

Nella pagina di presentazione si legge: “In FBL e Della Rovere siamo consapevoli del nostro ruolo, non solo come entità imprenditoriale. La realizzazione del bilancio sociale si lega proprio alla volontà di coniugare i valori di profitto e di mercato con l'attenzione per il territorio, per le persone che lo abitano, per i propri collaboratori e per tutte le altre categorie di soggetti che entrano in contatto con le attività del gruppo”.

Il documento è organizzato in tre sezioni: identità aziendale (storia, assetto istituzionale e organizzativo, valori guida che orientano la missione e il disegno strategico); rendiconto economico (espressione delle risorse economiche prodotte e della loro distribuzione tra i diversi interlocutori aziendali); relazione sociale (rappresentazione quantitativa e qualitativa delle relazioni con i principali *stakeholder*). Senza entrare nel merito delle singole parti del documento¹⁶ di seguito sono riportati solo alcuni passi significativi utili a tratteggiare la cultura e gli orientamenti valoriali del gruppo.

La filosofia aziendale è così espressa: “Siamo un'azienda fatta di persone e lavoriamo con un team di *partner* selezionati, fornitori, trasportatori, rivenditori e *dealer*, nel rispetto delle competenze individuali. I forti rapporti umani tengono unita la rete formata da agenti, clienti, architetti e collaboratori che negli anni si è consolidata, trasmettendoci esperienze e visioni che stanno alla

¹⁵ Il bilancio sociale realizzato dal gruppo ha come riferimento metodologico le linee guida del GBS e del GRI, per alcuni indicatori qualitativi e quantitativi inerenti alla valutazione delle prestazioni economiche e sociali.

¹⁶ Per un esame di maggiore dettaglio del bilancio sociale del gruppo si rimanda ai siti www.dellarovere.it; www.fbl.it.

base del nostro successo. La nostra attività è portatrice di cambiamento sia nella vita dei nostri clienti che all'interno del nostro *team*".

Nella missione aziendale, declinata in tre punti, si legge: "Perseguire un successo imprenditoriale duraturo nel tempo, tramite il miglioramento costante dell'efficienza e dell'economicità della gestione, attraverso il monitoraggio delle attività e dei processi e lo sviluppo continuo della professionalità dei collaboratori; operare secondo i principi della sostenibilità e della responsabilità sociale, valorizzando le risorse umane, interne ed esterne, attraverso la formazione, per accrescere le nostre capacità e competenze, garantendo un ambiente di lavoro sicuro e confortevole, utilizzando tecnologie e soluzioni a basso impatto ambientale".

I principi e i valori di riferimento dichiarati, (Tab. 3), posti alla base dei comportamenti e delle scelte strategiche attuate, sono rappresentati dalla centralità della persona, correttezza e trasparenza, innovazione, efficacia ed efficienza, sicurezza.

Tab. 3 - I valori in FBL-Della Rovere

Centralità della persona	Al rispetto dell'integrità fisica, culturale e morale delle persone con cui il gruppo si relaziona, l'attenzione alla dimensione umana dell'attività si esprime attraverso la valorizzazione dei collaboratori, l'ascolto delle aspettative dei clienti, la correttezza negoziale nei confronti dei fornitori e degli agenti.
Correttezza e trasparenza	Comunicazione chiara e trasparente delle attività, delle strategie e dei risultati raggiunti allo scopo di consentire alle diverse categorie di <i>stakeholder</i> di valutare l'operato aziendale e di fornire indicazioni per il miglioramento.
Innovazione	Ricerca e realizzazione di nuove soluzioni tecnologiche da implementare nei prodotti e nei processi, combinando sviluppo tecnologico e sostenibilità.
Efficacia ed efficienza	Monitoraggio dei livelli di efficacia e di efficienza dei processi nell'ottica del miglioramento continuo delle <i>performance</i> quantitative e qualitative.
Sicurezza	Tutela orientata ai propri collaboratori e agli utenti finali attraverso il miglioramento dei luoghi di lavoro, il controllo costante dei prodotti offerti, l'adozione di rigorosi <i>standard</i> qualitativi.

Fonte: Bilancio sociale 2005, sezione Identità.

Nell'ambito dell'articolazione della strategia di gestione sociale riferita alle singole categorie di *stakeholder*¹⁷ due aspetti distintivi riguardano il capitale umano¹⁸ e i clienti.

¹⁷ Per la categoria dei fornitori i principi guida risiedono nella correttezza, equità, regolarità dei pagamenti; per gli azionisti e finanziatori, nella chiarezza e durezza delle relazioni, nell'efficacia della comunicazione e nella predilezione per banche più legate al territorio; per il sistema impresa, nell'arricchimento del patrimonio di *asset* materiali e immateriali; per l'ambiente e la collettività nell'attenzione all'uso delle fonti energetiche e nel sostegno di iniziative locali e nazionali, di carattere sociale, culturale e formativo.

¹⁸ Dal "Prospetto di determinazione e distribuzione del valore aggiunto" si evince come la maggiore quota sia destinata al capitale umano (80,8%).

Da un lato, l'impegno verso i dipendenti, considerati un patrimonio da valorizzare, è testimoniato dal *trend* di crescita continua dell'organico; dalla considerevole presenza della componente femminile (33%); dall'attenzione ai giovani; dalla prevalenza di contratti a tempo indeterminato; dalla presenza di sistemi di valutazione e di motivazione; dalle attività di comunicazione e dalla previsione di incontri specifici per creare un clima di ascolto e di condivisione della missione e degli obiettivi aziendali.

Dall'altro, il rafforzamento dell'immagine, al di là delle certificazioni di qualità¹⁹ e dell'implementazione di indicatori volti a monitorare il livello di servizio, poggia sulla peculiare gestione dei rapporti con la clientela, che trova il suo fondamento nella fiducia e nel metodo di relazione. Oltre ai consueti canali informativi (riviste di settore, catalogo generale, filmati, ecc.), il consolidamento delle relazioni di familiarità con i propri *dealer* e rivenditori poggia sullo strumento atipico gli *open house* e delle presentazioni *on the road*. Organizzati più volte durante l'anno, tali incontri coniugano momenti di apprendimento e di puro divertimento e offrono ai clienti l'opportunità di visitare l'azienda, di conoscere gli interlocutori, di visionare il processo, di acquisire nuove tecniche di progettazione e di marketing, di confrontarsi con imprenditori e *manager* delle più importanti aziende italiane e internazionali chiamati a portare testimonianze su particolari tematiche aziendali. Gli *open house* si sono rivelati un importante fattore di crescita ed in poco tempo hanno prodotto sensibili ritorni economici e di immagine. Tali "strumenti di relazione" non sono limitati alla clientela, ma sono differenziati e organizzati per categorie: fornitori, autisti, agenti, dipendenti, clienti. Tenuti ogni anno in luoghi diversi, comprendono convegni, riunioni, momenti di ascolto e di verifica e, più in generale, ogni attività che possa creare coesione ed intimità all'interno del gruppo in ossequio all'obiettivo per cui "Ci sono tre modi per essere leader: di prezzo, di tecnologia, di intimità. Questo è il nostro caso. La mia maggiore soddisfazione è quando vedo gli altri contenti." (R. Forni).

Per quanto sopra evidenziato, il secondo aspetto rilevante dell'indagine è legato al fatto che gli orientamenti valoriali e i principi etici che guidano le scelte strategiche, e che trovano espressione nel bilancio sociale del gruppo, hanno rappresentato il principale fattore di contesto del processo di rendicontazione sociale e ne hanno rafforzato la cultura organizzativa. "*The views and the attitudes of key corporate players to aspects of reporting... they should provide important insights into what companies are trying to achieve in their reporting.*" (Adams, 2002).

¹⁹ Il sistema di gestione per la qualità adottato è conforme alla norma ISO 9001:2000 che il gruppo, tra le prime aziende italiane del settore, ha adottato, oltre agli *standard* di qualità richiesti da alcuni Paesi esteri. Della Rovere è stata la prima azienda italiana del mobile ad ottenere il marchio "CI 100% *Made in Italy*".

Rispetto alle variabili che spiegano la complessità del processo di rendicontazione (*Corporate Social Reporting*) contemplate nel modello considerato²⁰, distinte in strutture organizzative e micro-processi interni, attitudini, punti di vista e percezioni, di seguito sono sottolineati i tratti più significativi rilevati nel caso in esame.

Pur non esistendo nella struttura aziendale uno specifico centro di responsabilità (*Corporate Social Responsibility Committee*) che presiede alla gestione delle problematiche sociali e ambientali, la limitata complessità dell'articolazione strutturale, la presenza di diverse leve operative del *management* sociale (responsabile sicurezza, direzione qualità, direzione comunicazione), la prossimità del vertice (comitato direttivo) ai responsabili delle diverse funzioni aziendali e il suo diretto coinvolgimento, hanno facilitato lo sviluppo del processo di rendicontazione. I rapporti tra i responsabili aziendali e le funzioni più direttamente coinvolte in tale processo sono stretti e caratterizzati da un alto livello di coordinamento, basato su meccanismi formali (riunioni) e informali (contatti continui e diretti negli uffici). La predisposizione del bilancio sociale è stata curata da consulenti esterni. Tuttavia, il processo di raccolta dei dati necessari, presieduto dal *business manager*, "agente manageriale" che ha operato come catalizzatore del cambiamento ed ha assunto la "paternità" del *report*, è stato svolto internamente, sviluppando specifiche competenze e coinvolgendo una pluralità di uffici (tra i quali il reparto amministrazione, gestione risorse umane e comunicazione). Per la rendicontazione sono state utilizzate apposite linee guida, unitamente a riferimenti a quanto predisposto dai concorrenti. Il processo ha visto il coinvolgimento di parte degli *stakeholder*, in particolare dei dipendenti e dei clienti, che hanno proposto suggerimenti e fornito preziose indicazioni.

L'implicazione del comitato direttivo nella definizione delle linee di condotta, nella focalizzazione e diffusione dei valori sui quali si basa la filosofia e la *mission* aziendale ha sostenuto il processo di pubblicizzazione e di rendicontazione delle attitudini, dei punti di vista e delle ragioni percepite che stanno alla base dell'attività di *reporting* e delle percezioni del *team* imprenditoriale.

5 – Conclusioni

Relativamente alla *research question* (l'esplorazione dei fattori rilevanti rispetto alla successione imprenditoriale nelle aziende familiari e all'adozione e comunicazione, tramite il bilancio sociale, di una condotta aziendale socialmente consapevole) l'analisi del caso aziendale ha consentito di maturare alcune riflessioni di portata più generale sui fondamenti e sull'importanza

²⁰ Tra i fattori che influenzano la natura e l'ampiezza del *Corporate Social Reporting*, accanto agli *internal context factors*, si collocano le *corporate characteristics* (dimensione, settore industriale, età dell'impresa, ecc.) e i *general contextual factors* (contesto economico, politico, culturale, ecc.). Cfr. Adams (2002).

dell'orientamento socialmente responsabile e del processo di sua comunicazione ai fini del governo dell'impresa familiare; le informazioni raccolte nella ricerca empirica hanno altresì permesso di verificare empiricamente l'efficacia e le potenzialità interpretative del fenomeno da parte dei modelli teorici presenti in letteratura.

Per il fondatore e il successore di FBL-Della Rovere non vale solo e tanto la regola della distintività dell'immagine rispetto ai concorrenti. L'impegno sociale, così come il processo di redazione e di comunicazione del bilancio sociale, è vissuto soprattutto come strumento per governare il *business*, migliorare la coesione organizzativa, dare visibilità e forza di testimonianza alla gestione delle buone pratiche. E i benefici della gestione socialmente responsabile e del *social reporting* toccano sia il profilo competitivo (potenziamento delle *network relation* con i diversi *stakeholder*, fiducia dei clienti e reputazione), che quello strategico (consenso del vertice intorno a ciò che l'impresa intende divenire, ripensamento della *mission*, focalizzazione dei riferimenti alla base dei criteri decisionali) e i sistemi di *corporate governance* (maggiore trasparenza nella valutazione dei bisogni e delle attese degli organi di governo). Rispetto alla mappa di orientamenti sociali nelle imprese italiane il gruppo si colloca tra le imprese "coesive" (Molteni, Lucchini, 2004)²¹, nelle quali la CSR è un tratto caratteristico della cultura aziendale.

Infine, nel caso in oggetto il "progetto bilancio sociale" ha avuto l'effetto di favorire la successione, che è un esempio a metà strada tra la "successione nella continuità" e quella "coinvolgente", stante l'adesione di entrambe le generazioni imprenditoriali alla CSR. Di certo, si è ben lontani dalle aree del disagio o del conflitto e può dirsi che il consenso tra i *leader* d'impresa osservati è maturato intorno alla codificazione e all'esplicitazione di valori, obiettivi, missione, perché fin troppo spesso "l'essenziale è invisibile agli occhi" (Saint Exupéry, *Il piccolo Principe*).

Bibliografia

Adams C., Hill W., Roberts C. (1998), "Corporate Social Reporting Practice in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?", *British Accounting Review*.

Adams C. (2002), "Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. XV, n. 2.

Baldarelli M.G. (2005), *Le aziende eticamente orientate. Mission, Governance e Accountability*, Clueb, Bologna.

Barry B. (1976), "Lo sviluppo delle imprese familiari", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 34.

Bertolini S., Molteni M., Pedrini M. (2006), *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, AIDAF, ISVI, gennaio.

Birley S. (1986), "Succession in the Family Business", *Journal of Business Management*, n. 5.

²¹ Gli Autori distinguono cinque tipi di imprese: coesive, multi-certificate, consapevoli, mobilitabili, scettiche.

- Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare: caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Boldizzoni D. (1990), "Impresa e famiglia: caratteristiche, problemi, prospettive del family business in Italia", *Harvard Espansione*, n. 47.
- Caselli L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 61-62, maggio-dicembre.
- Ciambotti M. (2000), "La pianificazione dei processi di transizione imprenditoriale nelle imprese familiari", *Studi Urbinati*.
- Cisi M. (2003), *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Dematté C., Corbetta G.C. (1993), a cura di, *I processi di transizione delle imprese familiari*, Mediocredito Lombardo, Milano.
- Donaldson T. (1982), *Corporation and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Eddleston K.A., Kellermans F.W. (2007), "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective", *Journal of Business Venturing*, n. 4.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4.
- European Commission (2002), "European SMEs and social and environmental responsibility", Observatory of European SMEs, n. 4.
- Fayolle A. (2004), "À la recherche du Coeur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 17, n. 1.
- Ferraris Franceschi R. (1993), "Linee metodologiche nella ricerca economico-aziendale applicata alla piccola e media dimensione", in Padroni G., a cura di, *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli ed opportunità*, F. Angeli, Milano.
- Fombrun C.J., Van Riel C.B.M. (2003), *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Boston.
- Freeman R.E., Reed D. (1983), "Stockholder and Stakeholder. A New Perspective On Corporate Governance", *Californian Management Review*.
- Gazzola P., Mella P. (2006), "Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?", *Economia Aziendale 2000web*, n. 3, www.wwa2000.it.
- GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001), *Principi di redazione del Bilancio Sociale*, Adnkronos Comunicazione Spa, Roma.
- Gennaro P. (1985), "Le imprese familiari di grande dimensione in Italia", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 87.
- GRI (2002), *Sustainability Reporting Guidelines 2002*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- Hinna L. (2002), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Lansberg I.S. (1983) "La gestione delle risorse umane nelle imprese familiari: il problema della sovrapposizione istituzionale", *Problemi di Gestione*, n. 1, Anno XV.

- Levinson H. (1971), "Conflicts that Plague Family Business", *Harvard Business Review*, n. 9.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Vol. I – Le basi delle conoscenze*, Aspi/Ins-Edit, Genova.
- Matacena A. (1993) "La responsabilità sociale: da vincolo ad obiettivo. Verso una ridefinizione del finalismo d'impresa", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Mathews M.R. (1997), "Toward A Mega-Theory Of Accounting", *Asia-Pacific Journal of Accounting*.
- McGivern C. (1978), "The Dynamics of Management Succession", *Management Decision*, n. 1.
- Miller E., Rice A. (1967), *System of Organization*, Tavistock, Londra.
- Molteni M. (2001), *Nascita e sviluppo di un Osservatorio sulla Responsabilità Sociale delle Aziende*, I-SVI, Milano.
- Molteni M. (2004), "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia & Management*, n. 1.
- Molteni M., Lucchini M. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, F. Angeli, Milano.
- MORI (2000), *SME's Attitudes to Social Responsibility*, research study conducted for Business in the Community's "Impact on Society Taskforce", UK, January-February.
- Novak M. (2000), *L'impresa come vocazione*, prefazione di G. Palladino, Rubettino, Soveria Mannelli.
- Piantoni G. (1990), *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e passaggio generazionale*, Etas, Milano.
- Ranghieri F. (1998), *La comunicazione ambientale e l'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Rusconi G., Dorigatti M. (2005), a cura di, *Etica d'impresa*, F. Angeli, Milano.
- Ryan L. (1991), "The ethics of social responsibility of United States small business: The "overlooked" research agenda", in Harvey B., van Luijk H., Corbetta G., *Market Morality and Company Size*, Kluwer, London.
- Ryan B., Scapens R., Theobald M. (2002), *Research Method and Methodology in finance and accounting*, Thomson.
- Silvestrelli S. (1986), "Complessità degli approcci metodologici e delle problematiche nelle ricerche economico-aziendali sulle piccole imprese", in Aa.Vv., *L'economia delle piccole e medie imprese industriali*, Clueb, Bologna.
- Sciarelli S. (2002) "La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*, dicembre.
- Sciarelli S. (2005), "L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa", *Sinergie*, n. 67, maggio-agosto.
- Steiner G. (1972), "Social policies for business", *California Management Review*, Winter.
- Tilley F. (2000), "Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?", *Business Ethics: A European Review*, vol. 9, n. 1, January.
- Vermiglio F. (2000), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendali. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

- Viviani M. (1999), *Lo specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Vyakarnam S., Bayely A., Myers A., Burnett D. (1997), "Towards an understanding of ethical behaviour in small firms", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, Issue 15, November.
- Ward J.L. (1990), *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, F. Angeli, Milano.
- Yin R.J. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, II ed.
- Yin R.J. (2003), *Applications of case study research*, Sage, Thousand Oaks, II ed.
- Zadek S. (2001), *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London.
- Zocchi W. (2004), *Il Family Business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano.