



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Consenso, reputazione sociale, prossimità
territoriale: risorse immateriali "core"
nell'economia delle PMI. L'esperienza di un
protagonista del territorio: BoxMarche Spa*

Mara Del Baldo

Pavia, April, 2010

Vol. 1 - N. 2/2010

DOI: <http://dx.doi.org/10.4485/ea2038-5498.131-143>

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Consenso, reputazione sociale, prossimità territoriale: risorse immateriali “core” nell’economia delle PMI. L’esperienza di un protagonista del territorio: BoxMarche Spa

Mara Del Baldo

Abstract

In SMEs the orientation towards Corporate Social Responsibility is normally sustained by entrepreneurs’ values and always facilitated by environmental factors – that is, of an anthropological and socio-cultural nature – present in the territory where entrepreneurs and SMEs are sited.

The literature pinpoints the neglect of social aspects in sustainability by SMEs, often unable to communicate CSR and sustainable practices and performances (“sunken or silent approach”). Nevertheless, the strength and the ability of accountability documents to become real tools to manage relationships and to report and communicate tangible and intangible performance depend on the “spirit” with which they are realized, how they are morally sustained and how they are codified. The “social capital”, enriched by values, cultures and traditions tied to a specific community-space, synthesizes intangible factors that favour the development of CSR and the sustainability of SMEs, profoundly rooted to the local context.

Within this framework, deductive and inductive analysis aims at proposing thoughts upon the contribution of “territorial” SMEs in the construction of a large consensus both within and external to the company, as well as on an environment which is neither restraint or limitation, rather it is an opportunity.

The main objective of this paper is to demonstrate, through a qualitative research approach, how an Italian small company, that win several national and international award for CSR best practices, succeed in managing and communicating its sustainable performance and in increasing the social capital of its territory. Empirical analysis presented also highlights how best practices of socially-oriented SMEs - active part of networks that include actors belonging to the productive, associative, non profit, institutional, civil world - can contribute to a model of territorial social responsibility and to a new possible path of welfare that progresses within the particular socio-economic context of the Marche region.

Abstract

Nelle piccole e medie imprese l’orientamento alla CSR è promosso dall’imprenditore e sostenuto da valori imprenditoriali spesso alimentati da fattori ambientali di natura antropologica e socio-culturale che caratterizzano i contesti di insediamento.

In letteratura diversi contributi sottolineano i limiti della diffusione della filosofia, degli strumenti e delle azioni di CSR e della sostenibilità nelle PMI, incapaci di sistematizzare e di formalizzare il proprio impegno e di comunicare (si parla infatti di responsabilità sociale “sommersa”) i relativi risultati. Tuttavia, la forza e l’efficacia dei sistemi di accountability come strumenti di gestione delle relazioni con gli stakeholder atti a chiedere e dare conto dei risultati tangibili e intangibili dell’attività d’impresa dipende dallo “spirito” e dalla sostanza valoriale in essi codificata, elemento non di rado presente nelle piccole e medie imprese.

Le PMI presentano caratteristiche genetiche sulle quali converge e si innesta l’orientamento alla CSR e alla produzione di valore allargato: il profondo radicamento al contesto socio-economico locale (riconoscibilità), la facile identificazione e la prossimità dell’imprenditore (approcciabilità), il coinvolgimento interpersonale (enfasi sulla persona), la facilità di adattamento ai cambiamenti sociali e ambientali (flessibilità), che agevolano l’assunzione di politiche di CSR e facilitano altresì lo sviluppo di capitale intellettuale. Il capitale sociale, arricchito da valori, cultura e tradizioni che caratterizzano specifiche comunità socio-economiche formate da un fitto tessuto di imprese minori, sintetizza fattori intangibili che contraddistinguono il “genio del luogo” e che favori-

Mara Del Baldo

Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici, Via Saffi, 41 Urbino (PU), 61029, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”

Email: mara.delbaldo@uniurb.it

Il presente lavoro, nella sua versione originaria, è contenuto nel CD di raccolta atti del XXXII Convegno AIDEA “Le risorse immateriali nell’economia delle Aziende”, Ancona, 24-25 settembre 2009. Area tematica: risorse immateriali e comunicazione esterna.

scono lo sviluppo della CSR e della sostenibilità delle PMI, profondamente radicate ai contesti territoriali di appartenenza.

Partendo da tali premesse l'analisi di propone, sul piano deduttivo e induttivo, di sviluppare alcune riflessioni e ipotesi interpretative sul contributo delle piccole e medie imprese "di territorio" nella costruzione di un vasto consenso all'interno e all'esterno dell'impresa e, in particolare, nel territorio di cui sono parte integrante, considerato non un vincolo, ma un'opportunità per la diffusione della CSR, in virtù della forte coesione sociale che lo caratterizza. Dopo un primo inquadramento concettuale, la seconda parte del lavoro, attraverso un approccio di ricerca centrato sull'analisi qualitativa di un caso aziendale, si propone di verificare e di dimostrare come Box-Marche, piccola impresa italiana tributaria di numerosi riconoscimenti nazionali ed internazionali, sappia sperimentare e testimoniare con successo l'attività di gestione e di governo socialmente responsabile, oltre a distinguersi per la capacità di comunicare traguardi e obiettivi di sviluppo sostenibile (attraverso il Global report) e di accrescere il capitale sociale del territorio di appartenenza. L'analisi empirica consente altresì di evidenziare come le *best practices* delle piccole e medie imprese socialmente orientate, parti attive e promotrici di network che includono attori appartenenti al mondo produttivo, associativo, istituzionale, civile, possano contribuire alla diffusione di un modello di responsabilità sociale di territorio che si propone come innovativo e possibile percorso di sviluppo sostenibile che ha le proprie radici nel peculiare contesto socio-economico della regione Marche, così come in numerosi altri territori della "Terza Italia".

Keywords: CSR, capitale sociale, PMI, territorio, valori.

1 – Introduzione

La consapevolezza dell'importanza delle risorse immateriali come fonte del valore aziendale e del vantaggio competitivo ha alimentato un vivace corpo di studi sulla creazione, lo sviluppo e la diffusione della conoscenza e delle relazioni e sulla misurazione del "capitale intellettuale".

Sempre più spesso studiosi di diverse discipline ed operatori economici sono concordi nel ritenere che l'analisi del valore di un'organizzazione non possa circoscriversi agli aspetti reddituali e finanziari e che la capacità di competere sui mercati non sia riferibile ai soli fattori tangibili, esprimibili attraverso i tradizionali sistemi di derivazione contabile.

"L'agire di impresa si esprime in numeri, ma riguarda valori e persone: i primi permettono di giudicare, i secondi di capire." (Preti, 2007, p. 11).

Assieme alla centralità delle risorse di conoscenza e alla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, alla base dello sviluppo della *knowledge-based economy* (OECD, 1996; 1999), la complessità del governo d'impresa è resa più acuta dal processo di globalizzazione dei mercati e dall'allargamento degli interlocutori aziendali che, in via diretta o mediata, hanno degli interessi legittimi nei confronti dell'impresa.

L'evoluzione del ruolo svolto dalle aziende, motori della creazione di valore materiale e immateriale, ha comportato il riconoscimento di una dimensione sociale dell'attività, che si affianca e si integra ai profili economici, finanziari e competitivi della gestione e che trova fondamento nella *stakeholder theory* (Freeman, Reed, 1983; Freeman, 1984), nella *legitimacy theory* (Mathews, 1997; Adams et al., 1998), nella teoria del bene comune e del contratto sociale tra imprese

e società (Maritain, 1966; Melé, 2002; Sacconi, 2005) e nella prospettiva dell'economia civile (Bruni, Zamagni, 2004) e di comunione (Bruni, 2000), in cui principi ed obiettivi economici (efficienza, efficacia), dinamiche di cooperazione, relazioni, pubblica felicità, possono incontrarsi (Bruni, 2004, 2006; Gui, Sugden, 2005).

Questa responsabilità ampliata, che crea fiducia ed esalta i meccanismi di autocontrollo, poggia sulla capacità dell'azienda di produrre "valore allargato" risolvendo il *trade-off* tra equilibrio economico e consenso sociale.

L'alleanza tra "profitto e virtù", capace di creare durevole valore, è garantita dal principio del "bene comune" (Zamagni, 2003; 2007), inteso come reciproco raggiungimento delle attese, che pone al centro il concetto di "persona" (*humanistic management*).

Bene comune perseguibile attraverso tre vie: la mobilitazione della conoscenza tacita (Polanyi, 1979), non codificata e non trasferibile, se non con il consenso di chi la possiede, e la conseguente modifica dell'organizzazione interna del lavoro e del processo decisionale, per valorizzare tutti i talenti disponibili e praticare la democrazia nel rapporto con i portatori di interesse (*democratic stakeholding*); il coinvolgimento attivo nelle sorti dello sviluppo locale, perché il successo aziendale procede di pari passo con quello del territorio; la sussidiarietà circolare (con la creazione di reti funzionali tra imprese, Camere di Commercio, associazioni professionali e di categoria, banche, organizzazioni non profit, enti di governo locali, nodi di una cooperazione finalizzata a sviluppare il territorio) e il welfare civile.

Questo "valore allargato" è in stretta relazione con il sistema delle risorse immateriali che, assieme al valore di bilancio, contribuisce alla definizione del valore di mercato ed è costituito dal capitale umano, or-

ganizzativo e relazionale, inteso come capacità di governo delle relazioni con gli stakeholder, che tocca da vicino tutti gli aspetti (fedeltà, soddisfazione, onestà, ecc.) dei rapporti instaurati con gli interlocutori.

Analizzare il capitale intellettuale significa analizzare le radici del valore di un'azienda, misurare i fattori critici nascosti che sono alla base delle performance dell'azienda visibile (Chiucchi, 2004).

Parimenti, il tema della *business ethics*, della responsabilità sociale e della sostenibilità, sta sviluppandosi con particolare riferimento alle PMI.

Sebbene il *framework* teorico non sia sistematizzato, le ricerche empiriche (The Copenhagen Centre, 1998; Joseph, 2000; European Commission, 2002; European Union, 2004, 2007; Molteni, Lucchini, 2004; Molteni et al., 2006; Perrini, Pogutz, Tencati, 2006; Luijk, Vlaming, 2008)¹ condotte su base nazionale e internazionale dimostrano come nelle imprese minori, nonostante la prevalenza di approcci informali ("*sun-ken CSR*") sia significativa l'attenzione dedicata ai rapporti con gli stakeholder, in particolare al personale, e forte l'integrazione con il territorio e la comunità locale, ciò che trova riscontro in termini di *intangible asset*, fondamenta di una ricchezza che investe i clienti, il profilo strategico, i sistemi di corporate governance, i processi interni e il capitale umano (Gazzola, Mella, 2006).

La tensione ad un crescente coinvolgimento attorno ai temi della CSR da parte delle PMI discendono da alcuni punti di forza che rendono più "naturale" e semplice intraprendere il cammino: processi decisionali rapidi, concentrati nella proprietà; strutture organizzative di modesta complessità, che favoriscono relazioni personali e informali e consentono di introdurre i principi della sostenibilità direttamente nel processo di creazione del valore; profonda conoscenza tra soci, dipendenti e collaboratori, che cementa la coesione e rafforza il clima aziendale; visibilità del vertice imprenditoriale, capace di suscitare comportamenti emulativi e di trasmettere valori all'intero corpo organizzativo; massimizzazione dei valori dell'impresa, legati ad obiettivi di sviluppo di lungo periodo, invece che del profitto a breve; coesione intorno ai valori di fondo, che qualificano la governance; alto tasso di dedizione e di impegno profusi dall'imprenditore e/o dal nucleo familiare di appartenenza, i cui membri respirano sin dall'infanzia la passione per l'attività; centralità dei *soft skill* relazionali; radicamento al territorio di insediamento.

Il percorso di riflessione sul perché il successo imprenditoriale, la ricerca di legittimazione, *status* e

consenso sociale sia nelle PMI particolarmente aderente alla logica della CSR (Del Baldo, 2006) trova fondamento sul piano teorico nell'approccio storico degli studi sull'imprenditorialità, che si focalizza sul sistema valoriale, ossia sulle variabili soggettive che spiegano i comportamenti imprenditoriali, alla luce di motivazioni e caratteri personali, di natura psicologica (Marchini, 2000), e in quei contributi che esaltano l'importanza dei valori etici (onestà, lealtà, giustizia, rispetto per la vita umana), della visione antropologica alla base dell'orientamento di fondo e dell'agire aziendale (Catturi, 2003, 2006; Coda, 1985; 1989), la rilevanza dell'imprenditore nel creare la cultura d'impresa e l'influsso positivo sul capitale intellettuale di principi, valori e del capitale sociale familiare (Schein 1983).

Per altra via, la "teoria del successo sociale dell'imprenditore" e la scala delle finalità imprenditoriali (Sciarelli, 2007) considera il prestigio o *leadership* sociale come traguardo dell'attività imprenditoriale e il potere sociale (quale sintesi più efficace del successo, che deriva dal riconoscimento riscosso all'interno della collettività e non solo nell'ambito dell'impresa e del mercato servito), che si costruisce su una corretta applicazione di valori nel governo dell'impresa, ha il suo contrappeso nella responsabilità sociale attribuita e vissuta dall'imprenditore.

Rispetto a queste basi teoriche la prospettiva del capitale intellettuale appare adeguata per collocare in tale schema concettuale quegli elementi di natura *soft* che scaturiscono dalle specificità delle PMI, e che, in particolare, sono frutto della filosofia della CSR e dell'adozione dei relativi strumenti di comunicazione, facendo leva su una capacità di stakeholder *engagement* che rafforza il capitale umano e quello esterno/relazionale con i portatori di interesse e su una spiccata identità locale che accresce il *relational embeddedness*.

L'apertura alla comunicazione dell'impegno sociale fa emergere le *best practices* delle PMI e riduce il *gap* tra comportamenti e politiche di comunicazione, ossia tra una responsabilità molto vissuta e poco nota e l'adozione degli strumenti di accountability che ne testimoniano e ne rendicontano l'impegno: codice etico, carta dei valori, bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità, del capitale intellettuale e delle risorse intangibili. Una possibile direttrice della ricerca orientata a proporre spunti di riflessione critica sul radicarsi della CSR quale filo conduttore della gestione e del governo d'impresa, può essere quindi quella di partire dal riconoscimento, non solo (e non tanto) del peso numerico, quanto dell'insostituibile contributo delle piccole e medie imprese nel superamento del conflitto tra capitale e lavoro, nella creazione di occupazione, nella capacità di favorire l'integrazione sociale e, più in generale, nel miglioramento del benessere del Paese (Preti, Puricelli, 2007). "And in spite of innovative efforts, a

¹ Per la ricchezza dei contributi sul tema del rapporto tra CSR e PMI si vedano gli atti dell'*EABIS/CBS International Conference on The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practice*, Denmark, Copenhagen, 26 October.

coherent theory on how to conceptualise CSR in SMEs, and how to foster its development, is still under construction (Lepoutre, Heen, 2006; Lepoutre, Valente, 2007), va crescendo la consapevolezza dell'importanza della diffusione di forme di partnership e collaborazione a livello locale e regionale che vedano come protagoniste imprese di dimensioni minori, così come "among branch and sectors" (Van Luijk, Vlaming, 2008) e, parimenti, si auspica un maggiore coinvolgimento delle pubbliche autorità nella promozione di network territoriali socialmente orientati (a partire da quelle che esplicano il proprio ruolo istituzionale su base locale) e un rinnovato sforzo di ricerca.

E' su queste premesse che si innesta l'interrogativo posto alla base del lavoro.

La *research question* può infatti trovare sintesi in questi termini: "verificare se e come l'adesione e lo sviluppo di una filosofia di gestione socialmente orientata incrementa le risorse intangibili in termini di competenze, *know-how*, cultura aziendale, conoscenze, capacità innovativa, reputazione, relazioni con gli stakeholder, contrattuali e non".

Il *se* investe la verifica della "potenza" della filosofia, dei principi e degli strumenti della CSR, nelle loro molteplici e differenziate manifestazioni, di incidere sulla struttura e sui processi di gestione e di governo dell'impresa con conseguente positivo ritorno non solo sulle performance economico-finanziarie, ma soprattutto sugli *intangible asset*.

Il *come* tocca più da vicino l'*accountability*, intesa come trasparenza e responsabilità informativa dell'azienda, che si esprime attraverso i sistemi di comunicazione e di rendicontazione della capacità aziendale di produrre valori in termini economico-finanziari, sociali, ambientali. La riflessione si estende, pertanto, all'efficacia degli strumenti finalizzati a facilitare il dialogo e a rafforzare i rapporti e i consensi. L'ipotesi di fondo è che in presenza di una solida cornice etica e valoriale, promossa e condivisa dal vertice aziendale, che guida l'impresa nello svolgimento di una gestione socialmente responsabile e verso l'adozione di strumenti di sua comunicazione, il profilo competitivo e la produzione di valore siano rafforzati, poiché le energie orientate al bene dell'impresa, dei suoi uomini, della società e dell'ambiente in cui è inserita rafforzano la coesione organizzativa, il clima aziendale, il fattore fiducia. Tali aspetti sono indagati nel presente studio con particolare riferimento alle imprese di piccole e medie dimensioni che, nonostante la diffusa opacità dell'informativa economico-finanziaria, sono spesso protagoniste eccellenti di un "capitalismo gentile"² e di una tensione verso la "soft

economy" intesa quale movimento di carattere culturale, tipicamente italiano, che vuole mettere insieme le aziende e il territorio, le nuove tecnologie e le tradizioni, la coesione di una comunità con il bisogno di competitività, intrecciando sistema produttivo, ambiente, formazione, cultura (Cianciullo, Realacci, 2005).

Detto angolo visuale apre una peculiare prospettiva di studio su un percorso per certi versi "innovativo" della responsabilità sociale d'impresa e, segnatamente, della "cittadinanza d'impresa" e della sostenibilità: la responsabilità sociale territoriale come strumento di welfare locale e fondamento della governance di territorio (Matacena, Del Baldo, 2009), frutto della concertazione di una molteplicità di attori locali, tra i quali un ruolo non minore è proprio giocato dalle piccole e medie imprese, capaci di diffondere e comunicare buone prassi, attraverso forme e strumenti efficaci di *accountability* e di promuovere/alimentare un network di protagonisti che ha nel territorio, inteso come "luogo dell'anima", ossia fonte di valori comuni e di coesione sociale, un protagonista d'eccellenza.

Le riflessioni maturate attraverso l'analisi qualitativa si concentrano sulla verifica del rapporto tra orientamento di fondo delle PMI ispirato alla CSR, comunicazione e accrescimento del valore delle risorse immateriali. Si focalizzano in particolare due aspetti: l'attenzione al consenso sociale interno ed esterno (da cui derivano reputazione e legittimazione); il radicamento territoriale e lo sviluppo del tessuto socio-economico di appartenenza.

Il lavoro è articolato in due parti principali: nella prima è tratteggiato il contesto teorico ed empirico di riferimento; nella seconda è presentata l'analisi di un caso aziendale relativo ad un'impresa marchigiana (BoxMarche Spa) esemplare per l'impegno socialmente orientato, che si declina in particolare sul territorio, la strategia comunicazionale adottata (global report e analisi del capitale intellettuale), l'elevato livello di *intangible asset*.

Le considerazioni di tipo induttivo sono tese ad avvalorare le deduzioni teoriche e a validare l'apparato interpretativo seguito nella ricerca.

Le considerazioni conclusive sintetizzano sul piano descrittivo e speculativo i risultati emersi dall'indagine qualitativa delineando le possibili coordinate di un modello territoriale, da verificare nel proseguo dello studio di altre *best practices*, che poggia sul rapporto "fortunato" tra imprese e territorio, alla base di uno sviluppo ancora largamente armonico (Fuà, Zacchia, 1983) in cui la prossimità territoriale,

attraverso la divulgazione, la pubblicazione e lo studio di casi esemplificativi dei tanti territori cresciuti sulla valorizzazione del nuovo "Made in Italy", centrato su produzioni tipiche, incrocio di saperi tradizionali e innovazione tecnologica, benessere delle persone. www.symbola.net; www.softeconomy.it.

² In Italia la Fondazione Symbola raggruppa protagonisti del mondo economico, sociale, istituzionale e culturale che si fanno promotori della sfida per la qualità (sintetizzata dal Piq, prodotto interno di qualità)

sostenuta da figure di imprenditori di grande tenacia e passione, “prenditori” di risorse dal territorio (umane, fisiche e immateriali, come le tradizioni e la cultura del luogo), ma con una attenzione tutta speciale alla fase di restituzione, si concretizza in termini di reciprocità nello scambio, di fiducia, di identità, e rappresenta un patrimonio prezioso di conoscenze, di rapporti, di immagine e di valori da custodire e da accrescere, capace di frenare l’inquietudine e l’insicurezza di momenti di difficoltà come quello attuale.

2 – Corporate Social Responsibility e generazione di valore

Non è più possibile isolare gli elementi economici di una decisione imprenditoriale dalla valutazione delle conseguenze di carattere etico e sociale (Gabrovec Mei, 1993; Novak, 2000; Baldarelli, 2005). Le imprese, inserite in un fitto contesto di connessioni sociali e politiche non sono più (e non possono essere) solo sistemi di produzione di valori economici e finanziari, ma fautori responsabili dello sviluppo ambientale (Wilson, 1999; Zsolnai, 2002). La collettività esprime bisogni e attese che incidono sulla crescita del sistema aziendale, sulla concezione stessa di sviluppo e sulla sua sostenibilità e il successo imprenditoriale (Ciappei, 2005) è sempre più legato al contributo che l’impresa arreca al benessere della comunità, frutto di uno sviluppo economico perseguito realizzando l’equilibrio delle “tre E”: ecologia, equità, economia (Matacena, 2008).

Un comportamento socialmente responsabile presuppone la diffusione di una cultura d’impresa orientata al dialogo con gli stakeholder, nei confronti dei quali le buone relazioni rappresentano un *intangibile asset* che produce valore; allo stesso tempo postula la creazione di un contesto improntato alla fiducia (Chirieleison, 2002; 2004) e al soddisfacimento dei reciproci bisogni. L’impresa socialmente orientata crea valore (Zadek, Pruzan, Evans, 1997), conquista la fiducia di lavoratori, mercato, collettività di riferimento, rafforza la reputazione e costruisce un vantaggio competitivo duraturo in virtù dello stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche (Bennet, James, 1999; Gazzola, 2006).

L’effetto competitivo degli investimenti in CSR, sintetizzato dalla relazione tra CSR, *intangibles* e performance (Molteni, 2004; Gazzola, Mella, 2006) che assume la distinzione del capitale intellettuale in capitale organizzativo, umano e relazionale (Edvinsson, 2002), passa attraverso quattro fronti di vantaggi: l’aumento di visibilità, successo e reputazione (Fombrum, Van Riel, 2003); lo sviluppo della capacità di anticipare i trend ambientali (Russo, Fouts, 1997); l’aumento della motivazione e del coinvolgimento del personale (Soloman, Hansens, 1985); l’innalzamento del livello di sicurezza e della capacità di prevenire

crisi. I benefici connessi al processo e alla diffusione della CSR e della sostenibilità sono quindi sia esterni (relazioni a rete, profilo strategico), che interni (processi interni e capitale umano).

Detti benefici, nonostante la difficoltà di misurazione e le condizioni necessarie per innescare la sinergia tra azioni e processi di CSR ed economicità (il coinvolgimento del top management; la presenza di una varietà di strumenti di CSR; la compatibilità economica delle misure sociali, la loro coerenza interna con la strategia, la storia, la cultura dell’impresa e con le misure a livello nazionale, regionale o locale; l’adozione di un panel di indicatori per monitorare gli aspetti strategici cruciali che consideri anche gli elementi intangibili) impattano fortemente sulle componenti del capitale intellettuale, *driver* del successo nell’attuale contesto competitivo.

Quest’ultimo è infatti sempre più guidato da dinamiche legate alla conoscenza (Rullani, 2006) e alle risorse intangibili dell’azienda, capaci di alimentare vantaggi competitivi duraturi. La gestione della conoscenza rappresenta il nucleo del capitale intellettuale³ dell’impresa, che si focalizza sullo stock e sul flusso di conoscenza inglobata nel sistema aziendale e che incide sui risultati economico-finanziari (Youndt et al., 2004).

Il capitale intellettuale, inteso come sistema delle risorse immateriali e distinto (Edvinsson, 1997; 2002) in capitale organizzativo (connesso al profilo strategico, alla corporate governance e ai processi), umano e relazionale (correlato ai clienti e alle relazioni con il network) o, altrimenti (Stewart, 1997), in capitale umano (competenze, *know-how*, clima aziendale) organizzativo (sistemi informativi, software, database, procedure, struttura organizzativa), relazionale (capacità di governo delle relazioni con gli stakeholder, brand, immagine), si caratterizza per essere dinamico e *firm specific*.

Nella riflessione sulle prospettive di sviluppo che individua negli elementi non tangibili i fattori costitutivi di nuove fonti di vantaggio competitivo, diventa allora importante introdurre una lente di lettura che vede il percorso dall’economia della conoscenza all’economia (personalizzante) della relazione facilitato dall’orientamento delle imprese alla CSR e alla sostenibilità, interpretabile come nuova “competenza distintiva” e “soluzione” capace di mettere insieme legami e conoscenze, attraverso forme di gestione e di governo che permettono a questi fattori di crescere e rafforzarsi.

³ Sugli approcci di studio sul capitale intellettuale riconducibili al tema della misurazione (stock) e a quello strategico dello sviluppo e gestione del medesimo si rimanda a Bracci, Vagnoni, 2007.

3 – Gli strumenti di comunicazione della CSR e del valore intangibile dell'impresa

Nell'ambito del processo di interazione con l'ambiente in cui operano le aziende sviluppano processi di comunicazione rivolti agli stakeholder all'interno dei quali alla fondamentale componente delle informazioni di natura economico-finanziaria si è aggiunta negli ultimi anni quella relativa alle risorse immateriali.

L'attenzione dei fruitori del bilancio sta sempre più orientandosi sia alle componenti dell'attivo costituite da beni non tangibili, che racchiudono le doti e la capacità dell'azienda di accumulare e sviluppare competenze specifiche e capacità competitive, alle informazioni relative alle performance aziendali di carattere non contabile, alla mission e alla governance delle imprese e agli attributi che ne qualificano la sensibilità alla CSR e alla sostenibilità.

La credibilità dell'impegno nei confronti degli stakeholder cresce di pari passo con la chiarezza e la condivisione degli obiettivi e dei valori di fondo e con lo sviluppo di sistemi di misurazione dei risultati atti a comunicare il contributo sociale ed ambientale dell'attività aziendale.

In particolare, la capacità di qualificare e arricchire l'informativa aziendale e di rispondere alle attese e ai bisogni informativi dei portatori di interesse verso l'impresa si consolida con l'adozione delle pratiche e degli strumenti formalizzati di diffusione della CSR (codice etico, bilancio sociale, ambientale, di sostenibilità, ecc.). Questi ultimi assolvono una pluralità di ruoli (Matacena, 1984; Rusconi, 1988; 2006; Viviani, 1999; Vermiglio, 2000; Hinna, 2002; GBS, 2001, 2007; GRI, 2002, 2006; Andreus, 2007) di comunicazione, di leva organizzativa e gestionale (rafforzamento della cultura organizzativa), di verifica istituzionale (per misurare la coerenza tra missione e risultati di gestione), di accountability (per "chiedere e dare conto") e si connotano come strumenti relazionali e strategici (fra l'organizzazione e gli interlocutori con i quali attivare forme di ascolto e di circolarità) e come veicoli di reciprocità (dichiarando reciprocamente i propri impegni e il grado di raggiungimento).

Per questa via essi contribuiscono a creare una coscienza sociale (Superti Furga, 1977) e a valorizzarla poiché accrescono contemporaneamente vantaggio economico e legittimazione sociale, promuovono un'immagine della gestione aziendale che ottiene il consenso della collettività (Reumaux, 1976), generano reputazione (Zadek, 2001) e un clima di apprezzamento sociale dell'impresa (Goodpaster, Matthews, 1982) alimentandone la reputazione, condizione del valore dell'azienda in quanto attore nel contesto sociale ed economico.

A fronte, infatti, dell'arricchimento e dell'evoluzione della natura degli *intangibles*, parte

dei quali resta esclusa dall'iscrizione a bilancio e dalla rappresentazione contabile (Guatri, 1989), l'informativa volontaria prodotta attraverso sistemi di rendicontazione complementari (*sustainability, environmental, accounting reporting*) consente di supplire alla perdita di potere informativo dei bilanci di esercizio e di accrescere le pratiche di *disclosure* dell'azienda (Campedelli, Cantele, 2004; Cisi, 2003; Garelli, 2003; Paris, 2003).

Da un lato, si ritiene che l'utilizzo di report *ad hoc* rappresenti la risposta più efficace, dall'altro, si sottolinea sia sul piano teorico, che operativo, la possibilità di integrare in un unico documento (*intangibles global report*) bilancio sociale e bilancio del capitale intellettuale, stante i punti di contatto sul piano, dei contenuti, del *focus* sulla responsabilità (Veltri, Nardo, 2008). Analogamente, si sostiene l'opportunità dell'integrazione tra bilancio di sostenibilità e delle risorse intangibili per la presenza di molteplici elementi di convergenza quanto a metodologia (centrata sull'utilizzo di indicatori quantitativi non finanziari - Lev, 2001; Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997, DATI, 1997, IFAC, 1998 -), attenzione alla gestione del capitale umano e relazionale, supporto alla strategia socialmente orientata (Pedrini, 2007), opportunità avallata dall'attenzione delle aziende verso un sistema di rendicontazione integrato capace di esprimere come le pratiche di CSR contribuiscono allo sviluppo di risorse intangibili e all'apertura alle esigenze degli stakeholder.

4 – PMI socialmente orientate e radicamento territoriale

Per molte PMI il territorio rappresenta una risorsa strategica. Non costituisce solo il luogo fisico e geografico, ma l'insieme delle risorse intangibili che da questo scaturiscono, come la conoscenza, l'arte, il design, la creatività, e assume la connotazione di contesto fatto di cultura, identità, sviluppo economico, sociale, ambientale (Bonomi, 2007).

L'ambiente non è quindi il contorno, oggettivo ed esterno, ma una forza attiva, che influenza le caratteristiche dell'impresa e ne plasma il modo di operare, attraverso la reciprocità dello scambio di elementi materiali ed immateriali (Vicari, 1998). Il territorio si connota come organizzazione sociale e sistema di relazioni, in cui gli attori localizzati hanno un ruolo importante nel promuovere processi di auto-organizzazione e di sviluppo finalizzati ad incrementare le competenze di ogni singolo partecipante e ad accrescere l'attrattività del proprio insediamento (Golinelli, 2002). "La condivisione di valori e modalità comportamentali, la creazione di un clima collaborativo e di dialogo e il porre in essere un insieme di rapporti tra i diversi soggetti generano l'infrastruttura relazionale del territorio, il suo capitale sociale di conte-

sto, in grado di esprimere delle risorse intangibili distintive e difficilmente riproducibili altrove (...). L'attivazione di tanti e tali contatti poggia sulla capacità di generare contesti socio-economici e politici evolutivi virtuosi" (Cantù, Gavinelli, 2008, p. 6).

Nelle imprese minori l'elemento "personale" è più contiguo, grazie al fitto tessuto di relazioni interpersonali che hanno come fulcro l'imprenditore e/o la famiglia proprietaria e che si stratificano all'interno e all'esterno dell'impresa. La spiccata relazionalità è infatti un tratto distintivo dei piccoli imprenditori e delle piccole imprese capaci di tessere sistemi di relazioni informali, parentali e sociali su cui si innestano rapporti interorganizzativi e di collaborazione. "Questi sistemi vengono denominati network informali e sono particolarmente osservabili nelle piccole imprese in quanto coerenti con il loro inserimento nei contesti locali e i loro caratteri organizzativi" (Marchini, 1995, p. 207). Tali legami tra organizzazioni si fondano sulla loro identità e sullo sviluppo di fiducia e *commitment* (Håkansson, Snehota, 1995) e alimentano un capitale sociale inteso come frutto dello sviluppo di network e di forme di reciprocità tra imprese, istituzioni, società civile, organizzazioni (Putnam, 1993a)⁴. "Stocks of social capital, such as trusts, norms, and networks, tend to be self-reinforcing and cumulative. Successful collaboration in one endeavour builds connections and trust - social assets that facilitate future collaboration in other, unrelated tasks. As with conventional capital, those who have social capital tend to accumulate more" (Putnam, 1993b). Il capitale sociale, nella dinamica di sviluppo territoriale (Gastaldi, Milanese, 2003), si configura come effetto combinato delle interazioni di una pluralità di soggetti coinvolti e, per questa via, le economie locali diventano beni relazionali (Storper, 1997).

Fiducia e reti di relazioni possono diventare risorse socialmente utilizzabili dalla società civile e dal mercato amplificando lo stock di capitale sociale territoriale. Gli *intangible assets* in termini di reputazione, fiducia, legittimazione, consenso legati al concetto di capitale sociale così inteso, sono alla base delle performance delle imprese italiane e dei loro distretti (Lipparini, 2002) ma, ancor più, si pongono a fondamento della prospettiva, tanto teorica, quanto operativa, della responsabilità sociale territoriale (Matacena, Del Baldo, 2009).

La valorizzazione e la specificazione dell'identità e dei valori attraverso il territorio di appartenenza si sviluppa grazie anche alla rete di relazioni promossa dalle PMI "di territorio" socialmente orientate e ricche

di *intangibles* che, entrando in contatto con soggetti di natura diversa, ossia con una pluralità di attori "prossimi" (organi di governo ed enti locali e territoriali, associazioni non profit, di categoria, banche locali, università, società civile) innescano meccanismi di *cross fertilization* e si muovono nella direzione di una crescita che incorpora i fondamenti della sostenibilità. Tali imprese, specie se capaci di comunicare il proprio impegno, sono in grado di fare da collante a percorsi di responsabilità sociale e di governance del territorio.

In tale contesto, il paradigma interpretativo che definisce gli idealtipi di impresa in termini di relazioni biunivoche tra mission e corporate governance, che a loro volta codefiniscono il livello e il contenuto dell'*accountability* (Matacena, 2009) chiarisce come a fronte di una medesima responsabilità economica (stante il carattere dell'aziendalità che accomuna tutte le imprese), diversa sia l'assunzione di precipe forme di responsabilità sociale: collegata al mantenimento di condizioni di legittimità e di consenso all'agire (imprese lucrative); connaturata alla loro alterità in termini di mission e governance (imprese cooperative e mutualistiche); essenza del finalismo perseguito (imprese sociali). L'*accountability* diviene allora strumento relazionale e strategico, veicolo di reciprocità in grado di incrementare la fiducia e il capitale relazionale dell'impresa e di alimentare un interesse, nel senso positivo di derivazione latina di "essere in mezzo", di partecipazione. In quanto strumento che attiva la circolarità (fornendo indicazioni strategiche all'organizzazione e coinvolgendo il tessuto sociale circostante) il *social capital* si collega alle imprese con mission prevalentemente solidaristica-sociale e/o a quelle con vocazione territoriale. Per queste ultime il rapporto con l'ambiente circostante e il coordinamento con gli attori del mercato, e non, prossimi, diventano le condizioni del loro stesso sviluppo e della continuità, che dipende dalla capacità di creare valore economico e sociale e di fare comprendere attraverso una opportuna comunicazione ciò che è avvenuto.

L'insieme dei fattori immateriali, socio-culturali che tipizzano il territorio costituiscono le premesse che determinano atteggiamenti collettivi e individuali favorevoli alla responsabilità sociale diffusa (Demartini, 2009): dal concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa ci si sposta verso la Responsabilità Sociale del Territorio (RST), una visione di insieme, condivisa, che chiama in causa i molteplici attori in esso presenti⁵. L'estensione applicativa della responsabilità

⁴ "Whereas physical capital refers to physical object and human capital refers to the properties of individuals, social capital refers to connections among individuals - social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them" (Putnam, 2000, p. 19).

⁵ "Nell'ultimo periodo è nata una nuova declinazione della responsabilità sociale, non solo riferita alla singola impresa, ma a tutta la collettività, declinazione particolarmente indirizzata e calzante per la realtà italiana a causa della composizione territoriale (piccole medie imprese, tendenzialmente raggruppate in distretti industriali collegati in forma reticolare). La CSR viene ora calata in un nuovo contesto, dove il

sociale dall'impresa al territorio trova forza nell'obiettivo di migliorare la qualità della vita della comunità e di coniugare le istanze economiche con attenzioni sociali e ambientali nell'ottica di uno sviluppo sostenibile e si pone alla base di strumenti e forme di governance sostenibile di territorio che stanno sperimentandosi negli ultimi anni in diverse aree del nostro Paese, caratterizzata dalla diffusa presenza di PMI quali Marche, Veneto, Toscana, Emilia Romagna, Trentino (Fugazza et al., 2006; Perraro Vecchiato, 2007; Monaci, 2007; Sancassiani, Frascaroli, 2009; Sviluppo Brianza, 2009)⁶.

In tale prospettiva le PMI dalle solide radici territoriali, grazie alla capacità di tessere e tendere i fili della rete e attraverso *best practices* atte a garantire valore economico, coesione sociale e protezione ambientale, costituiscono uno dei principali attori di un network che si relaziona con la collettività vicina e lontana e che condivide un modello comune di crescita. Il "capitalismo di territorio" e la "governance di territorio" socialmente orientata (Matacena Del Baldo, 2009), che ha come output lo sviluppo di capitale sociale sono frutto di contesti socio-economici e culturali diversi e radicati, di fattori ambientali forti, di un tessuto fatto di saperi informali e formali, sintetizzabili nel concetto di "*genius loci*" (Cipolla, 1990; Balloni, Trupia, 2005) che caratterizza molteplici aree ad industrializzazione diffusa. Su questi fattori, che tipizzano la formula imprenditoriale del nostro Paese e ne rappresentano il vero differenziale rispetto ai concor-

soggetto promotore è tutta la comunità, tutto il territorio nel quale vivono ed operano i diversi portatori di interesse. La CSR territoriale ha come scopo quello di migliorare la qualità della vita della comunità" *Wikipedia*; http://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A0_sociale_d'impresa, 19.02.2010.

⁶ Si cita lo sviluppo di relazioni industriali "socialmente responsabili" nel *Distretto calzaturiero della Riviera del Brenta*; il progetto promosso da *Fabbrica Ethica - Regione Toscana* per la responsabilità sociale delle imprese e dei territori; la creazione di *Veneto Responsabile: Rete Regionale per la Responsabilità Sociale*; lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa come opportunità per l'innovazione e la sostenibilità delle imprese e del territorio nei cinque distretti industriali modenesi; l'emergere di buone prassi che impattano positivamente sul territorio e sulla comunità della Provincia di Piacenza e dell'area della Brianza; la recente proposta piano strategico riminese, che contiene un programma di strumenti di governance locale sussidiaria; <http://www.impresacondivisa.it/index/htm?70.a.Y.A.A.A.A>. La promozione di concrete pratiche di RSI nel territorio facendo leva su network di molteplici attori è diffusa anche in altri Paesi; si ricorda, in Gran Bretagna, il ruolo di BITC Business in The Community, che coordina un gruppo di 700 imprese e per il nostro Paese, quello di Sodalitas.

renti stranieri, è opportuno puntare nell'era della globalizzazione in cui, paradossalmente, la competizione sembra destinata a giocarsi sull'eccellenza di singoli territori. La "capacità di resistere" di simili forme di sviluppo centrate sul territorio è legata al fatto che non si tratta di un fenomeno solo economico, ma soprattutto sociale. L'orientamento alla CSR e alla sostenibilità, che più di altri indirizzi strategici è capace di generare capitale intellettuale e sociale, promosso da imprese e imprenditori "illuminati" ma non isolati,⁷ e condiviso dalla comunità di appartenenza, costituisce un percorso possibile per dare rinnovato slancio ad un modello decentrato basato su sistemi produttivi articolati, fatti di fabbriche e di famiglie e capaci di trattene-re lavoratori e imprese, su PMI a misura d'uomo, capaci di soddisfare esigenze di integrazione sociale, civile e di equilibrio ecologico.

Persone, idee, relazioni, valori, sono la sintesi del capitale immateriale di una comunità e rappresentano gli elementi costitutivi di una governance orientata alla qualità produttiva e sociale del territorio. La governance di territorio sostenibile apre quindi una nuova dimensione di analisi, un nuovo punto di vista, che è quello del confronto tra sistemi di stakeholder che operano sul territorio (istituzioni, regioni, comuni, provincia, imprese, associazioni imprenditoriali, organizzazioni sindacali, terzo settore, camere commercio, aziende *multiutility*, sistema creditizio, parti sociali, società civile), confronto che presuppone relazione e consapevolezza di non portare ciascuno il proprio punto di vista sulla responsabilità sociale. Dal confronto sul ruolo che gli attori possono e debbono avere sul modo in cui fanno impresa, associazionismo, governo del territorio, scaturiscono strumenti di welfare locale. La visione condivisa del futuro di un dato territorio poggia su processi di partecipazione, discussione, ascolto, sul coordinamento delle assunzioni di responsabilità dei differenti attori, su un patto per realizzare tale visione attraverso una strategia e conseguentemente progetti, variamente interconnessi, giustificati, condivisi, valutati. Detto processo consente l'implementazione dei principi antropologici della sussidiarietà esterna ed interna all'impresa. L'interdipendenza tra l'impresa e gli altri attori della comunità locale avviene secondo un principio di reciprocità: l'impresa ottiene risorse dal territorio (capitale umano, sociale, infrastrutture) e contraccambia volontariamente tali benefici fornendo contributi al miglioramento della qualità della vita nel contesto circostante. In questo si esplicita il concetto di cittadinanza d'impresa e di impresa sostenibile: nella progettualità

⁷ "Lo sviluppo sostenibile e la costruzione della cittadinanza d'impresa non può procedere attraverso l'iniziativa di alcuni soggetti illuminati né per meccanismi di comando e controllo dall'altro, ma va intesa come sfida pluralistica fondata sul contributo di molteplici attori sociali" (Monaci, 2007, p. 283).

degli interventi di business in the community, e l'azione di network nell'attivazione di forme di partnership altri attori (istituzioni pubbliche, pool di aziende, soggetti del non-profit e della società civile) orientata a obiettivi sociali condivisi.

Queste riflessioni, sviluppate sinora sul piano teorico-deduttivo, trovano una conferma su quello induttivo, indirizzando l'attenzione ad un'impresa delle Marche, i cui punti di forza sono essenzialmente riconducibili al radicamento nel territorio, alle sinergie familiari, all'ingegnosità e alla tenacia. E il primo di questi elementi si traduce nella ricerca di successo sociale non fine a sé stesso, ma teso al consenso sociale e all'adesione *del e al* territorio.

5 – Il Valore e i Valori di BoxMarche Spa

5.1 – Premessa metodologica

Sul piano metodologico lo studio di casi ha, in generale, la duplice finalità di cogliere in dettaglio i principali connotati dei fenomeni oggetto di analisi” e di comprendere le dinamiche di un dato processo. (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Nello specifico, facilita lo studio dei processi e delle pratiche organizzative del *social accounting* (Adams, 2002) e costituisce un prezioso strumento per “catturare” le motivazioni e gli effetti delle differenziate manifestazioni di governo socialmente responsabile e di stakeholder *relationship* delle imprese (Lamont, 2002), per evidenziare il tipo di sintesi socio-competitiva realizzata e il paradigma *CSR-intangibles-performance* economiche (Molteni, 2004) e per utilizzare i risultati sia con finalità conoscitive, che con valenza normativa, per indicare best practices e suggerire criteri di azione (Craig, 2003).

A tale proposito, si distinguono, da un lato, “business case for CSR”, dall'altro, “normative case for CSR” (Minoja, Romano, 2006):

I primi concernono aziende in cui l'orientamento alla CSR sprigiona da una serie di motivazioni legate a “*some kind of self-interest*” (Moon, 2001), quali reputazione, immagine, accettazione e consenso da parte della comunità locale, dei dipendenti, ecc. (“*instrumental or strategic motives*”).

I secondi sono relativi a casi in cui principi e valori possono indurre persone o organizzazioni a comportarsi in modo responsabile in quanto “*it is the right thing to do*” (“*idealistic motives*”), indipendentemente dai benefici.

Rispetto a questa classificazione l'impresa considerata coniuga entrambi i *driver* dell'orientamento, poiché sono presenti sia le motivazioni estrinseche che si connettono ai vantaggi e alle opportunità acquisibili, che quelle, intrinseche, riconducibili a principi etici largamente condivisi dal vertice e diffusi fuori e dentro l'azienda, mutuati dal contesto territoriale di appar-

tenenza, e a una cultura organizzativa eticamente esemplare che incoraggia il processo di decisione e scelte di sviluppo sostenibile (coesione organizzativa e con l'ambiente esterno, collaborazione ad ampio raggio, relazionalità).

Infine, l'analisi di casi aziendali, oltre ad arricchire la conoscenza delle specificità della CSR nelle PMI, favorisce la diffusione di circoli virtuosi poiché stimola l'imitazione delle *best practices* e offre la possibilità di riconoscere il merito a persone e imprese da cui, anche, “imparare”.

L'analisi di seguito presentata si è basata sulla raccolta e l'elaborazione di informazioni acquisite nel periodo aprile-maggio 2008 tramite una serie di interviste al vertice (Direttore generale, Presidente, Amministratore delegato) e realizzate con il supporto di un questionario semi-strutturato, sull'osservazione diretta durante le visite in azienda e in occasione della partecipazione degli imprenditori e del management aziendale ad incontri di studio e momenti di confronto realizzati sul territorio (workshop, convegni), oltre che sull'analisi delle fonti documentali reperibili (*content analysis*).

5.2 – Presentazione dell'azienda

BoxMarche Spa⁸ ha sede a Corinaldo (AN) ed opera nel settore della grafica e cartotecnica; a fine 2007 occupa 51 dipendenti, con un fatturato e un totale di bilancio rispettivamente pari a 11.154.104 e 9.518.541 euro. E' leader regionale nella progettazione e realizzazione di imballaggi per i settori alimentari e casalinghi, con un mercato prevalentemente nazionale. L'impresa fu fondata nel 1969 da un gruppo di soci appartenenti alle famiglie Baldassarri, di cui ancora oggi il notaio che stese l'atto di costituzione ricorda “l'etica del carattere”, la prudenza, l'umiltà, la determinazione, il profondo senso di responsabilità. Dopo un primo periodo in cui l'attività è legata al settore calzaturiero, fiorente nella zona, dal 1982 BoxMarche avvia un ininterrotto processo di cambiamento della struttura produttiva e commerciale, investendo in tecnologie di produzione innovative, ampliando la gamma dei prodotti, orientando la presenza commerciale su diversi settori: alimentare (astucci e scatole per prodotti freschi e surgelati), articoli casalinghi e piccoli elettrodomestici (imballi in cartoncino), *general market*, (espositori e scatole di presentazione), comparto cosmetico-parafarmaceutico.

⁸ Un ringraziamento particolare va a Tonino Dominici per la grande sensibilità, lo spessore professionale e umano e la fattiva collaborazione nel fornire il materiale utile alla stesura del lavoro e nel rendersi disponibile alle frequenti occasioni di incontro e di testimonianza.

Pochi, ma essenziali, i punti fermi di una realtà in continua evoluzione: la coesione della compagine sociale, che assieme ai successori delle famiglie fondatrici da sempre accoglie soggetti esterni al nucleo familiare⁹, i valori cardine dell'impresa (le persone, le conoscenze, lo sviluppo).

Sono questi i principi costitutivi di quella che oggi è una moderna realtà imprenditoriale e un'impresa di spicco della "valle del *packaging*", che ha saputo raggiungere importanti traguardi nella consapevolezza che la nuova competizione "è quella delle idee, delle conoscenze e delle competenze", basata su innovazione, "tecnologica, di processo, di prodotto, di relazione, di strategia" e che occorre sapere spostare l'attenzione "dai beni pesanti ai beni pensanti", così come esplicitato nella *vision*.

5.3 – I driver del capitale intellettuale di BoxMarche

In BoxMarche prende corpo il concetto di imprenditore etico, considerato "il mestiere più bello del mondo", perché consente di essere agente di civilizzazione, di motivare - fissando obiettivi, mete e traguardi -, di relazionarsi, di vivere passioni, sogni, speranze, progetti, di spostare i confini attraverso la creatività.

Altresì si concretizza il concetto di sviluppo sostenibile, centrato sulla consapevolezza sociale e ambientale che per l'impresa poggia sul paradigma "People-Place-Profit", con il considerare che "non basta fare il lecito, ma occorre fare l'etico" rispettando le aspettative altrui, che il profitto è la giusta remunerazione degli sforzi e dell'impiego delle risorse e che il "capitalismo della responsabilità debba sostituire quello della rendita".

"Noi di BoxMarche crediamo fermamente che il Valore delle Persone sia un Capitale indispensabile per fare la differenza, per raggiungere l'eccellenza, per essere competitivi, per fare giusti profitti, per assicurare un futuro sereno ai nostri figli. Amiamo identificare il valore come l'insieme delle conoscenze, delle competenze, della storia, della cultura, dello stile di vita, dei sentimenti, delle passioni, degli amori, delle idee, della nostra Gente; tutti fattori intangibili dell'essenza delle Persone. A noi piacciono le persone che coniugano il verbo essere piuttosto che avere, perché il valore di una persona si misura dalle poche cose che crea, non

dai molti beni che accumula (Kahlil Gibran). L'azienda di valore è quella in cui tutte le sue persone sono di Valore perché credono nei principi guida, condividono obiettivi, sogni, hanno una forte leadership, alimentano e diffondono lo spirito d'appartenenza. Occorre tendere i fili dell'entusiasmo con la motivazione, la molla che rende facili le cose impossibili, scatena creatività, fantasia, conoscenze, competenze, desiderio, crea entusiasmo e alimenta continui successi." (Tonino Dominici, Amministratore delegato).

Il motto "Innovazione al cubo", filo conduttore del primo Global report (bilancio integrato), pubblicato nel 2007, offre un'ulteriore ed efficace sintesi della consapevolezza che trapela da quanto sopra, individuando nelle persone, nei processi e nei prodotti i soggetti dei processi innovativi. Questo ordine dei fattori non è casuale, poiché in BoxMarche vive la consapevolezza che "noi siamo la nostra vera forza" e che "la tecnologia di cui siamo più fieri la sera torna a casa".

La mission di BoxMarche è quella di "essere un'azienda eccellente, dai buoni principi, che si adopera per arricchire tutte le parti interessate: i clienti, i fornitori, i dipendenti, i soci, il territorio e la comunità esterna".

E' l'impegno ad avere clienti entusiasti, risorse umane etiche, innovative, curiose, soddisfatte ed orgogliose di lavorare in BoxMarche; ad ottenere margini aziendali sempre crescenti; a sensibilizzare i fornitori verso istanze di responsabilità sociale; a formare e informare il personale; a dare l'esempio giornaliero.

"La passione nel fare le cose e l'amore per la nostra terra ci hanno spinto a questa importante assunzione di responsabilità: confrontarsi con le parti interessate per creare vera ricchezza in un'ottica di sviluppo sostenibile, attraverso i valori dell'uomo e del proprio lavoro. La cosa più importante è mettere l'anima nella propria azienda. L'azienda ha un'anima, respira, si relazione con il contesto, mantiene le promesse, costruisce valore e ha degli asset intangibili, legati allo spirito delle persone. L'anima rappresenta i valori condivisi, l'identità aziendale, il clima, la missione, la nostra capacità di esprimere equilibrio, bellezza, etica, efficienza, la nostra capacità di sognare e di vivere soprattutto emozioni; intendiamo tutto ciò che ci fa individui e ci consente di essere persone. Non un individuo, ma "quell"individuo; non una persona, ma "quella" persona. Crediamo in uno sviluppo sostenibile, che passa attraverso la consapevolezza ambientale e quella sociale, cioè coscienza, solidarietà, etica, rispetto dell'uomo". (T. Dominici).

⁹ Per vent'anni la compagine sociale è stata composta da 10 soci; il 70% del capitale faceva capo alla famiglia Baldassarri, il restante a soggetti esterni. Dal 1991 le azioni sono detenute per il 50% dalla famiglia fondatrice, per il 25% da Pierfederici Group Srl e per il 25% da T. Dominici, Amministratore delegato in carica. La società è amministrata da un Consiglio di amministrazione di tre membri; il controllo è affidato ad un Collegio sindacale composto da tre membri.

L'impresa è concepita come "identità narrativa", un'entità che, di fatto, ogni giorno racconta una storia che trae origine dalle tradizioni dell'imprenditore e del territorio, e costruisce il proprio sé. E' quindi un'impresa "conviviale" (Balloni, Trupia, 2005), che "vuole fare vivere emozioni agli *stakeholder* (o meglio, alla "gente"), in cui l'innovazione è vissuta come *dinamis*, ossia come passione che alimenta uno stato

di positiva agitazione, facendo fiorire talenti e *know-how* attraverso relazioni fondate su rispetto, amicizia, schiettezza. In BoxMarche vive l'arte di fare impresa in modo armonico conciliando obiettivi economici e più propriamente umani che, nel tempo, ha condotto l'impresa ad assumere comportamenti distintivi.

Questo particolare modo "di essere e di fare le cose", che la connota come "*spirited business*" (Lamont, 2002) "legittima" l'impresa, ne consolida la reputazione e il consenso e contribuisce a generare e riconoscere un valore unico e per larga parte intangibile.

La *vision* si riassume nel "diventare *leader* specialisti nella progettazione e realizzazione di servizi e

sistemi di *packaging* offrendo unicità di soluzioni attraverso le idee, l'innovazione e la conoscenza". Tali linee guida si riflettono nelle strategie e nelle politiche di BoxMarche tese, rispettivamente, a differenziare l'offerta strategica di prodotti e servizi nel mercato del *packaging* industriale, a qualificare i processi di ricerca e sviluppo, a sviluppare una solida rete di *partnership* ed alleanze con fornitori e clienti, a migliorare la qualità della vita dei collaboratori, della comunità e del territorio.

Tale visione si realizza principalmente attraverso la diffusione e la condivisione di nove valori applicabili a tutti i livelli aziendali e ispiratori della "sana mania di fare meglio" (Tab. 1).

Tabella 1. I principi cardini etici del modo di vivere l'impresa di BoxMarche

Il Cliente prima di tutto	Dare forza alla collaborazione con i clienti offrendo prodotti e servizi con alto valore attraverso l'innovazione e l'eccellenza.
Partnership	Sviluppare collaborazione tecnica e produttiva con clienti e fornitori in un'ottica di innovazione tecnologica e dei materiali.
Centralità dell'impresa	Superare gli interessi individuali per il successo e la continuità della nostra impresa; essa sola è in grado di assicurare un futuro sereno ai nostri dipendenti. Impresa come strumento per superare gli interessi individuali.
Organizzazione	Ricerca l'eccellenza nell'organizzazione del lavoro; dare enfasi alla flessibilità e professionalità della nostra gente.
Rispetto dell'individuo	Valorizzare la dignità dei dipendenti, incoraggiare la crescita individuale mediante la formazione continua, credere nelle capacità degli altri e rispettare il loro lavoro; gestire la conflittualità.
Ambiente e territorio	Diventare un punto di riferimento per tutte le aziende del territorio nel rispetto dell'ambiente, impegnandosi nello sviluppo sostenibile, nella conformità alle leggi e nel superamento degli standard, nell'orientare, sensibilizzare e coinvolgere i clienti, i dipendenti, i fornitori e nel ricercare nuove opportunità nel rispetto dell'ambiente, nell'istaurare con la comunità locale e la Pubblica Amministrazione un rapporto di fiducia e trasparenza sulle attività dell'azienda.
Qualità	Eseguire con eccellenza; scegliere tra infinite possibilità la chiave del processo; superare le aspettative del cliente.
Valore del Capitale	Ottimizzare e migliorare i risultati economico-finanziari per poter continuare ad investire in risorse tecnologiche ed umane, valore primario dell'azienda.
Miglioramento continuo	Diffondere e praticare la cultura del miglioramento continuo a tutti i livelli e in tutti gli ambiti dell'organizzazione.

Fonte: BoxMarche, Global report 2007.

"Valori che costituiscono la Cultura di un'impresa e, dunque, hanno essi stessi un valore, una ricchezza, sono un bene intangibile, che dà forza ad un'azienda trasmettendo fiducia e certezze" (S. Pierfederici, Presidente). In BoxMarche le variabili organizzative interne o *internal factor* (strutture, processi, attitudini), assieme alle *corporate characteristic* (dimensione, settore industriale, età dell'impresa, ecc) e ai *general contextual factor* (contesto economico, politico, culturale, ecc.) influiscono positivamente sulla natura e sull'ampiezza del *social engagement* e del *social statement* (Adams, 2002) che, nel caso in esame, è particolarmente apprezzabile. Numerosi sono i riconoscimenti (Tab. 2) e i progetti che vedono l'impresa coinvolta in un processo di arricchimento continuo del proprio capitale umano, strutturale e relazionale, di cui di seguito si riportano alcune "tracce".

La prima è relativa al progetto "La mania di fare meglio azioni per un sistema aziendale responsabile", con cui BoxMarche ha partecipato alla terza edizione del "Sodalitas Social Award" e ottenuto il primo riconoscimento nella categoria PMI come "migliore iniziativa di responsabilità sociale di impresa realizzata da PMI per l'adozione di un sistema aziendale responsabile, ben articolato, in considerazione delle dimensioni aziendali, per la grande attenzione dedicata all'ascolto del personale".

La seconda è relativa al riconoscimento ottenuto in occasione del Premio Nazionale Responsabilità Sociale delle Imprese, conferito dal Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, per essere "una realtà solida che devolve il 15% del fatturato in *corporate giving*, e pone grande attenzione verso ambiente, ricerca e sviluppo, temi sociali".

Tabella 2. *Una storia di progressi, premi e riconoscimenti . Miles stones di BoxMarche*

1985	Primo corso di formazione manageriale
1989	Adesione al Progetto Qualità per Piacere (Assindustria Ancona)
1992	Club Qualità (Assindustria Ancona)
1995	Viaggio Studio USA, incontro con JURAN (seminario “Making Quality Happen”)
1996	Certificazione di Qualità ISO 9002
1999	Partecipazione al Premio Qualità Italia
2001	Certificazione di Qualità ISO 9001
2001	Menzione regionale al Premio Qualità Italia
2001	Premio Qualità San Marino
2001	Certificazione del sito produttivo a norma ISO 14000 – certificazione ambientale del sito produttivo
2002	Certificazione ISO 9001:2000 Vision
2003	Menzione speciale per la progettazione attenta all’ambiente – Ecopremio
2003	Premio Qualità Italia PMI
2003/2004	Certificazione OHSAS 18000 – sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro
	Certificazione SA8000:2001 – sistema di gestione per la responsabilità sociale
2004	Pubblicazione primo Bilancio Sociale 2003
2004	Premio Riciclo Aperto – Comieco
2005	Vincitore premio Sodalitas Social Award categoria “Piccole e medie imprese”
2005	CSR in Pole Position (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Confindustria)
2005	Premio nazionale per la Responsabilità Sociale delle Imprese
2005	Riconoscimento di benemerita Città di Corinaldo
2006	Selezione al II European MarketPlace on CRS (categoria “Skills and Competence Building”; titolo della best practice: “People care – Skills Passport Project”)
2006	Redazione del primo Global report
2006	Nomination Oscar di Bilancio 2006 (FERPI, Milano, Piazza Affari)
2006	Registrazione secondo il Regolamento CE 761/01 (EMAS)
2006	Adesione alla Roadmap europea sulla CSR
2006	Confindustria Awards for Excellence, sezione “Impresa campione della valorizzazione del territorio”
2006	Multistakeholder Panel
2006	Forum “Il capitale intangibile”: fattore strategico per l’impresa innovativa
2007	Winner Oscar di Bilancio 2007 nella categoria Piccole e Medie Imprese (FERPI)
2007	Premio internazionale ECMA Pro Carton Award. Categoria confectionery
2007	Premio Valore Lavoro Regione Marche
2008	ECMA (European Carton Maker Association) Pro Carton Award
2008	Premio Fondazione Symbola per le Qualità Italiane – Comieco in collaborazione con Assocarta, Asso-grafici, Confartigianato) - menzione speciale, categoria territorio -

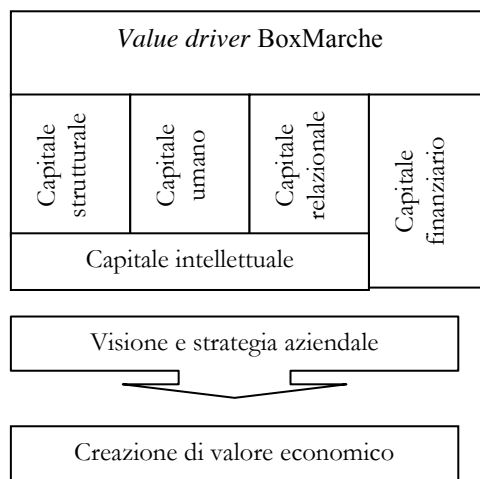
Fonte: Ns. elaborazione da BoxMarche, Global report 2007, 2008.

La terza è relativa all’Oscar di Bilancio 2007 con la quale BoxMarche ha ottenuto il primo premio per la categoria Medie e Piccole imprese grazie al Global report 2006, incentrato sull’innovazione delle “3P”: prodotti, processi, persone.

Da ultimo si segnalano, nel 2006, il premio attribuito da Confindustria, Awards for Excellence, per essere “impresa campione della valorizzazione del territorio” e, nel 2007, il riconoscimento Valore Lavoro Regione Marche assegnato alle 10 migliori aziende marchigiane distintesi per avere contribuito a diffondere il significato di qualità del lavoro. Il legame dell’azienda con il proprio territorio è testimoniato dalle numerose e capillari iniziative, che spaziano dal *corporate giving* e dalla solidarietà sociale a favore di organizzazioni locali e nazionali, ad apporti diretti nei diversi ambiti di intervento (istruzione e formazione,

ricerca, ambiente), alla diffusione di buone prassi, alla partecipazione ad eventi e fiere di settore, occasioni in cui BoxMarche non espone solo i propri prodotti, ma il proprio territorio, per fare comprendere ai visitatori “che la scatola di un profumo o la confezione di una bottiglia è come la vedono perché è nata da un’idea scaturita in un ambiente dove c’è attenzione e cura per il bello, capacità di cogliere i particolari, gusto per le cose, ricerca della qualità. Noi vogliamo vendere anche il nostro territorio con le tradizioni, con la cultura, la bellezza dei posti e il valore della nostra gente. Corinaldo e la sua gente vengono riconosciuti da BoxMarche come una ricchezza aziendale” (T. Dominici). Questa gratitudine verso un ambiente locale al quale l’impresa sente di “dovere molto” si traduce in un fattivo “restituire” e nell’accretere il capitale sociale del territorio, come di seguito espresso.

Figura 1. Il modello BoxMarche per la creazione di valore economico



Fonte: BoxMarche, Global report 2006, p. 206.

“In BoxMarche c’è un ricco patrimonio intangibile; questa azienda si propone come elemento attivo della comunità, facendo sempre la propria parte nel contribuire a sviluppare l’eccellenza delle nostre colline e permettendo alla nostra comunità di comunicare le proprie bellezze e tradizioni. Un contesto aziendale d’assoluta eccellenza che unisce alla qualità del prodotto l’identità del territorio. Ogni volta che BoxMarche vince un premio di settore anche Corinaldo ne trae beneficio.” (L. Scattolini, Sindaco di Corinaldo, forum di presentazione Global report).

La valorizzazione del capitale umano e organizzativo trova espressione in numerosi processi interni di CSR, fra i quali si cita il progetto *skill-passport*, che si affianca al premio di risultato e al premio sul margine operativo lordo ed è volto a motivare, incentivare, misurare e valorizzare le competenze e le conoscenze del personale operaio attraverso il monitoraggio di molteplici elementi (presenza, flessibilità, puntualità, polivalenza, condivisione dei valori, propositività e nuove idee, conoscenze e competenze specifiche).

Degne di nota sono le attività di formazione e di comunicazione interna formalizzata: il giornalino aziendale InBox; il periodico Next idee e packaging; la lettera informativa ai dipendenti su risultati e obiettivi; la filosofia del “sorriso”, che esalta il valore della cordialità, come parte fondamentale di ogni relazione umana; il “grafico del piacere”, una sorta di autovalutazione dei responsabili di reparto; le ricerche sulla soddisfazione del personale.

A queste si affiancano le attività informali (gite, cene aziendali e di beneficenza, borse di studio a favore dei figli dei dipendenti, coinvolgimento in eventi culturali e artistici promossi sul territorio), tutte iniziative tese alla “cura dei dipendenti” e alla creazione di

un ambiente lavorativo fatto di entusiasmo, approccio positivo, competenza, *team work*.

In BoxMarche la CSR è vissuta come opportunità per contribuire attivamente alla costruzione dell’ambiente socio-economico, con un ricco ritorno di effetti sul profilo tangibile (performance economico-finanziarie) ed intangibile e come opportunità per aumentare l’identità, la visibilità e la reputazione dell’impresa (Fig. 1).

In essa si realizza quella sintesi socio-competitiva (Molteni, 2004) che vede al vertice della piramide dei casi di correlazione positiva tra CSR e performance l’imprenditorialità etica e socialmente orientata, che guida la strategia di sviluppo dell’impresa, delle persone e del territorio, attraverso la soddisfazione del personale, la collaborazione di enti e istituzioni, il consenso della comunità di appartenenza.

5.4 – La comunicazione integrata del valore di BoxMarche

Aspetto peculiare di BoxMarche, che si distingue per la propensione a muoversi tra locale e globale, tra la comunità di appartenenza e la società più ampia, è l’eccellenza raggiunta nella comunicazione dei risultati della propria attività e nel coinvolgimento attivo degli interlocutori, alimentata dalla volontà di diffondere presso ogni stakeholder la matrice etica di impresa radicata al territorio.

A fronte di molteplici canali (sito web, pubblicazione di *house-organ* aziendali, riviste di settore, convegni e incontri sul territorio locale e nazionale; *forum multistakeholder* ministeriale) lo strumento in cui si sintetizza il processo di creazione del valore e trova

rappresentazione il patrimonio tangibile e intangibile dell'impresa è il Global report¹⁰.

Esso costituisce un segno distintivo per un'impresa di dimensioni minori che ha saputo abbracciare un cammino del tutto innovativo di rendicontazione integrata, inserendosi a pieno titolo nel contesto nazionale tra le aziende che meglio ottengono e comunicano le proprie *performance* socio-economiche ed ambientali e i propri *intangibles*.

Il Global report, che accoglie bilancio d'esercizio e relazione sulla gestione (bilancio sociale), integrata con le sezioni di sostenibilità e di analisi del capitale intellettuale (bilancio degli intangibili), costituisce uno strumento di *accountability* costruito intorno a una specifica identità aziendale, che consolida il percorso di dialogo e di *stakeholder relationship & engagement* dell'impresa e accresce la consapevolezza e la comprensione delle dinamiche e delle correlazioni tra i principali *driver* di valore. Tale documento è "elemento costitutivo" della filosofia aziendale orientata alla sostenibilità ed espressione tangibile di un processo di comunicazione e di coinvolgimento con gli interlocutori.

"Riteniamo che il Global report sia lo strumento più adatto per diffondere il valore dei nostri valori, ciò che ci spinge ad andare avanti con entusiasmo e passione verso quello che facciamo, per rafforzare l'immagine che ci siamo costruiti nel tempo: una forma di comunicazione che unisce numeri, immagini, parole e che ci permette annualmente di condividere con ogni stakeholder la nostra realtà" (S. Pierfederici, Presidente).

"A noi di BoxMarche piace comunicare. Vediamo relazioni ovunque, ovunque ci sia la possibilità di individuare, dall'altra parte del filo, figure che ricambino la nostra stima, il nostro affetto, la nostra riconoscenza. Il valore dei risultati BoxMarche si misura dal profondo affiatamento con tutti i compagni di viaggio. E' allora importante accrescere le relazioni con le persone intorno alle nostre imprese. Per persone intendiamo i collaboratori, la comunità locale, i clienti, i fornitori. Siamo fortemente convinti del concetto di partnership totale, che si deve estendere sia all'interno che, soprattutto, all'esterno dell'azienda. Solo in questo modo e con la passione che andremo a mettere in questa partnership otterremo risultati significativi anche in un contesto globale, che non significa solo internazionale ma anche "familiare". (T. Dominici, Amministratore delegato).

5.5 – Il bilancio degli intangibili di BoxMarche

L'analisi del capitale intellettuale di BoxMarche si basa sull'approccio descrittivo quali-quantitativo¹¹.

Le indicazioni fornite dagli organismi nazionali ed internazionali sono state rielaborate in funzione delle specificità aziendali per collegare la rilevazione delle risorse intangibili ai fondamentali *driver* di valore dell'impresa, in coerenza con la visione e la strategia aziendale.

Gli indicatori, sviluppati nel trend triennale, seguono tre principali direttive: il capitale strutturale, il capitale umano e il capitale relazionale.

Nella selezione e individuazione degli indicatori l'analisi si focalizza sul differenziare l'offerta di prodotti e servizi nel mercato del *packaging* industriale, sul qualificare i processi di ricerca e sviluppo, sullo sviluppare una rete di alleanze e *partnership* con fornitori e clienti e sul migliorare la qualità della vita dei collaboratori, della comunità e del territorio.

- *L'analisi del capitale strutturale* (Tab. 3) si propone di tradurre in indicatori gli aspetti più significativi nell'esprimere il valore attuale e futuro dell'impresa: la capacità di creare valore tramite la forte tensione all'innovazione, le abilità organizzative interne, la proposizione di nuove soluzioni nella progettazione del prodotto e del processo, il miglioramento delle performance e della qualità del lavoro, la vocazione a porsi come *problem solver*, l'efficacia ed efficienza dei processi produttivi, la flessibilità produttiva, la qualità ed efficacia del lavoro, la focalizzazione sulla crescita di lungo periodo piuttosto che sul profitto a breve termine, l'attenzione alla sicurezza dei lavoratori.

- *L'analisi del capitale umano* integra le informazioni fornite nella sezione personale della relazione sociale evidenziando l'impegno aziendale nella diffusione delle conoscenze (Tab. 4).

Il capitale umano è esaminato attraverso indici di potenzialità e di risultato.

Questi ultimi riflettono sia il punto di vista aziendale, che quello dei collaboratori (indici di soddisfazione e di qualità della leadership riferita a responsabili di funzione e di direzione generale) che sintetizzano i risultati di indagini svolte tramite questionari anonimi.

¹⁰ Gli standard nazionali e internazionali utilizzati come riferimento sono rappresentati dai principi di redazione del bilancio sociale del GBS (2001), dal progetto Q-RES per la qualità della responsabilità etico-sociale d'impresa (CELE, 2001) e dal *framework* di 98 indicatori previsto dal progetto ministeriale CSR-SC rispetto al quale BoxMarche ha adottato in modo conforme alle prescrizioni 72 indicatori.

¹¹ I principali riferimenti sono rappresentati dai modelli di tipo "*scoreboard*" quali la *balance scorecard* (Kaplan, Norton, 1992), l'*intangible asset monitor* (Sveiby, 1997), il *value chain scorebord* (Lev 2000).

Tabella 3. *Il capitale strutturale di BoxMarche*

N. Indicatore	Formula	2007	2006
1 Indici di innovazione	Numero di progetti di industrializzazione su commessa	673	684
	Numero di progetti di innovazione del prodotto (customer problem solving)	548	531
	Numero di progetti di innovazione dei processi (produttivi interni o produttivi del cliente)	14	10
	Totale	1.235	1.225
2 Indice di efficacia dell'innovazione	Numero di progetti messi in produzione/totale progetti	51,35%	52,90%
3 Investimenti in sviluppo del prodotto e innovazione	Costi R&D/Fatturato	3,25%	3,08%
4 Investimenti in macchinari e tecnologie	Investimenti/Fatturato	20,4%	16,7%
5 Indici di obsolescenza delle tecnologie	Reparto stampa: media anni utilizzo/vita utile media	51,1%	44,4%
	Reparto fustellatura: media anni utilizzo/vita utile media	53,3%	46,7%
	Reparto piegaincolla: media anni utilizzo/vita utile media	63,3%	56,7%
6 Indice di informatizzazione (hardware)	PC/numero dipendenti	74,5%	69,8%
7 Indice di utilizzo pacchetti di produttività personale	Utenti Office/numero dipendenti	100%	100%
8 Indice di utilizzo pacchetti software dedicati	Utenti pacchetti dedicati/numero dipendenti	100%	100%
9 Indice di gravità degli infortuni	Giorni assenza per infortuni sul lavoro/organico aziendale	0,3	1,3
10 Indici di non conformità esterna	Valore non conformità/Fatturato	0,31%	0,29%
	Numero di non conformità	19	29
11 Indice di non conformità interna	Costo non qualità/Fatturato	0,17%	0,18%
12 Indice di produttività stabilimento	Ore di guadagno annue su fogli/pezzi prodotti per riduzione tempo unitario	3.455	-609
13 Indice di flessibilità produttiva	Ore di guadagno annue su totale set-up per riduzione media tempo di set-up	-582	241

Fonte: BoxMarche, Global report 2007, sezione capitale intellettuale, p. 223.

Tabella 4. *Il capitale umano di BoxMarche*

N. Indicatore	Formula	2007	2006
14 Età media del personale	Media semplice età dei dipendenti	36	35
15 Anzianità aziendale media dell'innovazione	Media semplice anni dalla data di assunzione	11,98	11,19
16 Turnover in uscita	Numero dimissioni/Numero dipendenti	9,8%	9,4%
17 Indice sintetico di scolarità del personale	Media punteggi attribuiti sulla base del titolo di studio 1 = istruzione elementare; 2 = media inferiore; 3 = media superiore; 4 = università	2,49	2,46
18 Percentuale del fatturato investita in formazione	Costi interni ed esterni sostenuti per la formazione del personale/Fatturato	0,10%	0,34%
19 Ore di formazione per addetto	Ore totali di formazione/Numero dei dipendenti	10	16
20 Indice di polivalenza e flessibilità addetti produzione	Rilevazione interna per il personale operaio su 10 processi produttivi – indice da 0% a 100%	38%	38%
21 Indice di competenza addetti produzione	Rilevazione interna per il personale operaio su 12 processi produttivi – indice da 0% a 100%	46%	47%
22 Indice sintetico di soddisfazione dei collaboratori	Sintesi delle indagini interne sulla soddisfazione del personale ed SA 8000: 1= pienamente insoddisfatto; 2= parzialmente insoddisfatto; 3= abbastanza soddisfatto; 4= pienamente soddisfatto	3,08	2,92
23 Indice sintetico di qualità della leadership	Sintesi delle indagini interne sulla leadership: 1= pienamente insoddisfatto; 2= parzialmente insoddisfatto; 3= abbastanza soddisfatto; 4= pienamente soddisfatto	3,32	2,96

Fonte: BoxMarche, Global report 2007, sezione capitale intellettuale, p. 224-225.

Tabella 5. *Il capitale relazionale di BoxMarche*

N. Indicatore	Formula	2007	2006
24 Variazione del fatturato	Fatturato esercizio/Fatturato esercizio precedente - 1	10,49%	-6,30%
25 Quota di mercato relativa	Fatturato BoxMarche/Fatturato leader mercato	36,60%	36,34%
26 Fatturato medio per cliente	Fatturato totale/Numero clienti	48.143	51.016
27 Indici di concentrazione del fatturato	Incidenza percentuale primi 10 clienti	51,47%	47,36%
	Incidenza percentuale primi 20 clienti	69,34%	64,77%
28 Fatturato derivante da nuovi clienti	Fatturato realizzato con clienti acquisiti nell'anno	786.919	297.298
29 Fatturato medio realizzato con nuovi clienti	Fatturato con nuovi clienti/Numero nuovi clienti	5.427	4.574
30 Indice di rilevanza nuovi clienti	Fatturato realizzato con i primi 5 nuovi clienti	536.152	146.259
31 Livello monitoraggio CRM	Fatturato clienti CRM/Fatturato totale	77,50%	73,45%
32 Indice di penetrazione su clienti monitorati	Fatturato BoxMarche su clienti monitorati/Acquisti totali per cartotecnica	56,86%	62,04%
33 Customer satisfaction	Indagine Customer Satisfaction – valutazione gap aspettative e percezione tramite 25 domande su 5 aspetti del prodotto/servizio gap minimo = 0,0000; gap massimo = 7,0000	0,0098	0,0068
34 Incidenza investimenti in marketing e comunicazione	Costi sostenuti per marketing e comunicazione/Fatturato totale	0,80%	0,93%
35 Contenzioso con clienti		2	2

Fonte: Global report BoxMarche, 2007, sezione capitale intellettuale, p. 229.

- *L'analisi del capitale relazionale* (Tab. 5) integra quanto esposto nella sezione clienti della relazione sociale ed è effettuata in base ad aspetti qualitativi e quantitativi della gestione del rapporto con il mercato che danno risalto alla capacità dell'impresa di sviluppare il patrimonio di relazioni con gli interlocutori esterni, con particolare attenzione ai clienti. Tra le iniziative a questi rivolte e tese a rafforzare la *customer loyalty* si citano, oltre alle giornate di *open-house* aziendali, il "Planning TOP 28" (pianificazione delle visite ai 28 clienti che coprono circa il 78% del fatturato aziendale) e il progetto *Customer Relationship Management* attivato nel 2005 e finalizzato ad incrementare il livello di servizio attraverso la migliore conoscenza della clientela e a valutare il gap tra aspettative e percezioni relativamente ad aspetti tangibili ed intangibili (affidabilità, capacità di risposta, di riassicurazione, empatia).

6 – Note conclusive

Le PMI presentano caratteristiche genetiche sulle quali converge e si innesta l'orientamento alla CSR e alla produzione di valore allargato quali il profondo radicamento al contesto socio-economico locale (riconoscibilità), la facile identificazione e la prossimità dell'imprenditore (approcciabilità), il coinvolgimento interpersonale (enfasi sulla persona), la facilità di adattamento ai cambiamenti sociali e ambientali (flessibilità), che agevolano l'assunzione di politiche di CSR e facilitano altresì lo sviluppo di capitale intellettuale.

Relazionalità, radicamento, identità, visibilità, reputazione e senso di appartenenza ad un preciso contesto valoriale e culturale sono, normalmente, i cardini

dell'agire imprenditoriale. La CSR si abbina al sistema valoriale e comportamentale tipico del piccolo imprenditore e agli altrettanto tipici percorsi strategici e, attraverso una progressiva qualificazione dell'organizzazione e dei metodi di gestione e di direzione, favorisce un processo di liberazione di energie creative, rafforza il senso di iniziativa, esalta ancor più il ruolo delle relazioni, che, per il piccolo imprenditore non sono solo competitive di mercato, ma anche e soprattutto collaborative e di carattere interpersonale. Tali aspetti sono strettamente legati alla generazione di un valore che si collega agli elementi del capitale intellettuale d'impresa.

E' proprio il sistema dei valori tipici delle piccole e medie imprese, che nel nostro Paese trova una sua peculiare manifestazione, quali l'attaccamento al territorio, ai dipendenti, la prossimità e il dialogo con le istituzioni e la comunità locali o, più in generale con la società civile, a farne un protagonista importante della crescita tanto economica, quanto sociale. Tali valori corrispondono ad altrettante variabili alla base di un percorso di sviluppo sostenibile centrato su "imprese di territorio" che si esemplifica nel contesto marchigiano. L'imprenditoria delle Marche, di cui l'impresa considerata nell'indagine qualitativa è un esempio eccellente, è una tipica espressione del modello che ha contrassegnato lo sviluppo della cosiddetta "economia periferica" (Bagnasco, 1977; Fuà, Zacchia, 1983; Garofoli, 1991; Becattini, 2000). Una lettura delle realtà economiche del territorio che si spinga a cogliere l'essenza delle persone e della loro storia, alla scoperta dei valori sui quali hanno fondato la propria identità e costruito esemplari storie imprenditoriali ed umane, consente di scoprire un "capitalismo gentile", fondato sul rispetto delle persone e sulla creazione di prodotti

e servizi di qualità e sul raggiungimento di successo economico, sociale, ambientale. La portata della sfida del modello di territorio sostenibile, i cui lineamenti prendono forma sotto il profilo deduttivo e induttivo, risiede nel concepire le relazioni (tra imprese, istituzioni, organizzazioni, società civile) e l'incontro in modo dinamico e innovativo, come processo di costruzione e di ricomposizione di un equilibrio territoriale che attrarre persone, imprese, innovazioni. Cooperazione e concertazione alimentano una governance circolare che si basa sull'esistenza di ponti di collegamento (network misti), che rendono complementari le sfere del pubblico, del settore produttivo, del mondo non profit.

In tale senso BoxMarche offre una testimonianza eccellente sotto diversi profili: per essere di fatto vissuta e governata come un "bene comune" che si concretizza nel territorio; per porsi come agente di civilizzazione e attore socio-economico dell'ambiente vicino e lontano; per la capacità di guadagnare reputazione e consenso sociale; per sapere sviluppare molteplici e profonde relazioni e per il livello di stakeholder engagement; per il radicamento al contesto socio-economico locale e per essere esempio di crescita armonica e di passaggio da realtà rurale a realtà industriale, avvenuta arricchendo l'ambiente, e assieme alla gente che vi ha lavorato; per la capacità di comunicare con strumenti innovativi il proprio impegno nella CSR e nella sostenibilità e di testimoniare (contagando "altri") le buone prassi.

BoxMarche si pone come polo di relazione teso verso uno sviluppo sostenibile e come protagonista di un sistema formato da una pluralità di attori che contribuiscono a sensibilizzare e a diffondere la CSR in primis, nel tessuto socio-economico di riferimento e, in parallelo, in ambiti extra-locali, attraverso reti lunghe di relazioni con portatori di interesse collegati allo svolgimento della propria attività. L'orientamento alla CSR e alla sostenibilità entra nella mission, rafforza la governance e si riflette nell'accountability, elementi integrati e fortemente coerenti, e accresce il capitale organizzativo/strutturale, plasmando il profilo strategico, la corporate governance e i processi, così come sviluppa il capitale umano e relazionale.

In definitiva, la testimonianza di BoxMarche dà forza al principio che "la vita virtuosa sia, di fatto la vita migliore, non solo per gli altri – come si tende a credere e a fare credere – ma anche per se stessi" (Zamagni, 2007, p. 22).

References

- Adams C. (2002), Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting: Beyond Current Theorising, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. XV, n. 2.
- Adams C., Hill W.Y. and Roberts C.B. (1998), Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour, *British Accounting Review*, vol. XXX, n. 1.
- Andreas M. (a cura di) (2007), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Baldarelli M.G. (2005), *Le aziende eticamente orientate. Mission, Governance e Accountability*, Clueb, Bologna.
- Balloni V., Trupia P. (a cura di) (2005), *Origine, caratteristiche e sviluppo dell'imprenditorialità nelle Valli dell'Esino e del Misa*, Economia Marche, Fondazione Aristide Merloni, Ed. Conerografia, Ancona.
- Bamberger I. (1989), Developing Competitive Advantage in Small and Medium-size Firms, *Long Range Planning*, n. 5.
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Milano.
- Bracci E. and Vagnoni E. (2007), *Le piccole imprese familiari. Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, F. Angeli, Milano.
- Bennet M. and James P. (1999), *Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Performance Evaluation and Reporting*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Birley S. (1985), The Role of Networks in the Entrepreneurial Process, *Journal of Business Venturing*, n. 1.
- Bonomi A. (2007), "Il capitalismo dolce delle Marche che sposa fabbrica e territorio", *Il Sole 24 Ore*, 27 maggio.
- Bruni L. (2000), *Economia di comunione*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Mondadori, Milano.
- Bruni L. (2007), *La ferita dell'altro*, Il Margine, Trento.
- Bruni L. and Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità e pubblica felicità*, Il Mulino, Bologna.
- Campedelli B. and Cantele S. (2004), Bilancio sociale e governo aziendale responsabile: alcune riflessioni, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-10.
- Cantù C. and Gavinelli L. (2008), Reti di territorio: la valorizzazione delle risorse intangibili in un orizzonte internazionale, *Convegno AIDEA Giovani, L'internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana*, Macerata, 25-26 gennaio.
- Catturi G. (2003), Valori etici e principi economici: equilibrio possibile, *Studi e Note di Economia*, n. 3.
- Catturi G. (2006), Potere aziendale e responsabilità socio-politica, in Rusconi G. and Dorigatti M. (a cura di), *Impresa e responsabilità sociale*, Collana Persona, Imprese e Società, n. 6, F. Angeli, Milano.
- CELE, Centre for Ethics, Law & Economics (2001), *Progetto Q-RES: la qualità della responsabilità etico-*

- sociale d'impresa. Linee guida per il Management*, Liuc Papers, n. 5, Diritto ed Economia, Supplemento a ottobre.
- Chiucchi M.S. (2004), La misurazione del capitale intellettuale: criticità e prospettive, in AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione*, F. Angeli, Milano.
- Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Chirieleison C. (2004), L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility, in Rusconi G. and Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale d'impresa*, Collana Persona, Imprese e Società, n. 1, F. Angeli, Milano.
- Cianciullo A. and Realacci E. (2005), *Soft Economy*, Bur, Milano.
- Ciappei C. (2005), *Strategia e valore d'impresa. Saggia e metodo dell'agire imprenditoriale*, Firenze University Press, Firenze.
- Cipolla C.M. (1990), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Cisi M. (2003), *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1985), Valori imprenditoriali e successo dell'impresa, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, giugno.
- Coda V. (1989), L'orientamento strategico dell'impresa, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, marzo.
- Craig S.N. (2003), Corporate Social Responsibility: whether or how, *California Management Review*, vol. 45, n. 4.
- Danish Agency for Trade and Industry (1997), *Intellectual Capital Accounts: Reporting and Managing Intellectual Capital*, DATI, Copenhagen, Denmark.
- Del Baldo M. (1997), Determinanti e condizioni delle strategie di "non crescita" delle piccole imprese, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Del Baldo M. (2006), Piccoli imprenditori e piccole imprese socialmente responsabili, in *Scritti in onore di Isa Marchini*, F. Angeli, Milano.
- Demartini P. (2009), Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una visione condivisa?, in A. Maticena, M. Del Baldo, *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- Edvinsson L. (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning*, vol. 30, n. 3, pp. 366-373.
- Edvinsson L. (2002), *Corporate Longitude: What you Need to Know to Navigate the Knowledge Economy*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.
- 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, Enterprise Publications.
- European Union (2004), *European Multistakeholder Forum on CSR: Report of the Round Table on Fostering CSR among SMEs*. Final results, 29 June 2004, Final Version 3 May 2005, pp.1-26. Available at: http://ec.europa.eu/corporate-social-responsibility/multi-stakeholder-forum/2004/roundtables-fostering_en.htm. Accessed on 28 January 2008.
- European Union (2007), European Expert Group on CSR and SME: Opportunity and responsibility. How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do. Available at: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/reereport.pdf>.
- Fombrun C.J. and Van Riel C.B.M. (2003), *Fame & Fortune: how Successful Companies Build Winning Reputation*, Prentice Hall Financial Times, Upper Saddle River.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. and Reed D.L. (1983), Stockholder and Stakeholder: a New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Spring.
- Fuà G. and Zacchia C. (a cura di) (1983), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna.
- Fugazza S., Pandini L., Gostner von Stefanelli C. and Equalitas (2006), Interreg 3 A Project. A Model for the Development of Corporate Social Responsibility in the Province of Bolzano, *EABIS/CBS Conference* Copenhagen, 26 October.
- Gabrovec Mei O. (1993), Economia etica e valori d'impresa, in AA.VV., *Istituzioni di economia d'Azienda. Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano.
- Garofoli G. (1991), Modelli locali di sviluppo, in Fuà G., *Orientamenti per la politica del territorio*, Il Mulino, Bologna.
- Gastaldi F. and Milanese E. (a cura di) (2003) *Capitale sociale e territorio*, F. Angeli, Milano.
- Gazzola P. (2006), CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile, *Economia Aziendale 2000 web*, n. 2.
- Gazzola P. and Mella P. (2006), Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR). A necessary choice?, *Economia Aziendale 2000 web*, n. 3.
- GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001), *Principi di redazione del Bilancio Sociale*, Adnkronos Comunicazione, Roma.
- GBS, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2007), *Il Bilancio Sociale. Gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale*, Documenti di Ricerca, n. 5, Giuffrè, Milano.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Goodpaster K.E. and Matthews L.E. (1982), Can a Corporation Have a Conscience?, *Harvard Business Review*, January.
- Guatri L. (1989), Il "differenziale fantasma": i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1.

- GRI, Global Reporting Initiative (2002), *Sustainability Reporting Guidelines on Economics, Environmental and Social Performance*, Boston, MA.
- GRI, Global Reporting Initiative (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*, at: www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines.
- Gui B. and Sugden, R. (2005) *Economics and Social Interactions. Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Håkansson H. and Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge Edition, London.
- Hinna L. (a cura di) (2002), *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze. Modelli di rendicontazione sociale. Gestione responsabile e sviluppo sostenibile. Esperienze europee e casi italiani*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- IFAC (1998), *Measurement and management of intellectual capital*, IFAC.
- Jenkins H. (2004), A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective, *Journal of General Management*, vol. 29, n. 4.
- Jesinghaus J. (2005), Dashboard of Sustainability (Cruscotto della Sostenibilità), International Institute for Sustainable Development (Canada), http://esl.jrc.it/dc/db_it.htm.
- Joseph E. (2000), *A Welcome Engagement: SMEs and Social Inclusion*, Institute of Public Policy Research, Southampton.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992), The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February.
- Lamont G. (2002), *The Spirited Business: Success Stories of Soul Friendly Companies*, Hoddes & Stoughton, London.
- Lepoutre J. and Heen A. (2006), Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, p. 257-273.
- Lepoutre J. and Valente M. (2007), Overcoming Callimero: Complexes in Small Business Social Responsibility, paper presented at the 20th Annual Conference of the *European Business Ethics Network (EBEN)*, Louvain Belgium, September.
- Lev B. (2001), *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington.
- Lin N., Cook K. and Burt R.S. (Eds.) (2001), *Social Capital. Theory and Research*, Aldine de Gruyter, New York.
- Lipparini A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa, Vol. II - La gestione strategica*, Aspi/Ins-Edit, 2^a ed., Genova.
- Marchini I. (2000), *Il governo della piccola impresa, Vol. I - Le basi delle conoscenze*, Aspi/Ins-Edit, 2^a ed., Genova.
- Maritain J. (1966), *The Person and the Common Good*, Notre Dame University Press, Notre Dame.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il "bilancio sociale"*, Clueb, Bologna.
- Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, Diapason, Rimini.
- Matacena A. and Del Baldo M. (a cura di) (2009) *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- Matacena A. (2009), La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo 'dell'età dell'oro' al 'turbocapitalismo', in A. Matacena and M. Del Baldo, (a cura di) (2009) *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, F. Angeli, Milano.
- Mathews M. (1997), Twenty Five Years of Social and Environmental Accounting Research: is there a Silver Jubilee to Celebrate?, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. X, n. 4.
- Melé D. (2002), *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Minoja M. and Romano G. (2006), Managing Turnaround with Responsible Entrepreneurship: the Kendrion Case, EABIS/CBS International Conference on *The Social Responsibility of Small and Medium Sized Enterprises. Integration of CSR into SMEs Business Practice*, Copenhagen, 26 October.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni M. and Lucchini M. (2004), *I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, F. Angeli, Milano.
- Molteni M., Pedrini M. and Bertolini S. (2006), *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*, Aidaf, ISVI, Milano.
- Monaci M. (a cura di) (2007), *La responsabilità in azione. Prassi socialmente responsabili nell'impresa locale*, F. Angeli, Milano.
- Moon J. (2001), Business Social Responsibility: A Source of Social Capital?, *Reason in Practice*, vol. 1.
- Novak M. (2000), *L'impresa come vocazione*, prefazione di G. Palladino, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paris.
- OECD (1999), *S&T Indicators: Benchmarking the Knowledge-Based Economy*, Paris.
- Paris A. (2003), *Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione ambientale*, Cedam, Padova.
- Pedrini M. (2007), I bilanci di sostenibilità e delle risorse intangibili: il processo di integrazione delle aziende italiane, *Economia Aziendale 2000 web*, Special Issue, n. 1.
- Peraro, F. and Vecchiato G. (a cura di) (2007) *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, F. Angeli, Milano.

- Perrini F., Pogutz S. and Tencati A. (2006), Corporate Social Responsibility in Italy: State of the Art, *Journal of Business Strategies*, Huntsville, Spring, vol. 23, n. 1, p. 65-91
- Polanyi M. (1979), *La conoscenza inespresa*, Armando Ed., Roma.
- Preti P. and Puricelli M. (2007), *L'impresa Forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Egea, Milano.
- Putnam R.D. (1993a), *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Putnam R.D. (1993b), The Prosperous Community, *American Prospect*, vol. 13, p. 34-42.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- Reumaux B. (1976), Un Bilan au Service d'une Approche Stratégique du Problème Social, AA.VV. *Regards sur le Bilan Social*, Ed. Hommes et Techniques.
- Rullani E. (2006), La nuova economia dell'immateriale, *Economia dei Servizi*, vol. 1, settembre-dicembre.
- Rusconi G. (1988), *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano.
- Rusconi, G. (2006), Stakeholders and Documents of the Direct Accountability of Companies, in Arena P. (a cura di), *The Corporate Social Responsibility. Scientific Development and Implementation*, Aracne, Roma.
- Russo M.V. and Fouts P.A. (1997), A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3.
- Sacconi L. (2005), CSR: verso un modello allargato di corporate governance, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Sancassiani E. and Frascaroli W. (2009), *La responsabilità sociale d'impresa nei cinque distretti industriali modenesi. Opportunità per l'innovazione e la sostenibilità delle imprese e del territorio, 2^a indagine, 2008*, FocusLab, Modena.
- Schein E.H. (1983), The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, n. 12.
- Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Soloman R. and Hansen K. (1985), *It's good business*, Atheneum, New York, NY.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital*, N. Brealey Pub., London.
- Storper M. (1997), Le economie locali come beni relazionali, *Sviluppo locale*, n. 5.
- Superti Furga F. (1997), Note introduttive al bilancio sociale, *Sviluppo e Organizzazione*, novembre-dicembre.
- Sveiby K.E. (1997), The Intangible Asset Monitor, *Journal of Human Resource Casting and Accounting*, vol. 2. n. 1.
- Sviluppo Brianza (2009), *La Brianza intraprendente*, F. Angeli, Milano.
- The Copenhagen Centre (1998), *The Vision Behind the Copenhagen Centre*, Copenhagen. Available at: www.conpenhagencentre.org.
- Van Luijk H. and Vlaming L. (2008), Fostering Corporate Social Responsibility in Small and Medium Size Enterprises. Recent Experiences in The Netherlands, paper presented at *The Fourth ISBEE World Congress, "Global Fairness – Local Integrity"*, Cape Town, 15-18 July. <http://www.isbee.org/>.
- Veltri S. and Nardo M.T. (2008), Bilancio sociale e bilancio del capitale intellettuale: quali relazioni?, *Economia Aziendale 2000web*, n. 4.
- Vermiglio F. (a cura di) (2000), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano.
- Viviani M. (1999), *Lo specchio magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.
- Wilson A. (1999), Social Reporting. Developing Theory and Current Practice, in Bennet M. and James P. (a cura di), *Sustainable Measures*, Greenleaf Pub., Sheffield.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, 2^a ed., Thousand Oaks.
- Youndt M.A., Subramanian M. and Snell S.A. (2004), Intellectual Capital Profiles: an Examination of Investments and Returns, *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 2.
- Zadek S. (2001), *The Civil Corporation, The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London.
- Zadek S., Pruzan P. and Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, Earthscan, London.
- Zamagni S. (2003), Impresa, mercato, economia civile, *La Società*, n. 4.
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- Zsolnai L. (2002), Future of capitalism, in L. Zsolnai (Ed.), *Ethics in the Economy. Handbook of Business Ethics*, Peter Lang Academic Publisher, Oxford and Bern, p. 295-308.