



“Competitività e RSI”

Il gioco della cooperazione tra gli stakeholder e l'impresa

L'impresa si relaziona con l'ambiente esterno ed ha contatti e rapporti con diversi interlocutori denominati stakeholder, definiti come *“tutti quegli individui o gruppi che possono influenzare il successo dell'impresa o che hanno un interesse in gioco (at stake), attuale o potenziale, nelle decisioni dell'impresa stessa: azionisti, collaboratori, clienti, fornitori e istituzioni pubbliche in primo luogo, ma anche concorrenti, comunità locali, interessi organizzati, movimenti, mezzi di comunicazione di massa”*. (ndr Stanford Research Insitut 1963).

L'impresa socialmente responsabile è un'impresa in cui le aspettative di tutti gli stakeholder, sia di quelli primari che di quelli secondari, sono prese in considerazione e valorizzate al meglio nella prospettiva del conseguimento del bene comune.

Omogeneizzare le diverse esigenze non è un processo semplice ed immediato poiché i portatori di interesse sono molteplici ed hanno interessi a volte non coincidenti o addirittura in contrasto tra di loro.

Nel coordinare le proprie risorse l'impresa deve cercare di addivenire ad un compromesso tra gli stakeholder in conflitto in modo tale che ognuno possa collaborare spontaneamente e non ci siano motivi di disturbo nella gestione tali da modificare l'equilibrio di potere all'interno della compagine sociale.

Bisogna trovare, dunque, attraverso anche un buon livello di comunicazione, un equilibrio che possa essere accettato e quindi condiviso da tutti gli stakeholder. Tale equilibrio può essere raggiunto utilizzando come criterio etico il contratto sociale tra gli stakeholder e l'impresa (ndr

Lorenzo Sacconi). Solo attraverso un impegno normativo tra le parti si può ottenere una sana e duratura cooperazione che spinge i diversi attori verso il raggiungimento di un maggior surplus per tutti.

La teoria dei giochi è un valido aiuto per spiegare che la cooperazione fra le parti, anche se presenta dei benefici per entrambe, non è un processo naturale ma deve essere incoraggiato da un accordo normativo che regolarizzi i comportamenti opportunistici in vista della creazione del bene comune. In un regime di libera concorrenza, infatti, se due soggetti si interfacciano nello scambio, saranno portati a scegliere di non cooperare poiché non essendo informati sul comportamento altrui, trovano conveniente non fidarsi, pur di non incorrere nell'eventualità che l'altro soggetto possa approfittare della loro buona condotta. (vd. box).

La mancanza di informazioni tra le parti, tuttavia, non pregiudica il raggiungimento della cooperazione; infatti anche se tra i giocatori vi sia comunicazione sia prima dell'inizio dello scambio che dopo, gli accordi che si potrebbero raggiungere non sarebbero vincolanti nel senso che non si è obbligati al rispetto di un eventuale accordo di collaborazione e, in mancanza di cooperazione, non è possibile ricorrere a vie legali per il risarcimento dei danni subiti.

Vi è la necessità perciò di instaurare tra i soggetti che entrano

IL GIOCO COOPERATIVO

Tale meccanismo è ben spiegato dal c.d. "dilemma del prigioniero", proposto negli anni cinquanta dal matematico Albert Tucker, che può essere rappresentato attraverso la c.d. "matrice delle vincite" (vd. Matr. 1) in cui vengono presi in considerazione due giocatori che nel nostro caso sono l'impresa (soggetto1) e gli stakeholder (soggetto2, inteso come rappresentante dei portatori di interesse all'interno dell'impresa).

Le loro strategie possono essere del tipo cooperare (C) e non cooperare (NC). Vengono assegnati poi dei payoffs (o vincite) per ciascun giocatore che hanno una struttura tale che possono essere ordinati, ad esempio in modo decrescente. I payoffs utilizzati sono di seguito riportati.

- Y associato alla combinazione (NC,C) ove NC è la strategia del primo giocatore e C quella del secondo.

- Z per la coppia di strategie (C,NC).

- e W sono invece i payoffs delle combinazioni reciproche, rispettivamente (C,C) e (NC,NC).

I payoffs sono ordinati in modo decrescente ($Y > X > W > Z$) con il vincolo $2X > Y + Z > 2W$.

Le informazioni a disposizione dei giocatori sono incomplete per cui gli stakeholder sono incerti sul tipo di impresa con cui si relazionano, non sanno infatti se si tratta di un soggetto etico o meno.

Matr.1

impresa/stakeholder	C	NC
C	X,X	Z,Y
NC	Y,Z	W,W

(segue..)

a far parte del gioco cooperativo un accordo, un contratto sociale appunto in grado di incentivare e mantenere buoni livelli cooperativi. Solo prevedendo una tutela legislativa, in grado di sanzionare comportamenti scorretti, la società potrà ottenere la massimizzazione dell'utilità aggregata. Il contratto sociale diventa tanto più necessario se si pensa che, se non si frenassero comportamenti utilitaristici, le conseguenze negative, data la globalità dell'economia, si estenderebbero ben al di là dei singoli individui coinvolgendo l'intera comunità.

Il ruolo della fiducia e della reputazione nel gioco cooperativo

La cooperazione anche se regolata da un contratto rimane un atto volontario, accettato da tutti gli stakeholder e dall'impresa e per raggiungere tale accordo serve senz'altro un buon livello di fiducia tra le parti.

Se l'impresa comunica la propria disponibilità a rispettare il patto sociale anche gli stakeholder saranno in grado di affidarsi e contribuire al meglio alla creazione di valore. Fondamentale quindi in questa fase è la capacità di comunicare le intenzioni dell'impresa. Oggi si impone alle società di essere il più trasparenti e corretti possibili nei confronti dei portatori di interesse dato che la fiducia è un processo complesso e delicato che richiede autenticità e congruenza tra obiettivi manifestati e quelli effettivamente realizzati. La fiducia se da un lato richiede del tempo per essere coltivata dall'altro con molta facilità può essere perduta.

Nella situazione di partenza appare chiaro come gli stakeholder e l'impresa perseguano una strategia opportunistica, consistente nel venire meno a patti e promesse con l'obiettivo di massimizzare i propri obiettivi. I soggetti si allocheranno, per non sbagliare, nella posizione (W,W), sceglieranno dunque di non cooperare. Tale punto è noto come "equilibrio di Nash" e corrisponde ad una situazione Pareto-inefficiente rispetto alla coppia (X,X) che si sarebbe avuta in caso di cooperazione (infatti per il vincolo risulta che $2X > 2W$). Una configurazione rappresenta un equilibrio di Nash, infatti, "se il comportamento adottato da ciascun giocatore rappresenta la migliore risposta possibile alle scelte effettuate dagli altri e ciò vale per ogni giocatore".

In altre parole il dilemma del prigioniero testimonia l'esatto contrario della metafora della mano invisibile di Adam Smith (la quale sostiene che ciascun individuo nel momento stesso in cui persegue l'ottimo per sé, contribuisce all'ottimo sociale): l'ottimo individuale non corrisponde infatti, all'ottimo sociale, questo ultimo sarà raggiungibile solo partendo da una buona collaborazione e da un vincolo normativo.

Nella Matr.2 è riportato un esempio numerico per una migliore comprensione.

Matr.2

Impresa/stakeholder	C	NC
C	(2,2)	(0,3)
NC	(3,0)	(1,1)

I giocatori spontaneamente sceglieranno la posizione reciproca di non cooperazione (1,1); attraverso il contratto sociale invece, l'impresa e gli stakeholder, potranno raggiungere la posizione ottimale di cooperazione (2,2).

Intrattenere rapporti d'affari con soggetti di cui non ci si può fidare è faticoso e costoso e nel lungo periodo la corruzione avvilisce le energie creative delle imprese e premia i peggiori.

Molte aziende purtroppo hanno sperimentato sulla loro pelle gli sbagli di una condotta poco responsabile ed oggi sono costrette ad implementare i loro sforzi per tornare alla situazione di fiducia iniziale e forse il loro futuro sarà, per alcuni aspetti, segnato indelebilmente da tali fatti. La stessa Parmalat è stata definita non a caso “una scenografia perfetta che nascondeva un palco mangiato dai tarli”. La società in questione si era distinta per le innumerevoli iniziative sociali e contributi ad opere di bene (ad esempio il Parma calcio aveva fondato decine di scuole in Brasile per giovani appassionati del gioco e per allenatori) per contro il bilancio sociale della Parmalat anche se redatto non è stato mai diffuso.

Sicuramente le campagne sociali hanno contribuito ad una maggiore penetrazione ed apprezzamento del marchio Parmalat ma sono poca cosa di fronte al tracollo subito poi nel 2003 e testimoniano che si trattava solo di tentativi di marketing finalizzati a crearsi una sorta di immagine non corrispondente alla reale situazione economica-finanziaria. E' vero dunque che è fondamentale crearsi un buon consenso sociale per avere la fiducia degli stakeholder ma questo può rivelarsi un potente boomerang se non si incide in profondità sui processi aziendali. La responsabilità sociale deve permeare gli strati più profondi della struttura dell'impresa andando a delineare il sistema di governance e la stessa strategia dell'impresa.

Quello che è successo alla Parmalat è tuttavia esemplare: nonostante il tracollo, il brand riscuote, almeno per ora, i favori tra i consumatori che sono tra gli stakeholder più critici. Il crack finanziario, dunque, non ha creato sfiducia nei consumatori che apprezzano ancora la buona qualità del prodotto, additando le cause del fatto non tanto alla solidità o meno dell'azienda quanto alla cattiva amministrazione della classe dirigente. Il consumatore moderno è stato in grado di apprezzare il buon prodotto e di tutelare una fabbrica che lavora bene e che merita di essere difesa nelle sue potenzialità produttive. Il consumatore, in buona sostanza, ha dato dimostrazione, almeno in questo

caso, di essere un cittadino consapevole e di essere in grado di punire e premiare con lucidità senza eccessivi isterismi di massa.

Tale fenomeno è riconducibile anche al fatto che come hanno argutamente sottolineato alcuni autori (ndr Lorenzo Sacconi) se l'impresa si facesse una reputazione di soggetto che "abusa ma non troppo" della fiducia dei suoi stakeholder potrebbe avere ancora la loro cooperazione. A dimostrazione di ciò basti dire che delle imprese colte in comportamenti non socialmente responsabili, solo il 20%, nell'Europa continentale, vengono boicottate dai consumatori, percentuale che sale al 42% negli USA.

L'esempio di Parmalat porta alla luce l'importanza del giusto bilanciamento tra le azioni di solidarietà e gli altri interessi aziendali altrimenti si rischia di sovraccaricare di aspettative inesistenti gli stakeholder, o peggio ancora, di trascurarli totalmente perdendo la loro fiducia ancora prima di averla conquistata.

Attraverso la divulgazione di messaggi che parlano di sé, dunque, l'impresa crea un'immagine che verrà percepita dall'ambiente in cui essa opera. L'impresa si crea perciò un biglietto da visita e nel crearlo deve essere consapevole ed attenta dato che esso la identificherà nei suoi rapporti futuri con la società. L'immagine che identifica l'impresa è la sua stessa reputazione che si caratterizza per essere uno degli assets più preziosi (insieme alla qualità del management e al capitale intellettuale) perché intangibile ed in grado di aprire la porta alla fiducia tra le parti e dunque alla cooperazione.

La reputazione aziendale può essere definita come la "rappresentazione collettiva delle azioni passate e delle prospettive future di un'impresa che descrive, come detentori di risorse critiche, interpretano le proposte dell'impresa e ne giudicano la capacità di soddisfare le loro attese" (Fombrun 2002).

Il fatto che ci si stia muovendo sempre di più da un'impresa dei prodotti ad un'impresa dei servizi aumenta l'importanza rivestita oggi dalla reputazione che opera ad un livello superiore rispetto alla fiducia la quale si costruirà e interverrà nella costruzione del rapporto solo in un secondo momento.

La qualità di un prodotto è visibile prima dell'acquisto, anche se non si conosce il produttore, mentre la bontà di un servizio è valutabile solo a posteriori, cosicché una buona reputazione dell'azienda produttrice diventa, almeno inizialmente, criterio di scelta.

Si può arrivare a dire che la reputazione influenzi il gioco cooperativo nell'immediato ed in prima battuta mentre ciò che permette il dialogo nel tempo è appunto la fiducia che si instaura tra le parti;

La reputazione è infatti un riconoscimento della "licenza ad operare" senza la quale nessuna impresa può prosperare e, dato il suo rilievo strategico, va tutelata e mantenuta nel tempo perché un suo decadimento può provocare un significativo peggioramento del valore globale dell'azienda.

Diventando un patrimonio aziendale non è consentito a nessun manager dissiparla e per chi lo fa, non sarà facile trovare ancora consensi all'interno della compagine sociale.

Rischiare la reputazione coincide con la possibilità che altri fattori di rischio si manifestino generando una pubblicità negativa, una perdita di clientela, una ridotta possibilità di reclutare i migliori esperti, una perdita di opportunità nelle soluzioni strategiche, quali fusioni ed acquisizioni.

La reputazione comporta per contro anche dei costi di produzione rappresentati per lo più dall'onere della comunicazione che diventa, come nel gioco della fiducia, una variabile strategica che deve essere finalizzata al meglio in relazione ai fini che la gestione aziendale si pone.

Una rispettata reputazione non può prescindere dunque da un'attività di comunicazione, condotta implicitamente o resa esplicita e che abbia per contenuto un'identità solida e distintiva.

L'impresa socialmente responsabile deve diffondere una comunicazione etica abolendo ogni forma di manipolazione. Si tratta di una comunicazione più costosa ed impegnativa e deve essere considerata come un vero e proprio investimento a medio-lungo termine.

L'etica nella comunicazione non è solo un valore morale, a volte in contrasto col tornaconto materiale ma è una caratteristica professionale e tecnica nel nuovo modo di fare comunicazione. I tempi dell'immagine, dell'apparire, dello spettacolo sono ormai finiti e quello che il pubblico apprezza dell'impresa è la capacità di diffondere la propria identità ossia mostrare quello che si è e di cercare di essere ciò che si dichiara. Una comunicazione basata sulla correttezza e buon senso è

tecnicamente più efficace dato che è più credibile ed è meno soggetta a smentite contribuendo quindi a mantenere nel tempo un'omogeneità di giudizio da parte del pubblico.

La capacità di saper comunicare correttamente ed in modo trasparente le proprie intenzioni comporta comunque una presa di coscienza da parte dell'azienda dell'agire in modo etico.

Conclusioni

Il ragionamento fatto ci porta a dire come la cooperazione fra tutte le parti sociali, finalità principale dell'impresa etica, sia attuabile solo prevedendo un impegno normativo di reciproca utilità che possa sanzionare i comportamenti scorretti e riportare l'equilibrio tra le parti. Per raggiungere tale scopo, l'impresa approfitterà, in prima battuta, del buon livello di reputazione goduto, in grado di poterle garantire l'attenzione dei suoi interlocutori ma successivamente deve poter contare su una consolidata fiducia del mercato conquistata grazie a comportamenti corretti e reiterati nel tempo; poiché anche se gli interlocutori sono ben disposti ad avvicinarsi all'impresa se non vi è fiducia, non instaureranno nessun dialogo e quindi nessuna collaborazione.

L'esperienza della Parmalat, poi, come di altri fallimenti del mercato sottolineano come la responsabilità sociale “prima che sul palcoscenico deve essere dietro le quinte”, deve far parte della cultura aziendale qualificabile come “l'insieme dei valori” che risultano dalla forte integrazione tra valori etici e valori imprenditoriali.

Compito dei professionisti sarà quello quindi di raccomandare e suggerire ai managers strumenti in grado di operare in un'ottica di risultati e non di adempimenti, privilegiare le logiche della pianificazione strategica e non dell'improvvisazione e far comprendere a ciascuno il suo ruolo nella creazione del bene comune.