



## Tutti in fila per la CSR *De Beers ed il caso "Blood diamonds"*

Fonte: Via Sarfatti 25 (Università Bocconi di Milano) - di Nicola Misani\*

Alla fine degli anni Novanta i paramilitari africani iniziarono a estrarre illegalmente diamanti per finanziare la guerriglia. Le pietre, vendute ai trader locali, entravano nei canali distributivi internazionali, confondendosi con gli altri diamanti che raggiungono le nostre gioiellerie. Le organizzazioni non governative tentarono di bloccare queste blood diamonds, accusando De Beers, il leader storico del settore, di esserne il maggiore importatore. Nei fatti, De Beers non acquistava diamanti né dai guerriglieri né dai trader in contatto con loro.

La reazione di De Beers fu di tentare di stroncare il mercato dei blood diamonds. Nel 2000 spinse il governo del Sud Africa a convocare la conferenza sui diamanti di Kimberley e finanziò la creazione del World diamond council, un'associazione che riuniva tutte le grandi imprese del settore. Nel 2003, De Beers e i suoi concorrenti adottarono il Kimberley process certification scheme, un programma per prevenire le importazioni illegali di diamanti che includeva un codice di condotta degli operatori, un sistema di registrazione delle pietre grezze, un meccanismo di monitoraggio, e un certificato di origine legale che accompagna i diamanti finali. Il comportamento di De Beers è interessante per più di una ragione.

Intanto, mostra che un'impresa può evitare reazioni difensive agli attacchi delle ong e concentrarsi sulla sostanza del problema. Anche se De Beers non partecipava ai commerci illegali, i guerriglieri danneggiavano l'immagine di un prodotto, il diamante, legato a emozioni che si conciliano male con la violenza o il sangue. Inoltre, De Beers coinvolse i rivali nella risoluzione del problema invece di accusarli di averlo creato il problema, o di tentare di distanziarsi da loro vantando la correttezza delle sue politiche. Coinvolgere i rivali in un'azione di corporate social responsibility (csr) è un esempio di csr convergente, un approccio per cui un'impresa si allea con il settore per sviluppare pratiche condivise, o si allinea alle pratiche già adottate dai rivali, o ancora aderisce a standard di settore raccomandati dalle associazioni, dalle ong o da altri stakeholder. Il risultato è che il settore converge verso pratiche di csr omogenee. Anche se molti affermano che la csr è una fonte di profitti per le imprese, grazie ai suoi effetti di reputazione sui clienti, i fornitori o altri attori, è improbabile che la csr convergente abbia effetti visibili sui bilanci. Infatti, le imprese con questo approccio non si differenziano dai rivali, non sviluppano un'immagine distintiva e non acquisiscono vantaggi competitivi, per quanto possano contribuire a soddisfare bisogni importanti della collettività.

Più promettente per i profitti è un approccio di csr divergente, in cui l'impresa adotta soluzioni proprie. Un esempio è Timberland, che si sta creando un'immagine esclusiva di impresa rispettosa della natura con prodotti innovativi come le scarpe Green Rubber, fornite di soles ricavate da gomme di automobili, un'idea che abbina il risparmio di gomma vergine con un messaggio accattivante per i giovani. L'approccio convergente può essere del tutto razionale per un'impresa come De Beers, che aveva interesse a prevenire l'illegalità degli importatori rivali che stavano rovinando la reputazione dell'intero settore. Altre imprese invece scelgono l'approccio convergente per contenere gli investimenti in csr e imitare i concorrenti, oppure perché subiscono le richieste degli stakeholder invece di reagirvi con creatività strategica. Quella fra un approccio convergente o divergente è la prima scelta che un'impresa socialmente responsabile deve fare, tenendo conto della sua capacità di innovare, della concorrenza e delle opportunità strategiche insite in una questione ambientale o sociale.

\* Ricercatore di economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di management della Bocconi