



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI FOGGIA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA

**Dottorato di Ricerca in "Management e Finanza"
(XXVI ciclo)**

***La Corporate Social Responsibility nella prospettiva
situazionista: Verso un modello per la misurazione del
decoupling in un campione di imprese quotate in Borsa***

Coordinatore

Chiar.mo Prof. Piero Mastroberardino

Dottorando

Dott.ssa Miriam Petracca

Tutor

Chiar.mo Prof. Claudio Nigro

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

*Alla mia famiglia.
A quella appena nata
e a quella che è lì da sempre...*

Indice

Indice	4
Prefazione	7
Capitolo 1 - L'evoluzione del concetto di CSR	10
1. Introduzione	10
2. Evoluzione del concetto di <i>Corporate Social Responsibility</i>	13
2.1 La CSR prima degli anni '50	13
2.2 Gli anni '50.....	15
2.3 Gli anni '60.....	17
2.4 Gli anni '70.....	19
2.5 Gli anni '80.....	22
2.6 Gli anni '90.....	25
2.7 La CSR nel 21° secolo	29
3. Approcci teorici alla CSR	35
3.1 La teoria degli <i>stakeholder</i>	37
3.2 La teoria dell'agenzia.....	42
3.3 La teoria istituzionale e il neo istituzionalismo	45
Capitolo 2 - La prospettiva situazionista, tra azione ed istituzionalizzazione	51
1. Introduzione	51
2. La prospettiva situazionista	56
3. Istituzioni, campo organizzativo e quadro istituzionale	59
3.1 Le istituzioni.....	59
3.2 Il campo organizzativo.....	61
3.3 Quadro istituzionale.....	65
4. <i>L'Intitutional Entrepreneurship</i> e gli <i>Institutional Entrepreneurs</i>	66
5. <i>L'Intitutional Work</i>	70
6. Processi isomorfici	77
7. Miti razionalizzati e <i>decoupling</i>	81
8. Alcuni elementi costituenti i processi d'istituzionalizzazione e di deistituzionalizzazione	88
8.1. L'abitualizzazione, l'oggettivazione, la sedimentazione e la deistituzionalizzazione.....	90
9. Alcune riflessioni sul processo di <i>Institutional Change</i> nella prospettiva neo-istituzionalista	94

Capitolo 3 - Verso un modello di misurazione del <i>decoupling</i>.....	100
1. Introduzione.....	100
2. La CSR, il <i>reporting</i> e la reputazione.....	103
3. La <i>Corporate Social Responsibility</i> e la teoria neo-istituzionale.....	106
3.1 La <i>Corporate Social Responsibility</i> e l'isomorfismo.....	106
3.2 La <i>Corporate Social Responsibility</i> e il <i>decoupling</i>	110
4. Gli strumenti di CSR nel mercato borsistico italiano, tra isomorfismo ed efficienza	113
5. Verso un modello di misurazione del <i>decoupling</i>.....	125
5.1 Variabili dipendenti.....	126
5.2 Variabili indipendenti e di controllo.....	126
5.3 Costruzione del modello econometrico.....	127
6. Considerazioni conclusive	127
Bibliografia.....	130
Sitografia.....	150
Allegati.....	151
Allegato 1 - Imprese del segmento STAR.....	151
Allegato 2 - Imprese per capitalizzazione	155
Allegato 3 - <i>Data-set</i> imprese segmento STAR	156
Allegato 4 - <i>Data-set</i> prime 20 imprese FTSE ITALIA	157

Prefazione

La scelta della *Responsabilità Sociale d'Impresa*, come tema di ricerca, ha rappresentato un forte stimolo, seppur il percorso non è stato privo di ostacoli.

Affrontare un argomento di così grande portata, che negli ultimi venti anni¹ è stato oggetto di analisi di molti Studiosi e uomini d'affari, ha significato recuperare una Letteratura ampia e variegata, che non è ancora d'accordo su ciò che la CSR è o dovrebbe significare. Data la numerosità delle definizioni presenti in Letteratura, l'obiettivo di questo lavoro è lungi dal voler fornire una formula risolutiva, troppo ambiziosa, al problema della sua definizione. Esso è, piuttosto, rinvenibile nel tentativo di inquadrare la responsabilità d'impresa in una cornice concettuale differente, quella che si fonda su una matrice epistemologica situazionista, al fine di individuare un possibile modello per la misurazione del *decoupling* delle pratiche di CSR.

Il lavoro è organizzato in tre capitoli, che partono dall'evoluzione che ha subito la CSR negli anni per arrivare alla rilettura del fenomeno in chiave situazionista e alla formulazione del modello.

Il primo capitolo ripercorre il percorso evolutivo che la responsabilità sociale ha subito negli anni. Si parte dalle prime attività di responsabilità sociale che erano viste come lesive del libero mercato, fino alle più recenti e significative formulazioni del tema ripercorrendo, tappa per tappa, la sua evoluzione concettuale. Il capitolo si conclude con una rassegna delle principali teorie d'impresa che sono state usate per la rilettura della responsabilità sociale d'impresa.

Il secondo capitolo approfondisce la prospettiva situazionista, che trova le sue radici nella fenomenologia sociale di Berger e Luckmann (1969)² e nell'etnometodologia di Garfinkel (1967)³ e focalizza l'attenzione sui contesti concreti dell'agire umano, sul ruolo degli attori sociali nella realizzazione della realtà osservata⁴.

¹ Muller A., Kolk A. (2010), *Extrinsic and Intrinsic Drivers of Corporate Social Performance: Evidence from Foreign and Domestic Firms in Mexico*, *Journal of Management Studies*, Volume 47, Issue 1, pages 1-26, January 2010; Smith N.C. (2003), *Corporate Social Responsibility: not whether, but how?*, London Business School.

² Berger P.L., Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.

³ Garfinkel H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, University of California, Polity Press, Los Angeles, (ed. orig. Prentice-Hall Inc., 1967).

⁴ Mastroberardino P., Nigro C., Cortese F. e Carolillo G. (2010), *Il valore e il ruolo delle asimmetrie informative nella dialettica tra proprietà e management*, in Marchi L. e Marasca S., *Le rirorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino, Bologna.

Da tali spunti prendono corpo due spazi teorico-concettuali apparentemente divergenti⁵. Da un lato la prospettiva politica, dall'altra il filone neo micro-istituzionalista. L'integrazione degli approcci politico e neo-istituzionalista consente di rileggere i processi di formazione/riconfigurazione dei contesti di azione organizzata come il prodotto di due forze, "azione" e "istituzionalizzazione"⁶. Da un lato, gli attori, coinvolti in processi di negoziazione, conflitto e cooperazione fondati sul potere, nel perseguire i propri interessi, cercano di preservare/modificare il quadro istituzionale *pro tempore* vigente; d'altro canto, le Istituzioni tendono a *vincolare* gli spazi di azione strategica degli attori che hanno contribuito alla loro costruzione.

Il capitolo, in particolare, evidenzia le principali categorie e i processi che sono alla base dei processi di formazione, mantenimento e decostruzione del quadro istituzionale *pro tempore* vigente e si conclude con un approfondimento dei processi di istituzionalizzazione/deistituzionalizzazione e di *Intitutional Change*.

Il terzo capitolo propone una rilettura della CSR nella prospettiva situazionista. In particolar modo, il *focus* della ricerca è quello di indagare la presenza di condotte isomorfe e processi di *decoupling* finalizzati, in maniera prevalente, ancorché esclusiva, a generare legittimità sociale prima che migliori *performance* d'impresa. L'analisi è stata condotta attraverso una ricerca di tipo qualitativa. La scelta è stata fatta in virtù del fatto che il *decoupling* è una variabile latente, che non può essere misurata oggettivamente.

Il campione di ricerca è così composto:

1. La totalità delle imprese presenti nel segmento STAR della Borsa Italiana;
2. Un campione di controllo, rappresentato dalle prime 20 aziende⁷ quotate e con la più alta capitalizzazione.

La ricerca è stata effettuata attraverso l'analisi dei siti istituzionali delle 88 aziende appartenenti al campione al fine di verificare la presenza:

- 1) Di una sezione dedicata alla Responsabilità sociale;
- 2) Di un codice etico;
- 3) Di un bilancio di sostenibilità;

⁵ Bareley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, Organization studies, vol. 1, n. 18, pp. 93-107; Mastroberardino P. (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.

⁶ Bareley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Op. cit.*; Mastroberardino P. (2006), *Op. cit.*; Mastroberardino P. (2010), *La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale*, Sinergie, n. 81, pp. 135-171; Mastroberardino P., Nigro C., Cortese F. e Carolillo G. (2010), *Op. cit.*

⁷ I dati sono aggiornati a 30/05/2014.

- 4) Di certificazioni di qualità, di sicurezza e ambientali (ad es. ISO e OH SAS);
- 5) Di indici di sostenibilità (come il *Dow Jones Sustainability Index* e il *FTSE4Good*).

Sulla base dei risultati evidenziati da questa prima indagine, il presente capitolo si conclude con la costruzione di un modello di misurazione del *decoupling*.

Il presente scritto è frutto di un tentativo di applicazione degli insegnamenti che ho ricevuto durante la mia frequenza del corso di Dottorato in Management e Finanza, esperienza che sono certa essere indelebile nella mia crescita umana e professionale, cui in particolare hanno contribuito alcune persone a cui va il mio pensiero.

In *primis*, vorrei ringraziare il Prof. Piero Mastroberardino, che mi ha portata ad appassionarsi a temi di ricerca sempre nuovi e stimolanti, cui approcciare con la sua stessa tensione all'approfondimento, teorico ed empirico, in assenza di pregiudizio.

Un pensiero speciale va a Claudio Nigro, che ha indirizzato e seguito il mio percorso accademico sin dagli arbori. È grazie alla sua disponibilità al dialogo, al confronto sempre acceso e alla sua apertura mentale che io sono cresciuta sia professionalmente che umanamente.

Un ringraziamento particolare va ai miei due angeli custodi, Gemma Carolillo e Flora Cortese, senza il cui supporto non sarei potuta arrivare alla conclusione di questo triennio. La condivisione di ansie, di stress, ma anche di risate e momenti felici, ha reso il percorso più "leggero".

Capitolo 1

L'evoluzione del concetto di CSR

“Quando un'azienda produce profitto significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti” (Papa Giovanni Paolo II, 1991)⁸

1. Introduzione

La *Responsabilità Sociale d'Impresa* (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR) è una tema molto comune nel mondo d'impresa e accademico. Una ricerca del termine “*corporate social responsibility*” su *Google Scholar*©, infatti, produce circa 1.800.000 risultati, circa 510.000 per l'abbreviazione “CSR” e circa 17.000 per “responsabilità sociale d'impresa”, per un totale di circa 2.330.000 risultati. Per di più, se si procede con la stessa identica ricerca su *Google*© i risultati totali arrivano a circa 129.000.000. Il copioso ammontare di ricerca e di letteratura sul tema appare chiaro fin da questa piccolissima e semplice ricerca: sembra che tutte le imprese del mondo sono familiari con la RSI e, negli anni recenti, la maggior parte di esse hanno iniziato a investire in attività di responsabilità sociale. Nonostante questo, l'argomento non è nuovo. Già prima del '900, la responsabilità sociale iniziò ad emergere nell'agenda aziendale⁹.

Il vero interesse per la CSR, tuttavia, è diventato particolarmente evidente negli ultimi venti anni¹⁰. Quest'ondata d'interesse per la RSI l'ha resa il nuovo “vecchio” tema di ricerca di *management*¹¹. Attualmente, la CSR occupa una posizione preminente nell'agenda aziendale globale e ha acquisito notevole importanza sia come area di pratica commerciale che di ricerca accademica¹². Per quanto riguarda la ricerca accademica, l'accresciuto

⁸ Papa Giovanni Paolo II (1991), *La proprietà privata e l'universale destinazione dei beni*, Centesimus Annus

⁹ May S.K., Chaney G., Roper J. (2007), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford.

¹⁰ Muller A., Kolk A. (2010), *Op. cit.*

¹¹ Blowfield M., Murray A. (2008), *Corporate responsibility: A critical introduction*, New York, NY: Oxford University Press.

¹² Du, Shuili et al. (2010), *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, Issue 1, pp8-19.

interesse per l'argomento è evidente nel numero delle riviste in cui le ricerche sulla CSR sono pubblicate, nelle conferenze tenute sull'argomento, nelle società affiliate e nel numero di università che hanno attivato corsi sul tema¹³.

Nonostante la sua posizione elevata nelle agende professionali e di ricerca, essa rimane ancora un concetto embrionale e ampiamente contestato¹⁴ e, tuttora, l'esatto significato di CSR non è chiaro¹⁵. In aggiunta, c'è poco consenso su aspetti correlati alla RSI, compreso su quelli che dovrebbero essere i suoi risultati o su chi deve far cosa per affinché la CSR funzioni¹⁶. Il vero problema è, infatti, che essa significa cose diverse per persone diverse¹⁷. Mentre si è d'accordo sul fatto che la CSR si occupa degli obblighi sociali delle imprese, c'è molta meno certezza su ciò che questi obblighi possono o debbano includere¹⁸. Per questo motivo nel corso degli anni gli accademici hanno sviluppato varie proposte riguardanti il possibile contenuto della CSR. L'elenco attuale delle attività è già molto lungo e comprende, tra l'altro, azioni a sostegno dell'educazione, dell'occupazione e della formazione, della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, dei diritti civili e delle pari opportunità, del rinnovamento urbano e dello sviluppo, della filantropia, della riduzione dell'inquinamento, della qualità di prodotti/servizi, della conservazione e ricreazione delle risorse naturali, della cultura e delle arti, delle cure mediche e così via¹⁹. È evidente che trovare una definizione di RSI attraverso la compilazione di un elenco delle attività rilevanti risulta problematico e formulare una definizione concettuale universalmente accettabile risulta essere

¹³ Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel D. (2008), *Introduction: The Corporate Social Responsibility Agenda*, in Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 3–18.

¹⁴ Windsor, D. (2006), *Corporate social responsibility: Three key approaches*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 93-114.

¹⁵ Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel, D. (2008) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press.

¹⁶ Smith C., Halina W. (2009), *Business as usual is not the answer to society's problems*, in Smith, C. N., Lenssen, G. (eds), *Mainstreaming corporate responsibility: 8-9*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

¹⁷ Kuznetsov A. (2008), *Latest in CSR research: Linking research and teaching*, *Responsible Corporate Citizenship: The Role of Business Educators*, LBS, UCLan: Corporate Social Responsibility BAM Special Interest Group; Sethi S.P. (1975), *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, *California Management Review*, 17; Votaw D. (1973), *Genius becomes rare*, in Votaw D., Sethi, S. P. (eds), *The corporate dilemma: 11-45*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

¹⁸ Smith C. (2003), *Corporate social responsibility: Whether or how?*, *California Management Review*, 45(4): 52-76.

¹⁹ Frederick W.C. (2006), *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis.

altrettanto difficile. Uno studio del 2006 di Dahlsrud²⁰, attraverso lo studio delle uguaglianze e delle differenze tra tutte le definizioni fornite dai ricercatori e dalle organizzazioni, ha contato 37 definizioni di CSR, numero che Carroll e Shabana (2010)²¹ ritengono essere una selvaggia sottovalutazione. Egli ha evidenziato che gli autori che si cimentano con una definizione di CSR spesso utilizzano caratteristiche comuni, tra cui cinque dimensioni (ambientale, sociale, economica e volontaria) sono le più frequenti.

A sottolineare la crescente attenzione sul tema della responsabilità sociale c'è il fatto che, oltre ai tentativi accademici, diverse organizzazioni hanno sviluppato definizioni proprie di CSR. Il *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 1998)²² e la Commissione Europea (2001)²³, come verrà meglio esposto nei paragrafi successivi, hanno fornito definizioni proprie. Non è tutto: la situazione diventa ancora più complicata in quanto anche le imprese hanno fornito le proprie definizioni di RSI. Navigando attraverso i siti *web* delle grandi imprese emerge che molti di loro offrono la propria interpretazione del tema.

Nonostante la varietà di punti di vista esistenti sull'essenza della CSR è possibile individuare alcune caratteristiche comuni di questo fenomeno. La maggior parte concorda sul fatto che la RSI è intrinsecamente compatibile con la creazione di profitto e si concentra sul rispetto delle esigenze della società²⁴. Vogel (2005), infatti, sostiene che “tutta la scrittura contemporanea sulla RSI sottolinea il suo legame con redditività aziendale”²⁵. Nozioni contemporanee di pratiche di RSI, inoltre, enfatizzano la sua componente volontaria e, in genere, percepiscono le pratiche di responsabilità sociale come azioni che vanno oltre quelle previste da norme di legge²⁶. La RSI, inoltre, è vista come un'iniziativa

²⁰ Dahlsrud A. (2006), *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13.

²¹ Carroll A., Shabana K. (2010), *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.

²² WBCSD (1999) *Corporate Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development*.

²³ Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366 def.

²⁴ Doane D. (2004), *Beyond corporate social responsibility: Minnows, mammoths and markets*, *Futures*, 37(2-3): 215-29.

²⁵ Vogel D. (2005), *A Market for Virtue?*, Brookings Institute: Washington, DC.

²⁶ Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*; Davis K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, n. 16; McWilliams A., Siegel D. (2001), *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review*, 26(1): 117-27.

che promuove l'autoregolamentazione delle imprese come sostituta della regolamentazione statale²⁷.

Se da un lato la pluralità di approcci è strumentale nel comprendere la vasta gamma di argomenti che vanno sotto la rubrica della CSR²⁸, dall'altro la pleora di definizioni e approcci ostacola ulteriori sviluppi nel campo²⁹. Chi si approccia per la prima volta al tema rimane perplesso, anziché illuminato, a seguito del dibattito accademico in corso, mentre gli accademici hanno difficoltà a creare un *pool* di dati consistente che permetta loro di confrontare i risultati e comprendere le implicazioni pratiche della RSI³⁰.

2. Evoluzione del concetto di *Corporate Social Responsibility*

2.1 La CSR prima degli anni '50

La CSR ha una storia vecchia come il commercio e l'impresa stessi. Nel 1622, gli azionisti insoddisfatti della the Dutch East India Company iniziarono ad emettere volantini come protesta contro i segreti manageriali e il "*self enrichment*"³¹.

Con l'industrializzazione l'impatto delle imprese sulla società e sull'ambiente ha assunto una nuova dimensione. Motivati dalle critiche sul sistema industriale, visto come una fonte di problemi sociali (inclusa povertà, crimini e lavoro minorile), molti imprenditori, nel tardo '900, hanno usato parte del loro benessere per supportare eventi filantropici. Alcuni di questi hanno cercato di stringere relazioni con la comunità costruendo cliniche e mense per i dipendenti, elargendo donazioni agli asili per orfani e altre attività simili³². Altri, invece, si sono spinti ancora oltre. Il costruttore di auto George

²⁷ Albareda L. (2008), *Corporate responsibility, governance and accountability: From selfregulation to co-regulation*, *Corporate Governance*, 8(4): 430-39; Crane A., McWilliams A., Matten D., Siegel D. (2008), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford; Zadek S. (2001), *The civil corporation: The new economy of corporate citizenship*, Earthscan, Stirling, VA.

²⁸ Burchell J. (2008), *The corporate social responsibility reader*, Routledge, Oxon

²⁹ Lockett A., Moon J., Visser W. (2006), *Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-36.

³⁰ Hart S. (2010), *Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety?*, *Journal of Business Ethics*, 92(4): 585-600; McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006), *Guest editors' introduction. Corporate social responsibility: Strategic implications*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.

³¹ Brass C. (2007), *History of corporate social responsibility and sustainability*, visto il 21 10 2013, <http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/history_l3.pdf>.

³² Wren D.A. (1979), *The Evolution of Management Thought* (2 edn), Wiley, New York City.

Pullman, ad esempio, ha creato un modello di comunità industriale che aveva molte attrezzature avanzate per i suoi dipendenti.

Il miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori è stato criticato di essere paternalistico volto a controllare la vita dei dipendenti³³. Il sospetto che c'era intorno alle azioni di questi imprenditori ha accompagnato la CSR fino alla prima metà del secolo scorso. I *businessmen* che hanno investito in attività di RSI erano accusati di immoralità perché essi spendevano i soldi degli azionisti. Per esempio quando Ford, nel 1917, ha deciso di diminuire le ore lavorative dei suoi dipendenti e, al contempo, ha aumentato i loro salari fu accusato dal Wall Street Journal di immoralità lampante³⁴. Queste attività venivano viste come radicali, capaci di erodere l'autonomia del libero mercato e, per questo motivo, non erano viste di buon occhio.

Nonostante le controversie che accompagnano l'argomento, la CSR ha continuato a guadagnare importanza. Le pubblicazioni di **Barnard** (1938), *The Functions of the Executive*, di **Clark** (1939), *Social Control of Business* e di **Krep** (1940), *Measurement of the Social Performance of Business* sono i tre primi riferimenti alla responsabilità sociale di impresa³⁵. Barnard ha evidenziato l'importanza e l'influenza che l'ambiente esterno può avere sui processi decisionali di cui il dirigente dell'impresa è responsabile. Egli ha suggerito che una *leadership* efficace necessita di capacità sia "tecniche" che "responsabili". Clark, invece, ha parlato di un maggiore controllo sociale dell'impresa che deve essere esercitato per conto della società come un freno per l'eccessivo individualismo promosso dai sostenitori del libero mercato. Krep, infine, ha introdotto per la prima volta il termine di "*social audit*" e lo ha usato in relazione alle aziende che producevano *report* sulle loro responsabilità sociali³⁶.

Joyner e Payne (2002), hanno sottolineato il lavoro di Herbert **Simon** il quale, nel testo *Administrative Behavior* (1945), ha riconosciuto che le organizzazioni devono essere responsabili nei confronti della propria comunità, al di là del rispetto e dei vincoli imposti dalla legge³⁷. Molte imprese, sostiene l'autore, possono considerarsi oramai di pubblico interesse, oltre che di primaria importanza per investitori e proprietari. E' per tale motivo che le imprese devono instaurare relazioni di fiducia con la propria comunità.

³³ Heald M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Transaction Books, New Brunswick.

³⁴ Lewis D.L. (1976), *The public image of Henry Ford: An american folk hero and his company*, Wayne State University Press, Detroit.

³⁵ Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, 38(3): 268-95.

³⁶ Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, 38(3): 268-95.

³⁷ Joyner B.E., Payne D. (2002), *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.

2.2 Gli anni '50

Gli anni '50 hanno segnato l'inizio di una nuova era per la CSR quando **Bowen** nel 1953 ha pubblicato il suo lavoro seminariale intitolato "*Social Responsibilities of the Businessman*". Egli, partendo dal principio che le imprese di maggiori dimensioni sono centri di potere, le cui decisioni e azioni investono e condizionano la vita della società da molti punti di vista, dà una prima definizione di responsabilità sociale d'impresa: "it refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society"³⁸. L'elemento chiave in questa definizione di CSR è che le imprese sembrano esistere "at the pleasure of society", il che significa entro alcuni parametri forniti dalla società, che rimane la fonte di legittimazione dell'impresa, e le imprese agiscono come agenti morali all'interno della società³⁹. Bowen riconosce che il coinvolgimento delle imprese nella CSR è unito ad interessi propri meglio promossi da preoccupazioni della società. Le azioni come il supporto all'educazione, la conservazione di risorse naturali, la filantropia e le altre iniziative simili sono state inserite come aspetti della CSR ed è stato riconosciuto che queste attività avevano elevati ritorni per le imprese⁴⁰. Egli ha argomentato che tale coinvolgimento da parte delle imprese doveva essere compiuto volontariamente con interventi governativi minimi⁴¹. Grazie a questo suo primo lavoro alcuni studiosi come Carroll (1999)⁴² e Windsor (2001)⁴³ hanno riconosciuto in Bowen il padre della CSR.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di *Corporate Social Responsibility*, secondo Carroll (1991)⁴⁴ e Joyner e Payne (2002)⁴⁵, è da

³⁸ "Il termine CSR fa riferimento al dovere di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di condotta che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società". Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

³⁹ Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), *The evolution of the corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, 10: 758-769.

⁴⁰ Frederick W.C. (2006), *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis.

⁴¹ Frederick W.C. (2006), *Op. cit.*

⁴² Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, 38(3): 268-95.

⁴³ Windsor D. (2001), *The future of corporate social responsibility*, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 225-56.

⁴⁴ Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, in *Business Horizons*, n° 34.

⁴⁵ Joyner B.E., Payne D. (2002), *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.

attribuire a Peter **Drucker** (1954) che è stato il primo autore ad utilizzare l'espressione "*social responsibilities of business*". A differenza di Bernard e Simon che hanno attribuito maggiore attenzione alle dimensioni etiche e morali del comportamento degli individui nelle organizzazioni, Drucker, nel testo *The Practice of Management* (1954), si concentra prevalentemente sulla CSR. L'autore, infatti, classifica la *public responsibility* come uno degli otto obiettivi primari che un'impresa deve prefiggersi. Egli, infatti, riferendosi al management, scrive "è necessario valutare se l'azione intrapresa possa servire a promuovere il bene pubblico, a far progredire i valori di base della nostra società, a contribuire alla sua stabilità, alla sua forza e alla sua armonia"⁴⁶.

Sulla stessa linea di Drucker si situano le osservazioni di **Selznick** (1957)⁴⁷, che nel suo testo *Leadership in Administration: A Sociological Perspective* sostiene che le imprese, per poter affrontare i problemi insiti nella società, devono prefiggersi degli obiettivi che non sono esclusivamente di natura economica.

Un altro esperto di questo periodo è **Heald** (1957) che definisce la CSR "*the recognition on the part of management of an obligation to the society. It serves not only for maximum economic performance but for humane and constructive social policies as well*"⁴⁸.

Theodore **Levitt** (1958) può essere ricordato per aver iniziato il dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa nel suo articolo "*The Dangers of Social Responsibility*", in cui ha accusato la CSR di essere un potenziale pericolo per le fondamenta del libero mercato e di stare offuscando il ruolo delle imprese e del governo. La sua posizione può essere meglio compresa con la seguente affermazione: "*government's job is not business, and business's job is not government*"⁴⁹. In realtà questo pericolo non era sostanziale fino alla nascita delle politiche di *welfare* nel dopoguerra che hanno tracciato una chiara linea tra la responsabilità delle imprese e quelle dello Stato. I sostenitori della ideologia del libero mercato, non di meno, hanno visto la CSR come una minaccia e hanno continuato ad argomentare contro essa al fine di proteggere l'autonomia di mercato.

⁴⁶ Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York.

⁴⁷ Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers, New York, NY.

⁴⁸ "Il riconoscimento, da parte del **management**, di un obbligo verso la società. [La CSR] serve non solo per massimizzare le *performance* economiche ma anche per le politiche sociali ed umane". Heald M., (1957), *Management's responsibility to society: The growth of an idea*, *The Business History Review*, vol. 31, no. 4, pp. 375-384.

⁴⁹ "Il lavoro del governo non è il *business* e il lavoro delle imprese non è il governo". Levitt T. (1958), *The dangers of social responsibility*, *Harvard Business Review*, September–October: 41–50.

2.3 Gli anni '60

Negli anni '60 e, successivamente, negli anni '70 si afferma definitivamente il concetto di *Corporate Social Responsibility*. Si è assistito ad una svolta nel dibattito sul tema e ad una crescita notevole dei contributi in materia.

Davis (1960) è stato il primo ad argomentare che la responsabilità sociale va oltre un guadagno economico dell'impresa. Secondo l'autore, se la responsabilità sociale di un'impresa si limita al valore economico allora [l'impresa] sarà più preoccupata per le perdite economiche, piuttosto che per le questioni di dignità umana o per gli aspetti sociali associati. Davis definisce la responsabilità sociale come segue: "*businessman's [sic] decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interests*"⁵⁰. Un altro punto cruciale della sua analisi è la messa in evidenza di un legame forte tra potere e responsabilità sociale delle imprese: "*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*"⁵¹. In sostanza egli sostiene che evitare di prendere decisioni in materia di responsabilità sociale porta ad una progressiva corrosione del potere. Questa dichiarazione è stata riconosciuta successivamente come la "*Iron Law of Responsibility*"⁵².

Frederick (1960) ha enfatizzato il ruolo dell'impresa verso l'ambiente in cui essa è inserita. Egli, a tal proposito, afferma che "*l'idea fondamentale incorporata nel concetto di 'responsabilità sociale d'impresa' è che le imprese hanno l'obbligo di lavorare per il miglioramento della società*"⁵³. Si delinea, quindi, progressivamente una responsabilità sociale dell'impresa che va oltre gli obblighi economici e legali, anche se i contenuti concreti non sono ancora ben definiti.

Il primo a dare una svolta nel dibattito sul tema di responsabilità sociale è stato **Friedman** (1962), il quale considera la massimizzazione dei profitti per gli azionisti, all'interno delle regole stabilite dalla legge, quale unica

⁵⁰ "Le decisioni e le azioni degli imprenditori prese per una ragione che parzialmente vanno oltre gli interessi meramente economici o tecnici dell'impresa". Davis K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, California Management Review, n° 3, pag. 71

⁵¹ "La responsabilità sociale di un imprenditore deve essere commisurato con il suo potere sociale". Davis K. (1960), *Op. cit.*

⁵² Davis K. (1967), *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?*, Business Horizons, 10(4), 45-50.

⁵³ Frederick W.C. (1960), *The Growing Concern over Business Responsibility*, California Management Review, 2(4): 54-61.

responsabilità d'impresa⁵⁴. Questa visione è diventata una delle posizioni più duramente criticata nella letteratura sulla CSR e anche al giorno d'oggi molti autori cercano di provare che Friedman aveva torto. Il suo approccio è disegnato sulla teoria dell'agenzia e implica che il solo obbligo per l'impresa è quello di soddisfare gli interessi degli azionisti. Per Friedman era lo Stato, e non le imprese, che doveva essere responsabile degli aspetti sociali e ambientali delle imprese attraverso l'applicazione delle leggi. Sebbene è evidente, da quanto detto finora, che gli approcci di Bowen (1952)⁵⁵ e Friedman (1962)⁵⁶ sono significativamente differenti, nella realtà non differiscono così tanto. L'assunzione alla base di entrambi gli approcci è la stessa: tutti e due considerano le aziende come organizzazioni che massimizzano il profitto e che sono interessate ad aumentare le *performance* finanziarie. La differenza sostanziale tra queste due posizioni sta nel fatto che Bowen considera la CSR come un'opportunità per le imprese di aumentare i propri benefici mentre Friedman la vede come una minaccia.

McGuire (1963), condividendo la prospettiva di Frederick, ribadisce ulteriormente la necessità per le imprese di considerare non solo gli obblighi di carattere economico e legislativo, ma anche le responsabilità che vanno oltre tali obblighi. Egli, infatti, ha scritto che “le imprese devono interessarsi alla politica, al *welfare* della comunità, all'educazione e alla felicità dei propri impiegati”⁵⁷. L'autore è stato il primo ad espandere il concetto di responsabilità sociale oltre gli obblighi economici e legali includendo quelli della comunità e degli impiegati.

A partire da questa definizione, **Davis e Blomstrom** (1966) hanno definito la responsabilità sociale come “*a person's obligation to consider the effects of his decisions and actions on the whole social system. Businessmen [sic] apply social responsibility when they consider the needs and interest of others who may be affected by business actions. In doing so, they look beyond their firm's narrow economic and technical interests*”⁵⁸.

Solo verso la fine degli anni 60, **Walton** (1967) ha evidenziato l'esistenza di un *link* intimo tra l'impresa e la società. Egli, infatti, ha definito la responsabilità sociale come segue: “*In short, the new concept of social*

⁵⁴ Friedman M., Friedman R. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.

⁵⁵ Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York

⁵⁶ Friedman M., Friedman R. (1962), *Op. cit.*

⁵⁷ McGuire J.W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.

⁵⁸ “Gli obblighi della persona di considerare gli effetti delle sue decisioni e delle sue azioni sull'intero sistema sociale. Il *businessman* applica la responsabilità sociale quando considera che i bisogni e gli interessi degli altri possono essere intaccati dalle azioni dell'impresa. Così facendo egli va oltre i confini economici e tecnici dell'impresa”. Davis K., Blomstrom R.L. (1966), *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York.

responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals”⁵⁹. Egli, in sostanza, dichiara che la responsabilità sociale deve essere considerata come un processo di attuazione volontario, e non coercitivo, da parte del *manager* e dell’impresa.

2.4 Gli anni ‘70

Negli anni ‘70 gli studi sulla CSR sono iniziati con un libro scritto da Morrell **Heald** (1970)⁶⁰, chiamato *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, nel quale, secondo Carroll (1999)⁶¹, non ha fornito una definizione concisa di responsabilità sociale. Egli ha scritto il libro dalla prospettiva del *businessmen* e ha descritto tutto come se fosse attento alla filantropia dell’impresa e alle relazioni con la comunità.

In questo periodo Milton **Friedman** ha espresso il concetto di CSR in modo differente: “*There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game*”⁶².

Johnson (1971), similmente a Frederick (1960)⁶³, ha sostenuto una visione per *stakeholder* e ha considerato la responsabilità sociale dei manager d’impresa come una massimizzazione di utilità, piuttosto che di profitto. Nel suo libro “*Business in Contemporary Society: Framework and Issues*” Johnson ha analizzato e criticato una varietà di definizioni di CSR. Ha evidenziato che erano presenti in letteratura, fino a quel momento, quattro differenti modi di definire la CSR, che includono⁶⁴:

1. Una componente di saggezza convenzionale;

⁵⁹ “Brevemente il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce una relazione intima tra impresa e società e realizza che tale relazione deve essere tenuta a mente dai manager dell’impresa e dai gruppi relativi nel raggiungimento dei rispettivi obiettivi”. Walton C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.

⁶⁰ Heald M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Transaction Books, New Brunswick.

⁶¹ Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, 38(3): 268-95.

⁶² “C’è una ed una sola responsabilità di impresa – usare le proprie risorse e realizzare attività designate ad aumentare i propri profitti così a lungo da permetterle di rimanere all’interno delle regole del gioco”. Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *New York Times Magazine*, September 13th, pp. 32–33, 122, 126.

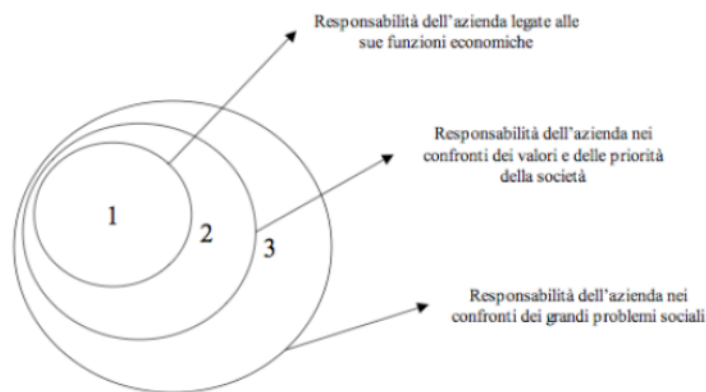
⁶³ Frederick W.C. (1960), *The growing concern over business responsibility*, *California Management Review*, vol. 2, pp. 54-61.

⁶⁴ Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, CA.

2. Un'idea che la CSR è usata per creare la massimizzazione del profitto di lungo periodo;
3. Una massimizzazione dell'utilità;
4. Una visione della responsabilità geografica.

Un altro contributo importante alla letteratura sulla responsabilità d'impresa arriva nel 1971 dal **Committee for Economic Development (CED)**⁶⁵. Il CED l'ha definita attraverso l'utilizzo di tre cerchi concentrici.

Figura 1: Modello dei cerchi concentrici⁶⁶



Il cerchio più interno, come visibile in Figura 1, rappresenta la responsabilità economica, ossia la responsabilità che l'azienda assume per il semplice svolgimento delle sue tradizionali funzioni economiche (ad esempio la produzione di beni, la creazione di posti di lavoro e il contributo alla crescita economica). Il cerchio intermedio incorpora il valore sociale, in aggiunta alla responsabilità economica (ad esempio il corretto trattamento dei lavoratori e la riduzione dell'impatto ambientale). Il cerchio più esterno rappresenta, infine, la disponibilità dell'impresa di intraprendere un coinvolgimento attivo e volontario in attività per essa non proprie, agendo in funzione dello sviluppo sociale della società (ad esempio il miglioramento dei diversi aspetti di un determinato ambiente sociale, quali le condizioni di sottosviluppo economico e culturale, la vivibilità urbana e così via)⁶⁷.

Altri due autori di questo periodo sono stati Henry **Eilbert** and I.

⁶⁵ Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development

⁶⁶ Committee for Economic Development (1971), *Op. cit.*

⁶⁷ CED - Committee for Economic Development (1971), *Op. cit.*

Robert **Parket** (1973), che hanno discusso lo “stato corrente della responsabilità sociale”. Per lo scopo della loro ricerca gli autori hanno definito la CSR come segue: “*Perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as ‘good neighborliness’. The concept involves two phases: on one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood, on the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems*”⁶⁸.

Davis nel 1973 ha analizzato le ragioni pro e contro l’assunzione di responsabilità sociale sostenendo che la RSI inizia dove finisce la legge. Viene, quindi, evidenziato con forza l’elemento volontaristico di una scelta aziendale che non può essere considerata socialmente responsabile se si attiene solo a quanto previsto dalla normativa⁶⁹.

Sethi (1975) ha discusso le “dimensioni della *corporate social performance*” e ha distinto i comportamenti tra quelli che possono essere chiamati “*social obligation*”, “*social responsibility*” e “*social responsiveness*”⁷⁰.

Lee Preston e **James Post** (1975) hanno cercato di spostare l’attenzione dal concetto di CSR verso una nozione di responsabilità pubblica. Gli autori hanno dichiarato che, nel principio di responsabilità pubblica, “lo scopo della responsabilità manageriale non è illimitata, così come il concetto di ‘responsabilità sociale’ può suggerire, ma definita nello specifico in termini di aree di coinvolgimento primarie e secondarie”⁷¹.

Avendo capito che la CSR era percepita come un elemento importante in questo periodo gli studiosi hanno cambiato direzione ed invece che analizzare se le aziende dovessero investire (o meno) in CSR si sono focalizzati su cosa dovessero fare per rispondere e soddisfare la domanda della società. Due contributi di questo periodo hanno fornito una guida significativa ad un approccio più pratico alla CSR. Il primo è stata la teoria della *Corporate Social Responsiveness* di **Ackerman e Bauer** (1976)⁷². Nella loro analisi gli

⁶⁸ “Forse il modo migliore di comprendere la responsabilità sociale è di pensarla come un ‘buon vicinato’. Il concetto implica due fasi: da un lato significa non fare niente che rovini il vicinato, dall’altro essa può essere espressa come una assunzione volontaria degli obblighi di aiutare a risolvere i problemi del vicinato.” Eilbert H., Parket I. R. (1973), *The current status of corporate social responsibility*, Business Horizons, 16.

⁶⁹ Davis K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in Academy of Management Journal, n. 16.

⁷⁰ Sethi S.P. (1975), *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, California Management Review, 17.

⁷¹ Preston L.E., Post J.E. (1975), *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs

⁷² Ackerman R., Bauer R. (1976), *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston Publishing, Reston, VA.

autori hanno attribuito una maggiore priorità nel definire le procedure di reattività manageriale alla CSR piuttosto che definire la CSR di per sé. Essi hanno sottolineato, infatti, che i processi manageriali interni potessero rendere il *business* più flessibile per rispondere ai cambiamenti nell'ambiente sociale. Essi hanno evidenziato che la cosa più importante per l'impresa è non solo decidere cosa fare ma anche come implementare le proprie strategie nell'ottica di identificare le procedure necessarie per gestire la loro reattività.

Il secondo contributo fu il modello tridimensionale di **Carroll** (1979)⁷³. In questo modello Carroll ha sottolineato che la responsabilità sociale di un'impresa dovrebbe includere quattro dimensioni: economica, legale, etica e volontaria o filantropica⁷⁴. Questo modello ha reso la teoria sulla CSR più applicabile in quanto ha proposto una via per aiutare le imprese ad implementare le pratiche di CSR. Carroll ha suggerito che le imprese dovrebbero prima definire le proprie responsabilità sociali, poi dovrebbero identificare gli aspetti della CSR e, quindi, dovrebbero decidere se rispondere ad essa in maniera proattiva o reattiva. Anche se il modello potrebbe risultare semplice al giorno d'oggi, esso ha sottolineato per la prima volta un piano strategico che le imprese potessero seguire⁷⁵.

2.5 Gli anni '80

Negli anni '80, la prevalenza di una visione economica neo-liberale ha lasciato poco spazio allo sviluppo della dimensione etica e filantropica della CSR. Il clima politico ed economico non era molto propizio per qualsiasi idea riguardante la cooperazione tra aziende e governo per cui l'attenzione degli studiosi si è spostata verso questioni economiche piuttosto che sociali e l'autonomia del mercato è stata fortemente promossa come mezzo per soddisfare gli obiettivi della società. Questo ha portato ad un drammatico cambio riguardante le responsabilità delle imprese e quelle dello stato: le responsabilità dello stato si ridussero e quelle del primo si espansero con conseguenti pesanti critiche sulle misure di comando e di controllo e sull'introduzione di strumenti di mercato come *standard* di gestione e codici etici. Lo scopo di queste misure era quello di assistere le imprese per rispondere alle loro maggiori responsabilità derivanti dalla progressiva

⁷³ Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, Academy of Management Review.

⁷⁴ "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time". Carroll A.B. (1979), *Op. cit.*

⁷⁵ Blowfield M., Murray A. (2008), *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford University Press, Oxford.

privatizzazione di molti settori dell'economia precedentemente gestiti dallo Stato. Per questo motivo gli anni '80 hanno dato luogo a una nuova era della ricerca sulla CSR. Invece di creare nuove definizioni per la RSI, i ricercatori hanno cominciato a creare nuovi temi e concetti alternativi (Carroll, 1999). È in questo periodo che i nuovi costrutti di *corporate social performance*⁷⁶, *business ethics*⁷⁷ e la teoria degli *stakeholder*⁷⁸ cominciano ad emergere.

Nel 1980 Jones ha aggiunto una nuova prospettiva suggerendo che la CSR è sia volontaria che generale. Egli la ha definita come segue "*Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract*"⁷⁹. Due aspetti di questa definizione sono critici⁸⁰:

1. Gli obblighi devono essere adottati volontariamente (i comportamenti influenzati da forze coercitive di legge o da contratti non sono volontari);
2. Gli obblighi sono generali, vanno oltre i doveri tradizionali agli azionisti o agli altri *stakeholder* come clienti lavoratori, fornitori e comunità locali.

⁷⁶ Grazie principalmente a Carroll (1979) si afferma il concetto di *Corporate Social Performance* (CSP). Un primo approccio alla CSP focalizza l'attenzione più che sul comportamento-risultato, sull'implementazione di quello che Jones (1980) definisce il *fair process*, attraverso cui si cercano di coniugare gli interessi e i desideri dei vari *stakeholder* con le esigenze dell'azienda, analizzando appunto il processo e i metodi con cui sono identificati gli obiettivi e sono risolti i dilemmi etici nelle situazioni concrete. Un secondo approccio, accolto dalla maggior parte degli autori che hanno effettuato ricerche empiriche, vede la CSP specificamente in termini di risultati e cerca appunto di misurare tali risultati. Tale approccio è, infatti, preferibile ai fini delle analisi sul campo, dal momento che non mescola *input* ed *output* come invece fa la prima, ma divide i risultati della CSP dal processo che li ha determinati e pone le basi per poter misurare e comparare tali risultati.

⁷⁷ Il filone di studi sulla *business ethics* si basa su due presupposti: da un lato, un'analisi dei valori su cui si devono fondare le scelte aziendali, e dall'altro, la definizione di norme di condotta che informino i vari livelli delle politiche di gestione e del relativo sistema di controlli.

⁷⁸ La teoria degli *stakeholder*, individuando verso chi le imprese devono essere responsabili, ha contribuito in maniera determinante a ridurre la vaghezza del concetto di responsabilità sociale. Essa postula che ciascun gruppo di portatori di interesse non deve essere usato come mezzo orientato a un fine, ma partecipare a definire l'indirizzo generale dell'azienda. Il fine dell'impresa è dunque quello di coordinare gli interessi degli *stakeholder*, e in un certo senso essa si configura come un insieme di relazioni tra gruppi che hanno un interesse per le sue attività. Per un maggiore approfondimento si rimanda al paragrafo 3.1 del presente capitolo.

⁷⁹ "La responsabilità sociale d'impresa si riferisce al fatto che le società hanno un obbligo verso i gruppi costitutivi della società piuttosto che per gli azionisti e al di là di quelle previste dalla legge e dal contratto sindacale". Jones T.M., (1980), *Corporate social responsibility revisited*, California Management Review, vol. 22, no. 3, pp. 59-67.

⁸⁰ Jones T.M., (1980), *Op. cit.*

Nel 1981 Frank **Tuzzolino** e Barry **Armandi** hanno creato un significato più efficace di RSI. Gli autori hanno combinato la definizione di CSR di Carroll (1979) e la piramide dei bisogni di Maslow (1954) per spiegare come differenti organizzazioni hanno bisogni diversi. Tuzzolino e Armandi hanno usato tale *framework* come strumento per valutare concettualmente la responsabilità sociale di un'organizzazione. La loro piramide dei bisogni delle imprese, pertanto, non fornisce alcuna nuova definizione di CSR ma suggerisce che le organizzazioni, così come gli individui, hanno dei criteri che devono essere soddisfatti o raggiunti⁸¹.

Rich **Strand** (1983)⁸² ha seguito il *trend* di questi anni e ha discusso temi e categorie strettamente collegate alla CSR. Egli ha presentato un paradigma con cui ha cercato di connettere concetti come CSR, *social responsiveness* e *social responses* in un modello organizzazione-ambiente. Tale modello può essere efficace nel migliorare la comprensione dei concetti e come essi sono correlati, ma è comunque importante notare le differenze principali tra ciascuno.

In questi anni **Carroll** (1983) ha rivisitato la sua precedente definizione di CSR. Sostanzialmente egli ha modificato la componente discrezionale della sua definizione e la ha cambiata in volontaria o filantropica⁸³. Carroll credeva che le attività volontarie e filantropiche erano i migliori esempi di componenti discrezionali.

Nel 1984 R. Edward **Freeman**⁸⁴ ha postulato la sua famosa "Teoria degli *stakeholder*" e ha costruito una nuova dimensione della CSR in letteratura. Secondo tale teoria gli *stakeholder* sono i clienti, i concorrenti, le associazioni di mercato, i media, l'ambiente, i fornitori, il governo, i difensori dei consumatori, le comunità locali e quelle aziendali, che necessitano di partecipazione attiva per il successo dell'implementazione della CSR. Egli ha presentato una visione più positiva del supporto dei *manager* alla CSR. La teoria degli *stakeholder* di Freeman afferma che i manager devono soddisfare una varietà di soggetti, in precedenza enumerati, che sono in grado di

⁸¹ Tuzzolino F., Armandi B.R., (1981), *A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*, Academy of Management Review, 6.

⁸² Strand R. (1983), *A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment*, Academy of Management Review, 8, 90-96.

⁸³ Secondo Carroll (1983), "corporate social responsibility involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions when discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent". Carroll A. B. (1983), *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?*, Vital Speeches of the Day, 49, 604-608.

⁸⁴ Freeman R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

influenzare i risultati aziendali. Secondo questa visione non è sufficiente, da parte dei manager, focalizzarsi esclusivamente sui bisogni degli azionisti o su quelli della proprietà. La teoria degli *stakeholder* implica che l'impresa può beneficiare dall'implementazione di alcune attività di CSR che gli *stakeholder* di tipo non finanziario percepiscono come importanti perché, senza tali attività, questi gruppi potrebbero non supportare più l'azienda.

La visione di **Drucker** (1984) parzialmente coincide con quella di Friedman (1962) nel senso che anche lui crede che le aziende debbano tendere al profitto ma non è d'accordo sul fatto che esso sia la sola responsabilità sociale di un'impresa. La sua visione è che le imprese “*must do good to do well*” e che esse, e non i governi, sono più adatte ad avere a che fare con i miglioramenti sociali. Questo perché le imprese sono più veloci e possono utilizzare più facilmente le risorse quando una soluzione è ritenuta una opportunità che genera mutui benefici⁸⁵.

Nel 1987 **Epstein** ha fornito una definizione di CSR cercando di interrelate responsabilità sociale, reattività e *business ethic*. Egli ha evidenziato come questi tre concetti hanno a che fare con temi e interessi molto interconnessi, perfino sovrapposti. Egli ha definito la CSR come segue: “*Corporate social responsibility relates primarily to achieving outcomes from organizational decisions concerning specific issues or problems which (by some normative standard) have beneficial rather than adverse effects on pertinent corporate stakeholders. The normative correctness of the products of corporate action have been the main focus of corporate social responsibility*”⁸⁶.

2.6 Gli anni '90

Gli anni '90 sono stati molto simili agli anni '80 per quanto concerne le ricerche sulla CSR. La maggior parte delle ricerche si sono concentrate su temi relativi alla CSR piuttosto che sulla ricerca di nuove definizioni⁸⁷.

In seguito alla crescita di significativi incidenti aziendali come Bhopal, Chernobyl e Exxon Valdez, il fattore morale ha iniziato a prendere di nuovo

⁸⁵ Drucker P.F. (1984), *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, California Management Review, 26, 53-63.

⁸⁶ “La responsabilità sociale d'impresa riguarda prima di tutto il raggiungimento di risultati a partire dalle decisioni organizzative riguardanti specifici temi o problemi che (secondo alcuni *standard* normativi) forniscono benefici, piuttosto che effetti diversi, sugli *stakeholder* dell'impresa. La correttezza normativa dei prodotti delle azioni dell'impresa sono state il *focus* principale della *Corporate Social Responsibility*”. Epstein E.M. (1987), *The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, California Management Review, 29, 99-114.

⁸⁷ Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, Business and Society, 38(3): 268-95.

piede. Agli inizi del 1990, **Donaldson e Davis** (1991)⁸⁸ hanno sottolineato ancora una volta che le imprese dovrebbero investire nelle pratiche di CSR perché è la cosa giusta da fare e non perché c'è un qualche relazione con le *performance* finanziarie d'impresa. Similmente, **Wood** (1991), sulla base della teoria della *Corporate Social Responsiveness*, ha proposto la necessità di risultati tangibili nel miglioramento delle relazioni tra impresa e comunità e ha suggerito che la responsabilità d'impresa, separata da quella finanziaria e legale, dovrebbe includere azioni etiche e filantropiche. Egli ha attribuito grande importanza alle *performance* sociali e ha affermato che i comportamenti dell'impresa dovrebbero cambiare per "produrre meno danni e più risultati benefici per la società e le sue persone"⁸⁹.

Nel 1991 Carroll ha rivisitato nuovamente la sua definizione e ha presentato, per la prima volta, il suo modello sotto forma di piramide, come mostrato in figura 2.

Figura 2: La piramide della *Corporate Social Responsibility*⁹⁰



Questo modello contiene quattro categorie di CSR, in ordine decrescente di importanza⁹¹:

1. *Economic: Be profitable;*
2. *Legal: Obey the law;*
3. *Ethical: Be ethical;*
4. *Philanthropic: Be a good corporate citizen.*

⁸⁸ Donaldson L. e Davis J.H. (1991), *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, Australian Journal of Management, 16: 49-64.

⁸⁹ Wood D. (1991), *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, 16(4): 691-718.

⁹⁰ Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, in Business Horizons, n° 34.

⁹¹ Carroll A.B. (1991), *Op. cit.*

Alla base della piramide c'è la componente economica. Qualcuno potrebbe argomentare che inserire la componente economica alla base, come fondamenta, della CSR potrebbe essere contraddittorio con quanto essa rappresenta. È importante, però, ricordare che se l'impresa non genera profitti essa non può esistere e, di conseguenza, non può fornire nessun tipo di servizio alla società. Per questo motivo Carroll ha inserito la componente economica alla base della sua piramide. Un altro punto importante di questo modello è che le quattro componenti non devono essere realizzate in sequenza. Per esempio un'impresa non dovrebbe cercare di realizzare la componente economica, successivamente rispettare la legge, poi essere etico e, infine, essere un buon cittadino. Ciascun aspetto dovrebbe essere interesse dell'azienda in qualsiasi momento. Queste componenti, pertanto, non sono reciprocamente esclusive ma "aiutano i *manager* a vedere che i differenti tipi di obblighi sono in costante tensione tra di loro"⁹². È opportuno sottolineare, così come Carroll fa nel suo scritto, che questa piramide è una descrizione più grafica del concetto di CSR piuttosto che un tentativo per aggiungere un nuovo significato alla sua "*four-part definition*". Usando termini più pragmatici e manageriali, Carroll sintetizza: "*The CSR firm should strive to make a profit, obey the law, be ethical, and be a good corporate citizen*"⁹³.

Donaldson e Preston (1995)⁹⁴, attraverso la teoria degli *stakeholder*, hanno stressato le dimensioni morali ed etiche della CSR. La teoria istituzionale e l'economia classica sono applicate alla CSR in un lavoro di **Jones** (1995)⁹⁵. L'autore ha sostenuto che le imprese coinvolte nella ripetizione di transazioni con gli *stakeholder* sulla base della fiducia e della cooperazione sono motivate ad essere oneste, affidabili ed etiche perché i ritorni da tali comportamenti sono elevati. **Hart** (1995)⁹⁶ è stato il primo autore che ha applicato la *Resourced-based theory* alla CSR, concentrandosi esclusivamente sulla responsabilità sociale ambientale. Egli ha affermato che, per alcuni tipi di imprese, la responsabilità sociale ambientale può costituire una risorsa o una capacità che porta a un vantaggio competitivo duraturo. **Russo e Fouts** (1997)⁹⁷ hanno testato questa teoria empiricamente utilizzando i dati sulla

⁹² Carroll A.B. (1991), *Op. cit.*

⁹³ "La RSI dovrebbe consistere nel fare profitti, rispettare le leggi, essere etico ed essere un buon cittadino". Carroll A.B. (1991), *Op. cit.*

⁹⁴ Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

⁹⁵ Jones T.M. (1995), *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*, *Academy of Management Review*, 20(2): 404-37.

⁹⁶ Hart S. (1995), *A natural-resource-based view of the firm*, *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.

⁹⁷ Russo M.V. e Fouts P.A. (1997), *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-51.

redditività ambientale e contabile e hanno scoperto che le imprese con alti livelli di prestazione ambientale avevano *performance* finanziarie superiori. Gli autori hanno interpretato questi risultati come coerenti con la teoria RBV.

Elkington⁹⁸ nel 1997 ha introdotto il concetto di "*Triple Bottom Line*", concentrandosi su tre questioni, vale a dire, responsabilità sociale (persone), responsabilità ambientale (pianeta), e responsabilità economica (profitto). Un'impresa socialmente responsabile, quindi, può essere considerata come un'istituzione per la prosperità economica, equità sociale e protezione dell'ambiente.

Hopkins (1998) ha definito la CSR come segue: "*Corporate social responsibility is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a socially responsible manner. Stakeholders exist both within a firm and outside. Consequently, behaving socially responsibly will increase the human development of stakeholders both within and outside the corporation*"⁹⁹.

Il **World Business Council for Sustainable Development** (WBCSD, 1998) ha definito la CSR come "il continuo impegno da parte delle imprese a comportarsi eticamente e contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché della comunità e della società in generale"¹⁰⁰. A loro avviso, la RSI non è volontaria, ma prende la forma di un obbligo.

Due studiosi di spicco durante questo periodo, **Woodward-Clyde** (1999), hanno definito la RSI come "*A 'Contract' between society and business wherein a community grants a company a license to operate and in return the matter meets certain obligations and behaves in an acceptable manner*"¹⁰¹.

Khoury et al. (1999) hanno descritto la RSI come segue: "*Corporate social responsibility is the overall relationship of the corporation with all of its stakeholders. These include customers, employees, communities,*

⁹⁸ Elkington J. (1997), *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century Business*, London.

⁹⁹ "La responsabilità sociale delle imprese è interessata a trattare gli *stakeholder* della società eticamente o in un modo socialmente responsabile. Esistono parti interessate, sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Di conseguenza, un comportamento socialmente responsabile aumenterà lo sviluppo umano degli *stakeholder* sia all'interno che all'esterno dell'impresa". Hopkins M. (1998), *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of age*, Macmillan, London.

¹⁰⁰ WBCSD (1999) *Corporate Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development*.

¹⁰¹ "Un 'contratto' tra la società e le imprese in cui una comunità concede ad una società una licenza ad operare e, in cambio, quest'ultima risponde a determinati obblighi e si comporta in un modo accettabile". Woodward-Clyde (1999), *Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals*, final paper, Sustainable Management Fund Project 6117, New Zealand Trade and Development Board, Auckland.

owners/investors, government, suppliers and competitors. Elements of social responsibility include investment in community outreach, employee relations, creation and maintenance of employment, environmental stewardship and financial performance"¹⁰².

2.7 La CSR nel 21° secolo

Gli scandali aziendali all'inizio del 21° secolo hanno dato vita ad un nuovo interessante approccio all'analisi della CSR. Il fatto che imprese rispettate (come Enron, Parmalat, Deloitte, Arthur Andersen) erano state accusate di operare in maniera illegale ha turbato la fiducia degli *stakeholder* e ha riportato in superficie la necessità per un più completo significato di *corporate governance*. Per tale motivo, i ricercatori hanno iniziato ad analizzare gli aspetti strategici della responsabilità d'impresa soffermandosi su come le organizzazioni hanno incorporato la CSR nelle loro strategie aziendali e come la utilizzavano per i propri benefici.

In questi anni la nozione di sostenibilità è diventata popolare e ha preso parte in ogni discussione sulla CSR¹⁰³. È stata osservata, in questo periodo, una svolta verso la CSR come componente centrale del pensiero di *management* e come risorsa strategica¹⁰⁴. Nel nuovo millennio, inoltre, il punto focale della teoria e della ricerca sulla CSR si è spostato da un orientamento etico ad uno di *performance*, rafforzato dall'elevato numero di ricerche sul *business case* per la CSR. C'è stato un cresciuto interesse nel promuovere la così detta connessione responsabilità-redditività suggerendo che la CSR è divenuta istituzionalizzata come una funzione principale del fare *business*¹⁰⁵. Alcuni autori hanno visto lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa come una

¹⁰² "La responsabilità sociale delle imprese è il rapporto generale della società con tutti i suoi *stakeholder*. Tra questi clienti, dipendenti, comunità, proprietari/investitori, governo, fornitori e concorrenti. Gli elementi di responsabilità sociale comprendono investimenti in sensibilizzazione della comunità, relazioni con i dipendenti, creazione e mantenimento di posti di lavoro, gestione ambientale e *performance* finanziaria". Khoury K, Rostami T. (1999), *Corporate Social Responsibility: Turning words into action*, Conference Board of Canada: Ottawa.

¹⁰³ Carroll A., Shabana K. (2010), *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, International Journal of Management Reviews, 12(1): 85-105.

¹⁰⁴ Lee M. (2008), *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*, International Journal of Management Reviews, 10(1), 53-73.

¹⁰⁵ Carroll A., Shabana K. (2010), *Op. cit.*; Lee M. (2008), *Op. cit.*; Vogel, D. (2006), *Market for Virtue: The potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington DC.

serie di onde o generazioni¹⁰⁶ dove la prima generazione riguarda cosa non fare, la seconda fornisce le adeguate compensazioni e le condizioni di lavoro e la terza e attuale generazione fa riferimento ad indirizzare verso responsabilità positive e proattive. L'ultima generazione è anche caratterizzata dal *focus* sulla vita pubblica e privata¹⁰⁷ che sono divenute difficili da distinguere. Molti affari che erano considerati privati sono ora considerati pubblici. Una ragione di questo cambiamento è l'avvento di una nuova tecnologia di comunicazione che facilita l'interazione e gli interventi in contesti che erano dapprima considerati puramente d'impresa e non influenzati direttamente dagli individui privati che hanno un interesse in una data impresa o settore. Oggi è possibile, per i consumatori, gruppi di interesse e organi professionali e industriali, confrontare anche le più grandi aziende sulle loro azioni e i loro modi di fare impresa. Questo può impattare in modo significativo su come la CSR si sviluppa e si realizza.

In questi anni le definizioni di CSR sono state sviluppate sia da accademici e ricercatori ma anche da imprese. Il *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD, 2000) ha definito la CSR come “il comportamento etico di un'impresa verso la società [...] il management deve agire responsabilmente quando si relaziona con i propri *stakeholder* che hanno un interesse legittimo nel *business*. La CSR è il continuo impegno delle imprese a comportarsi eticamente e contribuire allo sviluppo economico migliorando la qualità della vita della forza lavoro e delle loro famiglie, così come quella della comunità locale e della società nel suo complesso”¹⁰⁸. Nello stesso periodo **Holme e Watts** hanno evidenziato gli obblighi etici dell'impresa per influenzare positivamente il sostentamento dei propri *stakeholder* a livelli differenti (dipendenti, comunità locale e società)¹⁰⁹.

Gli autori del Libro Verde sulla CSR presentato dalla **Commissione Europea** (CE, 2001) fa un passo avanti, includendo gli aspetti ambientali nella sua sfera. La responsabilità sociale d'impresa viene definita come “un concetto dove le imprese integrano, su base volontaria, le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con i propri *stakeholder*”¹¹⁰.

¹⁰⁶ Stohl M., Stohl C. e Townsley N. (2007), *A New Generation of Global Corporate Social Responsibility*, in May S., Cheney G. e Roper J. (Ed), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.

¹⁰⁷ Stohl M., Stohl C. e Townsley N. (2007), *Op. cit.*

¹⁰⁸ WBCSD (2000) *Corporate Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development*.

¹⁰⁹ Holme L. e Watts R. (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, WBCSD, Geneva.

¹¹⁰ Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366 def.

Banerjee (2002) ha costruito la definizione di CSR sulla filosofia del capitalismo naturale e ha promosso l'idea di un ambientalismo d'impresa come strategia, dove le preoccupazioni ambientali sono prese in considerazione nel processo decisionale dell'impresa. Egli ha sottolineato il riconoscimento dell'importanza dell'ambiente naturale e della legittimità come elementi principali della formulazione della strategia aziendale, basata sul credo che i problemi ambientali nascono dalle attività aziendali¹¹¹.

Nel 2003 numerosi sono stati gli autori che si sono interessati alla CSR. In particolare, secondo **Lewis** le attività di CSR includono una varietà di azioni su come prendersi cura dell'ambiente, fornire servizi alla comunità, fare donazioni, assicurare il benessere ai dipendenti e incrementare la redditività aziendale¹¹². **Wilson** ha, invece, fornito una concettualizzazione differente, distinguendo tra CSR e sostenibilità aziendale. Egli ha affermato che il livello di sostenibilità aziendale è basato su quattro principi concettuali distinti, chiamati sviluppo sostenibile, CSR, teoria degli *stakeholder* e teoria della contabilità d'impresa¹¹³. **Sims** ha fornito una delle più concise definizioni di CSR, definendola come "gli sforzi delle imprese volti al miglioramento delle condizioni dei lavoratori, delle loro comunità e dell'ambiente al di là di ciò che è previsto dalle leggi o dal mercato"¹¹⁴. **Smith** (2003) ha sostenuto che è vitale dividere la CSR in due casi: normativo, che si focalizza sul fare bene, e aziendale, che è motivato dagli interessi personali dell'organizzazione. Secondo l'autore se un'impresa considera la CSR come un caso normativo lo fa perché crede nei comportamenti socialmente responsabili. Contrariamente se un'impresa considera la CSR come un caso aziendale lo fa perché crede che gli investimenti in responsabilità sociale porteranno al successo economico

¹¹¹ Banerjee S., Iyer E. e Kashyap, R. (2003), *Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type*, Journal of Marketing, vol. 67, no. 2, pp. 206.

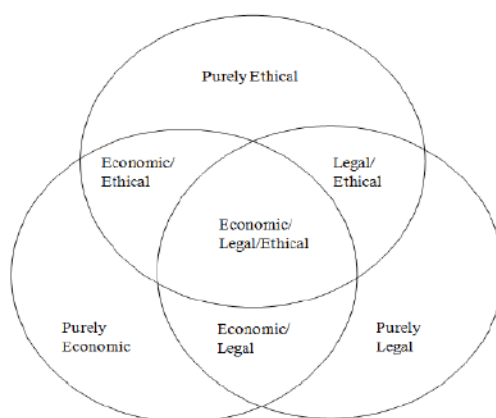
¹¹² Lewis S. (2003), *Reputation and corporate responsibility*, Journal of Communication Management, 7(4), 356 – 394.

¹¹³ In questo contesto Wilson considera lo sviluppo sostenibile come un derivato di tre concetti: i principi di economia, ecologia giustizia sociale. Per lui lo sviluppo sostenibile definisce i confini del tema della sostenibilità e descrive le precondizioni per un comune obiettivo della società. Il secondo pilastro, la CSR, fornisce gli argomenti etici sul perché le imprese dovrebbero lavorare verso il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ed è basata su principi etici e morali. La *stakeholder theory* offre gli argomenti per la sostenibilità e costituisce il terzo pilastro. Da ultimo, secondo una prospettiva di *compliance* legale, la teoria della contabilità di impresa prenta argomenti etici per la rendicontazione delle preformanc sostenibili e deriva dalla legge. Wilson M. (2003), *Corporate sustainability: what is it and where does it come from?*, Ivey Business Journal, vol. March/April 2003, pp. 1-5.

¹¹⁴ Sims G. (2003), *Rethinking the political power of American business: The role of corporate social responsibility*, Dissertation Abstracts International, 64(05).

d'impresa¹¹⁵. **Schwartz e Carroll** hanno riesaminato il modello a piramide al fine di aumentare e migliorare questa concettualizzazione controversa. Gli autori hanno proposto un modello di CSR a tre domini, utilizzando il diagramma di Venn, in cui nessuno dei tre è più significativo degli altri.

Figura 3: Il modello di CSR a tre domini¹¹⁶



Questa nuova concettualizzazione di CSR, formata da un dominio etico, uno legale e uno economico, produce un modello che sviluppa sette categorie di CSR (puramente etica, economica-etica, puramente economica, economica-legale, puramente legale, legale-etica e economica-legale-etica). Tale modello fornisce un quadro più raffinato di quello della piramide, essendo, la CSR, un fenomeno molto complesso¹¹⁷.

Nel 2004 **Sacconi**, allineandosi con quanto evidenziato nel Libro Verde dalla Commissione Europea, ha considerato la CSR come un modello di gestione strategica, ma ancor più nello specifico come: *“un modello di governance allargata dell’impresa in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale*

¹¹⁵ Smith C. (2003), *Corporate social responsibility: Whether or how?*, California Management Review, 45(4): 52-76.

¹¹⁶ Schwartz M. e Carroll A. (2003), *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*, Business Ethics Quarterly, 13(4), 503-530

¹¹⁷ Schwartz M. e Carroll A. (2003), *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*, Business Ethics Quarterly, 13(4), 503-530

di tutti gli stakeholder”¹¹⁸. **Crane e Matten** (2004) hanno definito la CSR come “un termine sempre più comune nella retorica che circonda l’etica d’impresa”¹¹⁹ e hanno suggerito di valutare le pratiche di etica d’impresa secondo il loro potenziale contributo alla CSR. **Collier e Esteban** (2004), invece, hanno distinto le politiche di CSR in integrate e *decoupled*. Nel primo caso i programmi etici sono integrati in politiche d’impresa e i dipendenti sono implicati nell’esercizio della responsabilità d’impresa. Nel secondo caso i programmi sono sostanzialmente degli esercizi di “allestimento di vetrine” che possono essere scollegate dalle attività giornaliere dell’organizzazione¹²⁰. **Chakaraborthy et al.** (2004) ha considerato la CSR come un modo per raggiungere il successo d’impresa attraverso comportamenti etici, valorizzando le persone, le comunità e l’ambiente e mantenendo le pratiche organizzative che hanno un impatto sul benessere della società¹²¹.

Secondo **Hinna** (2005) la gestione della responsabilità d’impresa va configurandosi come una “condizione necessaria” per restare sul mercato, non come una mera opzione etico-culturale, ma come “perno” su cui far ruotare e riorientare la gestione aziendale¹²².

Il 2006 è stato, anch’esso, un anno florido per le ricerche RSI. **Chahal e Sharma** hanno definito la CSR come l’obbligo delle imprese di proteggere e migliorare la società e il suo benessere organizzativo utilizzando differenti azioni d’impresa e sociali per assicurarsi che forniscano benefici uguali e sostenibili ai diversi *stakeholder*¹²³. **Branco e Rodriguez**, invece, hanno trovato che la CSR include differenti ambiti, come la gestione delle risorse umane, le condizioni di sicurezza lavorativa e la costruzione di relazioni con le comunità locali, fornitori e clienti. Gli autori hanno suggerito, inoltre, che le imprese dovrebbero occuparsi dei problemi derivanti dalle loro azioni in maniera autonoma, senza essere forzati dalle leggi o dai regolamenti governativi¹²⁴.

¹¹⁸ Sacconi L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.

¹¹⁹ Crane A. e Matten D. (2004), *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford: UK.

¹²⁰ Collier J. e Esteban R. (2007), *Corporate Social Responsibility and Employee Commitment*, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 16, No. 1

¹²¹ Chakaraborthy S.K., Kurien V., Singh J., Athreya M., Maira A., Aga A. e Gupta A.K. (2004), *Management paradigm beyond profit maximization*, *VIKALPA*, 29(3), 97-119.

¹²² Hinna L. (2005), *Gli impatti organizzativi e gestionali dell’orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R. e Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un’analisi socioeconomica della responsabilità sociale d’impresa*, Carocci, Roma.

¹²³ Chahal H. e Sharma R.D. (2006), *Implication of corporate social responsibility on marketing performance: A conceptual framework*, *Journal of Services Research*, 6(1), 205-216.

¹²⁴ Branco M.C. e Rodrigues L.L. (2006), *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.

McWilliams, Siegel e Wright hanno definito la RSI come le “situazioni in cui le imprese vanno al di là della *compliance* e investono in azioni che favoriscono il bene sociale, oltre gli interessi dell’impresa e gli obblighi di legge”¹²⁵. **Werther e Chandler**, inoltre, hanno affermato che “la CSR riguarda le relazioni tra le imprese (o altre grandi organizzazioni) e la società con cui interagiscono”¹²⁶. Secondo gli autori la RSI comprende anche le responsabilità che sono inerenti ad entrambe le parti di questa relazione. **Beckman e al.**, infine, hanno affermato che la “CSR può essere vista come l’implementazione aziendale del concetto di sviluppo sostenibile e di gestione degli *stakeholder*”¹²⁷.

Cetindamar e Husoy (2007), coerentemente con Smith (2003) hanno sostenuto che la CSR include “lo sviluppo economico sostenibile”, che rappresenta il lato economico, e “il lavoro con gli *stakeholder*”, che rappresenta, invece, il lato etico¹²⁸. Dal profilo etico un’impresa può adottare pratiche di CSR perché è la cosa giusta da fare per la società. Dall’altro lato la CSR può essere utilizzata come strumento per raggiungere lo scopo economico dell’impresa e la creazione di ricchezza, che è una parte della responsabilità verso gli *stakeholder*. Secondo questa prospettiva un’impresa adotterà la CSR finché essa contribuirà alla realizzazione dei profitti¹²⁹.

Dahlsrud (2008), come già anticipato in precedenza, ha sottolineato che lo sviluppo di una definizione obiettiva di CSR è impegnativo. Pertanto ha provato a sviluppare una singola definizione di CSR basata sulle 37 definizioni che egli ha trovato in letteratura. Attraverso un’analisi per similitudine e differenze, l’autore ha categorizzato tali definizioni in cinque dimensioni: ambientale, sociale, economica, degli *stakeholder* e volontaria¹³⁰.

Ihlen e al. (2011), infine, hanno definito la CSR come “ il tentativo dell’impresa di negoziare la sua relazione con gli *stakeholder* e il pubblico generalmente inteso”¹³¹. Tale tentativo potrebbe includere il processo di

¹²⁵ McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006), *Guest editors’ introduction. Corporate social responsibility: Strategic implications*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.

¹²⁶ Werther W. e Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications Thousand Oaks.

¹²⁷ Beckmann S., Morsing M. e Reisch L.A. (2006), *Strategic CSR communication: An emerging field*, in Morsing M. e Beckman S.C. (Ed.), *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Copenhagen.

¹²⁸ Cetindamar D. e Husoy K. (2007), *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations global compact*, *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176.

¹²⁹ Cetindamar D. e Husoy K. (2007), *Op. cit.*

¹³⁰ Dahlsrud A. (2008), *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.

¹³¹ Ihlen O., Bartlett J.L. e May S. (2011), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.

mappatura e di valutazione delle richieste degli *stakeholder* e lo sviluppo e l'implementazione delle azioni di soddisfare (o ignorare) tali richieste.

3. Approcci teorici alla CSR

Tra l'inizio degli anni '60 e la fine degli anni '70, come emerso nella trattazione precedente, si sono sviluppati una serie di contributi e di interpretazioni sul tema della responsabilità sociale delle imprese. In letteratura sono stati utilizzati differenti approcci teorici per cercare di capire e spiegare la CSR. Molti studiosi hanno riletto il fenomeno della responsabilità attraverso la teoria dell'agenzia, degli *stakeholder* e del contratto sociale. Ad esempio, mentre la teoria degli *stakeholder* spiega come la RSI è importante, le teorie del contratto sociale e della legittimità spiegano perché la RSI è importante¹³².

Garriga e Mele (2004), coerentemente con Parson (1951)¹³³, hanno mappato le teorie d'impresa sulla RSI in quattro gruppi: teorie strumentali, politiche, integrative ed etiche (Tabella 1).

Tabella 1: Categorie delle teorie di CSR¹³⁴

Categorie	Descrizione
1) Teorie strumentali	La CSR è accettata solamente quando serve come mezzo di creazione di profitti.
2) Teorie politiche	La CSR significa che le imprese hanno obblighi, diritti e potere sociale che confluiscono nelle responsabilità dell'arena politica.
3) Teorie integrative	CSR significa che le imprese devono integrare i bisogni sociali.
4) Teorie etiche	La CSR è un concetto o obbligo etico che le imprese devono accettare.

Secondo questi studiosi¹³⁵:

- La teoria strumentale si riferisce alle caratteristiche economiche delle interazioni tra le imprese e la società, coerentemente con la creazione di ricchezza per gli azionisti;
- La teoria politica riguarda il potere sociale della società e sottolinea il rapporto tra la società e la sua responsabilità politica associata a

¹³² Moir L. (2001), *What do we mean by corporate social responsibility?*, Corporate Governance, vol. 1, no. 2, pp. 16–22.

¹³³ Parson T. (1961), *The Social System*, The free press, Glencoe Ill.

¹³⁴ Adattamento da Garriga E., Melé D. (2004), *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, Journal of Business Ethics, vol. 53, no. 1, pp. 51–71.

¹³⁵ Garriga E., Melé D. (2004), *Op. cit.*

questo potere. Questa teoria porta le organizzazioni ad accettare i doveri e diritti sociali o a partecipare ad alcune cooperazioni sociali;

- La teoria integrativa suggerisce che l'azienda deve integrare le esigenze sociali: Garriga e Melè sostengono che un'organizzazione dipende dalla società per la sua continuità e crescita, nonché per l'esistenza dell'impresa stessa;
- La teoria etica è definita come il rapporto tra la società e l'organizzazione che è *embedded* con i valori etici; questo porta ad una visione della CSR da un punto di vista etico e, di conseguenza, le aziende dovrebbero accettare la responsabilità sociale come un obbligo etico al di sopra di ogni altra considerazione.

Tale categorizzazione ricorda i quattro livelli della piramide di Carroll (1991)¹³⁶: le teorie strumentali possono essere viste come il livello di base. Lo sviluppo politico ha portato alle teorie politiche che sono state poi seguite dall'onda più proattiva delle teorie integrative.

Brummer nel 1991 ha utilizzato quattro differenti approcci alla RSI nel suo libro "*Corporate responsibility and legitimacy*"¹³⁷. Egli ha descritto la teoria classica, degli *stakeholder*, del *social demandingness* e dell'attivismo sociale per spiegare la RSI. Attraverso il modello classico, Brummer ha spiegato che le aziende dovrebbero agire in società come soggetti economicamente responsabili, piuttosto che socialmente responsabili. L'obiettivo primario della società, pertanto, deve essere quello di massimizzare il profitto e l'obbligo primario del manager è quello di agire nell'interesse degli azionisti, pur non infrangendo la legge. Il modello degli *stakeholder* suggerisce che la responsabilità di una società è quella di soddisfare tutti gli *stakeholder*, piuttosto che i soli azionisti¹³⁸.

Al contrario, il modello del *social demandingness* afferma che le aziende esistono per rispondere alle esigenze del pubblico. A differenza della teoria degli *stakeholder*, questo modello sostiene che la gestione è direttamente responsabile nei confronti del pubblico. Infine, il modello dell'attivismo sociale presuppone che il *management* è responsabile per la società e che esso stabilisce uno *standard* universale per determinare le responsabilità della società.

Alla luce di quanto emerso finora, nei paragrafi successive saranno meglio dettagliate le teoria degli *stakeholder*, la teoria dell'agenzia e la teoria istituzionale, in relazione alla CSR.

¹³⁶ Carroll A.B. (1991), *Op. cit.*

¹³⁷ Brummer J.J. (1991), *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, Greenwood Pres, New York.

¹³⁸ Freeman R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Fino alla prima metà degli anni '70, a fronte di una posizione neo-classica che identificava la funzione sociale d'impresa nel mero perseguimento del profitto, si è assistito allo sviluppo di una prospettiva interdisciplinare che condivide le premesse descrittive di quella che sarà la *stakeholder theory*: in particolare l'idea che l'impresa abbia "doveri" nei confronti di una pluralità di soggetti o di istanze sociali, non riassumibili nel perseguimento del risultato reddituale. È il periodo della prima riflessione – all'interno degli studi manageriali - sul concetto di responsabilità sociale d'impresa, e - nell'ambito della teoria economica – dell'articolarsi di un dibattito sull'obiettivo e sulla natura dell'impresa, che ha visto contrapporsi alla teoria neo-classica prima le teorie managerialiste, poi quelle neo-istituzionaliste che arriveranno nel corso degli anni '80 e '90 a prodursi nei contributi più significativi.

È importante notare che, fino alla prima metà degli anni '70, la teoria neo-classica e quella della CSR condividevano un'ipotesi importante: che gli atti con cui viene perseguita una responsabilità d'impresa "oltre il perseguimento del profitto" fossero sostanzialmente un costo: i teorici della CSR ritenevano che tale costo facesse parte dei "doveri" dell'impresa o dei vincoli che i cambiamenti della società le imponevano, gli economisti neo-classici li consideravano un rischio per la sua efficienza e quindi generalmente per il perseguimento della sua finalità sociale propria, il perseguimento del profitto.

Il cambiamento che prelude al successo e alla molteplicità d'impiego della teoria degli *stakeholder* è la visione della responsabilità sociale d'impresa come attributo gestionale, che si rafforza dalla seconda metà degli anni '70. La responsabilità sociale comincia ad essere intesa sempre più come una serie di comportamenti che l'impresa adotta in modo da rendere occasioni di miglioramento gestionale e di differenziazione.

3.1 La teoria degli stakeholder

Gli anni settanta e ottanta dello scorso secolo sono stati caratterizzati da un acceso dibattito sulle finalità aziendali. Studiosi capeggiati da Freeman (1984)¹³⁹ hanno sostenuto la teoria degli *stakeholder*. Il concetto di *stakeholder* è stato utilizzato la prima volta nel 1963 dallo *Stanford Research Institute*, per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'azienda e senza il cui appoggio un'impresa non è in grado di sopravvivere¹⁴⁰. In realtà il termine

¹³⁹ Freeman R.E., (1984), *Op. cit.*

¹⁴⁰ Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), Franco Angeli; Chiesi A., Martinelli A., Pellegatta, M. (2000), *Il bilancio sociale*, Il sole 24 ore, Milano; Michelini L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano.

stakeholder era stato già utilizzato circa 30 anni prima, quando la *General Electric* ha identificato quattro principali gruppi di *stakeholder* rappresentati dagli azionisti, dai dipendenti, dai clienti e dalla comunità in genere. Diversi studiosi, da allora in avanti, hanno incominciato ad approfondire tale concetto, ma la prima teoria organica sugli *stakeholder* è stata introdotta in letteratura grazie al contributo di Freeman (1984), autore del testo “*Strategic management. A stakeholder approach*”¹⁴¹. L’autore identifica gli *stakeholder* come “*Gruppi o soggetti che sono influenzati o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi dell’impresa*”¹⁴². Egli, inoltre, distingue gli *stakeholder* in senso stretto (o primari), rappresentati da: “*tutti quegli individui e gruppi ben identificati da cui l’impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative*”, dagli *stakeholder* in senso ampio (o secondari): “*ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall’attività dell’organizzazione in termini di prodotti, politiche, e processi lavorativi: [...] i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, le comunità locali, gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti sindacati e la stampa*”¹⁴³.

La distinzione tra *stakeholder* primari e secondari è basata sull’indispensabilità del loro apporto ai fini della sopravvivenza dell’azienda. In particolare, i gruppi primari, se tolgono il loro apporto, possono decretare anche la fine dell’impresa stessa. Freeman, dopo aver definito cosa si deve intendere per *stakeholder*, sottolinea che un’organizzazione, nello svolgimento delle proprie funzioni, è tenuta a rispondere a tutti gli *stakeholder* e, quindi, alle diverse categorie di soggetti coinvolti e non solo allo *stockholder*. Questa classificazione offerta da Freeman è stata in seguito ampliata da Clarkson (1995: 106), il quale allarga il concetto di *stakeholder* ai soggetti portatori di interesse anche potenziali. Egli in particolare sottolinea che “*gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi relativi a un’impresa e alle sue attività passate, presenti o future*”¹⁴⁴. Freeman e, di seguito, Clarkson, suggeriscono che l’impresa debba tenere in considerazione le diverse esigenze di tutte le parti coinvolte, per poter meglio gestire l’attività imprenditoriale. La gestione di queste relazioni diviene pertanto un’opzione strategica per il management dell’organizzazione stessa, che solo rispondendo ai diversi *stakeholder* potrà perfettamente svilupparsi nel proprio contesto storico sociale di riferimento.

¹⁴¹ Freeman R.E., (1984), *Op. cit.*

¹⁴² Freeman R.E., (1984), *Op. cit.*

¹⁴³ Freeman R.E., (1984), *Op. cit.*

¹⁴⁴ Clarkson M.B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, vol 20, n. 1, pag. 106.

Nel 1995 Donaldson e Preston¹⁴⁵ hanno cercato di giustificare la *stakeholder theory* sulla base della sua esattezza descrittiva, del suo potere strumentale e della sua validità normativa, aspetti tra loro interrelati ma comunque distinti. Nella versione descrittiva l'impresa è vista come una costellazione di interessi cooperativi e conflittuali tra i diversi *stakeholder* e la sua stessa natura può essere identificata come una modalità organizzativa per risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione tra i diversi *stakeholder*. La teoria, in tal caso, è utilizzata per descrivere e a volte per spiegare, caratteristiche e comportamenti specifici che l'impresa utilizza¹⁴⁶. In particolare, senza partire da una serie di valori etici prestabiliti a cui un'organizzazione deve aspirare, all'interno di tale versione si pone attenzione a ciò che le organizzazioni fanno per sviluppare comportamenti responsabili, sia in termini etici che sociali. La versione strumentale sottolinea che qualunque sia lo scopo che l'impresa si prefigge, è necessario gestire le relazioni con gli *stakeholder* se si vuole favorire il successo dell'organizzazione e, di conseguenza, il raggiungimento dello scopo prefissato. Tale versione, pertanto, suggerisce in una prospettiva strategica, che l'utilizzo di comportamenti più responsabili può dare luogo, nel lungo termine, a vantaggi sia economici che finanziari. La versione normativa, a cui Donaldson e Preston dedicano maggiore attenzione, si basa invece sull'accettazione di due presupposti¹⁴⁷. Il primo è rappresentato dal fatto che gli *stakeholder*, essendo coinvolti personalmente nelle attività e nei risultati dell'impresa, hanno interessi legittimi nell'organizzazione. E' proprio in base a tali interessi, e non in virtù dell'interesse che l'azienda nutre verso loro, che essi possono essere considerati *stakeholder* (acquisendo, appunto, questa specifica identità). Il secondo presupposto considera, invece, che tali interessi hanno un valore intrinseco, cioè meritano considerazione e rispetto in se stessi e non solo in senso strumentale rispetto allo scopo. In virtù di ciò gli *stakeholder* devono essere considerati non solo come mezzi per l'impresa, ma come soggetti o categorie che detengono dei diritti e degli interessi, aventi valore a sé e che vanno trattati secondo qualche nozione di giustizia¹⁴⁸.

È necessario sottolineare che Freeman non effettua una chiara distinzione tra chi effettivamente deve essere considerato uno *stakeholder* e chi

¹⁴⁵ Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *Op. cit.*

¹⁴⁶ Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *Op. cit.*

¹⁴⁷ Sacconi L. (2005), Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa, Bancaria Editrice.

¹⁴⁸ A queste tre versioni Donaldson e Preston (1995) ne aggiungono una quarta, *manageriale*, in virtù della quale si raccomandano ai manager gli atteggiamenti, i comportamenti e le politiche aziendali che essi devono utilizzare per gestire gli *stakeholder*. Donaldson T. e Preston L.E. (1995), *Op. cit.*

invece non ha i requisiti per rientrare in tale categoria che diviene, di conseguenza, troppo ampia e pertanto empiricamente non funzionale. Tale aspetto è stato un problema sin dall'inizio e non è stato ancora risolto¹⁴⁹. Alcuni studiosi¹⁵⁰ hanno tentato di meglio definire il concetto di *stakeholder*. Essi hanno cercato di individuare una classificazione, una “mappa degli *stakeholder*”, per poter delineare con maggiore accuratezza quali interlocutori potessero essere effettivamente coinvolti nelle decisioni riguardanti la conduzione dell'azienda.

Frooman (1999), in particolare, nel suo articolo *Stakeholder influence strategies*¹⁵¹, ha proposto un modello di classificazione degli *stakeholder* che prende in considerazione tre fattori specifici, rappresentati dal potere che gli *stakeholder* hanno nell'influenzare le scelte organizzative, dalle strategie che gli *stakeholder* mettono in campo per influenzare l'organizzazione ed, infine, dal grado di rischio a cui gli *stakeholder* si espongono interagendo con l'organizzazione stessa. Anche tale modello è stato, tuttavia, criticato a causa della sua staticità nell'illustrare il rapporto esistente tra un'impresa e i suoi *stakeholder*. Alcuni anni prima Mitchell et al. (1997)¹⁵² avevano sviluppato un modello tendenzialmente più dinamico che, a differenza di quello di Frooman riafferma l'importanza della percezione del management dell'organizzazione per definire la mappa e, di conseguenza, la gerarchia dei soggetti con cui è necessario interloquire: non basta sapere quali sono gli *stakeholder*, ma è necessario capire a “chi” prestare maggiore o minore attenzione e “come” farlo¹⁵³. Essi propongono un quadro di riferimento per la classificazione degli *stakeholder* in base alla loro pertinenza rispetto alle imprese. Gli autori individuano tre dimensioni utili all'impresa per mappare i propri portatori d'interesse: potere, legittimità e urgenza. La combinazione di questi tre elementi, come visibile in Figura 5, configura differenti tipologie di *stakeholder* caratterizzate da un diverso grado e significato di rilevanza.

¹⁴⁹ Freeman R.E., (1984), *Op. cit.*; Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder thinking: Theory Responsibility and Engagement*, 2 vol, Greenleaf, Sheffield.

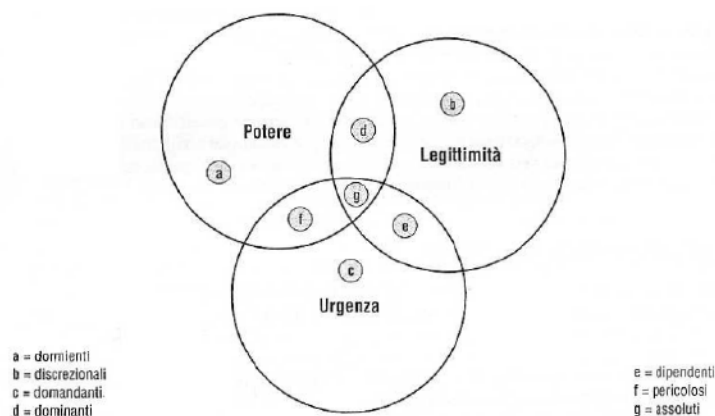
¹⁵⁰ Frooman J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205; Mitchell R.K., Agle B.R. Wood D.J. (1997), *Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of How and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886; Jahawar I.M., McLaughlin G.I. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.

¹⁵¹ Frooman J. (1999), *Op. cit.*

¹⁵² Mitchell R.K., Agle B.R. Wood D.J. (1997), *Op. cit.*

¹⁵³ Pivato S., Misani M., Ordanini A. et al. (2004), *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.

Figura 5: Le categorie degli stakeholder¹⁵⁴



Secondo l'analisi di Mitchell et al. (1997)¹⁵⁵, in prima battuta è possibile individuare tre grandi categorie di rilevanza che, a loro volta, possono essere ulteriormente suddivise al loro interno:

- stakeholder latenti, che si caratterizzano per un basso grado di rilevanza scaturito dal possesso di uno solo dei tre elementi di potere, legittimità o urgenza;
- stakeholder con aspettative, che risultano avere un più alto grado di considerazione in quanto, al loro interno, si combinano due degli elementi di rilevanza;
- stakeholder assoluti, che evidenziano il massimo grado di rilevanza, incorporando tutti e tre gli elementi descritti.

Lo *stakeholder management*, inteso come un processo attraverso il quale i manager riescono a conciliare i propri obiettivi con le richieste e le attese dei diversi portatori di interesse, è divenuto un importante strumento per trasformare gli aspetti etici in pratiche e strategie manageriali. Ciò ha potenziato l'interrelazione già esistente tra *stakeholder theory*, CSR e *business ethics*. Il concetto di *stakeholder* si è affermato come *grille de lecture* per le analisi circa le responsabilità sociali. La sfida dello *stakeholder management* è quella di garantire agli *stakeholder* primari il raggiungimento dei loro obiettivi, mentre per gli altri soggetti terzi è sufficiente l'ottenimento di un buon livello di soddisfazione; si giunge ad un risultato "winwin", in cui tutti i soggetti coinvolti, comunque, raggiungono soddisfazioni attraverso la realizzazione dei propri interessi. Indubbiamente, il dover soddisfare le aspettative sottese allo

¹⁵⁴ Adattamento da Mitchell R.K., Agle B.R. Wood D.J. (1997), *Op. cit.*

¹⁵⁵ Mitchell R.K., Agle B.R. Wood D.J. (1997), *Op. cit.*

stakeholder management presuppone processi di *decisionmaking* molto più complessi e costosi.

La *stakeholder theory* è ritenuta un *framework* valido per valutare la CSR, attraverso l'attività di *reporting* sociale. Sulla scorta della definizione fornita da Carroll circa la CSR è possibile rintracciare lo stretto e significativo legame tra la CSR e la ST: se l'impresa ha responsabilità economiche, legali, etiche ed filantropiche, di conseguenza deve agire nell'interesse di tutti i soggetti terzi coinvolti e condizionati dalle proprie scelte.

Suddetta teoria offre a “*new way to organize thinking about organizational responsibility. By suggesting that the needs of shareholder cannot be met without satisfying to some degree the needs of the other stakeholders*”¹⁵⁶.

È importante considerare perché le aziende utilizzano la teoria degli *stakeholder* in relazione alla RSI. In primo luogo, la massimizzazione dei profitti è controllata dalla giustizia legale perché le organizzazioni non dovrebbero realizzare profitti in maniera socialmente irresponsabile e senza avere a riguardo i diritti individuali (legali e umani), che dovrebbe essere estesa a tutti gli *stakeholder*¹⁵⁷. Secondariamente, le organizzazioni dovrebbero agire in modo socialmente responsabile per garantire la loro legittimità. I loro decisori, inoltre, devono prendere decisioni in modo etico, modo che è stato descritto come il principio di Kant dell'imperativo categorico¹⁵⁸. Questo principio è costituito da due parti. La prima parte è quella in cui “una persona dovrebbe scegliere di agire se, e solo se, lei o lui fosse d'accordo con ogni persona sulla terra che, in quella stessa situazione, agirebbe esattamente in quel modo”¹⁵⁹. La seconda parte è che, in un dilemma etico, “una persona dovrebbe agire in un modo che rispetti e tratti tutti coloro che sono coinvolti come fini e mezzi per uno stesso fine”¹⁶⁰. Weiss (2008) ha individuato quattro livelli di questioni etiche: individuali, organizzative, sociali e internazionali.

3.2 La teoria dell'agenzia

Diversi *frame* teorici sono stati utilizzati per analizzare la CSR. Secondo Friedman (1970)¹⁶¹ l'impegno in CSR deriva da un problema di

¹⁵⁶ “Un nuovo modo di organizzare, pensando alla responsabilità organizzativa. Suggestisce che i bisogni degli *stakeholder* non possono essere realizzati senza il soddisfacimento dei bisogni degli altri *stakeholder*”.

¹⁵⁷ Weiss J.W. (2008), *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*, South-Western Pub.

¹⁵⁸ Shaw W.H., Barry V., Panagiotou S. (2010), *Moral issues in business*.

¹⁵⁹ Weiss J.W. (2008), *Op. cit.*

¹⁶⁰ Weiss J.W. (2008), *Op. cit.*; Shaw W.H., Barry V., Panagiotou S. (2010), *Op. cit.*

¹⁶¹ Friedman M., (1970), *Op. cit.*

un'agenzia o da un conflitto tra gli interessi di *manager* e azionisti. Egli sostiene che i *manager* utilizzano la RSI come un mezzo per promuovere i loro programmi sociali, politici o di carriera, a scapito degli azionisti. Secondo questo punto di vista, le risorse dedicate alla RSI sarebbero spese più saggiamente, da un punto di vista sociale, ad aumentare l'efficienza dell'impresa.

Si tratta di una teoria che affonda le sue radici nella cosiddetta visione contrattuale dell'impresa – l'impresa è un *nexus of contracts* – storicamente avanzata per primo da R. Coase¹⁶² nel suo celebre contributo del 1937 e successivamente resa popolare dal lavoro di Alchian e Demsetz (1972)¹⁶³. Quello di agenzia è il problema tipico di un principale (nel nostro caso la classe degli azionisti) che volendo perseguire il proprio obiettivo (la massimizzazione, sotto vincoli, dello *shareholder value* di lungo periodo) ha necessità di servirsi di un agente (il manager che governa l'impresa) la cui funzione obiettivo non collima con quella del *principale*. Il problema non sussisterebbe di certo se i contratti fossero completi, il che non è mai il caso per via sia delle varie forme di asimmetrie informative sia dell'incapacità di previsione perfetta da parte dei soggetti.

La teoria dell'agenzia si basa, pertanto, sull'incompletezza dei contratti e sulla separazione tra proprietà e controllo, che è la principale caratteristica delle aziende moderne. I primi ad evidenziare questo elemento furono Berle e Means nel 1932¹⁶⁴. Essi hanno esaminato le duecento più grandi società americane trovando che nel 44% di esse nessun azionista deteneva una quota maggiore del 5%. Questo dato suggeriva che la proprietà fosse sistematicamente incapace di imporre la propria volontà e che i manager, di fatto, fossero autonomi nel controllare l'impresa. Berle e Means hanno sostenuto che gli interessi di *manager* e azionisti possono divergere e che gli azionisti non agivano come proprietari. Essi hanno previsto che, nella maggior parte dei casi, i manager avrebbero approfittato del loro potere in modo spregiudicato per arricchire se stessi. Il rapporto tra proprietà e management, nel regime di separazione individuato da Berle e Means, costituisce un caso di quello che successivamente verrà ad essere descritto come rapporto di agenzia. Secondo la concezione tradizionale, il rapporto di agenzia principale è quello tra gli azionisti e il management che dà luogo al rischio che l'agente (il secondo) non agisca nell'interesse del principale (i primi). Nella versione

¹⁶² Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, vol. 4, n. 16 pp. 386-405.

¹⁶³ Alchian A. A., Demsetz H. (1973), *The property rights paradigm*, in *The Journal of Economic History*, Vol. 33, No. 1, *The Tasks of Economic History*, (Mar., 1973), p. 16

¹⁶⁴ Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: Commerce Clearing House.

allargata la relazione principale-agente può esserci tra tutti gli *stakeholder* dell'impresa.

Queste relazioni non sono necessariamente armoniose perché i contratti sono creati in un mondo di asimmetria informativa, incertezza e rischio. Il problema sta nel motivare l'agente ad agire nell'interesse del principale piuttosto che semplicemente nel proprio. In particolare, quasi ogni rapporto contrattuale, in cui una parte (l'agente) promette prestazioni ad un altro (il principale) è potenzialmente soggetto ad un problema di agenzia. La difficoltà principale è che, poiché l'agente generalmente è più informato del principale sui fatti legati alla *performance* aziendale, il principale non può assicurarsi, senza costi, che l'agente non stia perseguendo obiettivi personali che competono con l'obiettivo della proprietà di massimizzare la ricchezza degli azionisti¹⁶⁵.

Quando si verifica un problema di agenzia nascono anche costi di agenzia. Quando l'agente (*manager*) abusa del loro potere discrezionale, il principale (proprietà) sostiene una perdita (costi di agenzia) provocata con il fine di mantenere un'efficace rapporto di agenzia (ad esempio, offrendo dei *bonus* per le *performance* del management che li incoraggino ad agire nell'interesse degli azionisti). M.C. Jensen e W.H. Meckling (1976)¹⁶⁶ hanno definito i costi di agenzia come la somma delle spese di monitoraggio da parte del principale, delle spese di legame per l'agente e della perdita residua, vale a dire l'equivalente monetario della riduzione del benessere sperimentato dal principale a causa della divergenza tra le decisioni dell'agente e "quelle decisioni che massimizzano il benessere del principale"¹⁶⁷.

Ciò detto la CSR viene analizzata, seguendo tale impostazione teorica, come una relazione principale-agente, in cui l'impresa viene considerata come l'agente di differenti gruppi di principali (gli *stakeholder*). Essa viene forzata, dai vari principali, ad agire in maniera socialmente responsabile, integrando interessi sociali ed ambientali nella loro vita aziendale quotidiana¹⁶⁸. Ad esempio McWilliams e Siegel (2001) suddividono la relazione dell'impresa come agente con i seguenti gruppi di principali¹⁶⁹:

- Comunità locali e società in generale: le leggi, la cultura, le tradizioni sociali e i valori fondamentali influenzano il comportamento di tutti in società. La comunità locale è una forza potente con le proprie priorità e

¹⁶⁵ McWilliams A., Siegel D. (2001), *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review*, 26(1): 117–27.

¹⁶⁶ Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs and ownership structure*, in *Journal of Financial Economics*, 3.

¹⁶⁷ McWilliams A., Siegel D. (2001), *Op. cit.*

¹⁶⁸ McWilliams A., Siegel D. (2001), *Op. cit.*

¹⁶⁹ McWilliams A., Siegel D. (2001), *Op. cit.*

potrebbe influenzare la strategia di business della società facendola agire in maniera socialmente responsabile e prendendo in considerazione l'agenda della società;

- Dipendenti: i dipendenti sono patrimonio fondamentale della società ed è per questo che sono principali importanti. Le aziende implementano strategie di RSI concentrate nel mantenere i propri dipendenti, migliorando la salute e la sicurezza dell'ambiente di lavoro, favorendo lo sviluppo della carriera del proprio personale, nel rispetto dei diritti umani e delle norme del lavoro;
- Clienti e il pubblico: i clienti potrebbero essere un *driver* che costringa le aziende ad adottare valori sociali e ambientali nelle proprie attività, perché "l'impresa a volte si basa sui suoi clienti per costringere i suoi dirigenti ad agire in un certo modo";
- Stato: nell'ambito della sua politica di incoraggiare le imprese e migliorare il contesto imprenditoriale e la competitività, lo stato è responsabile dello sviluppo e dell'adozione di meccanismi per incoraggiare la RSI (strategie nazionali di CSR e modifiche nelle leggi). Ultimamente si sta dibattendo che la RSI sia il "lavoro" del governo, ma i "governi sono solo troppo felici di schivare l'argomento o lasciare che le imprese ne paghino il conto. Nella pratica spesso è l'assenza di regole di governo che fanno sentire le imprese obbligate a riempire il vuoto, ad esempio, riducendo le emissioni di carbonio o creando norme di lavoro"¹⁷⁰.

3.3 La teoria istituzionale e il neo istituzionalismo¹⁷¹

La teoria istituzionale focalizza l'attenzione sulle cornici istituzionali in cui agiscono le organizzazioni e sui condizionamenti che queste operano sui comportamenti degli attori. I contributi di stampo istituzionalista si concentrano sui processi di esteriorizzazione e successiva tipizzazione dei comportamenti e dei significati che danno vita al sorgere delle istituzioni. Queste ultime, una volta costituite, vengono interiorizzate dal soggetto tramite i processi di socializzazione.

In tal senso, i contributi di stampo istituzionalista si situano a metà strada tra una visione focalizzata esclusivamente sull'individuo ed una incentrata sul completo assorbimento, fino all'annullamento, dell'individuo

¹⁷⁰ Cfr "The Economist", 17 Gennaio 2008.

¹⁷¹ In questa sezione sarà solo accennata la teoria istituzionale. In particolare ci si soffermerà sul suo utilizzo come chiave di lettura per la CSR, rimandando ai capitoli successivi per un maggiore approfondimento teorico.

nella società gettando luce sulle interessenze ed interdipendenze reciproche tra individui ed istituzioni¹⁷².

Il processo di istituzionalizzazione appare, dunque, come un processo in continuo divenire, sottoposto a continue revisioni scaturenti dal confronto tra diversi gruppi di individui, i cui interessi risultano contrapposti a quelli dei soggetti garanti di uno specifico ordine costituito. Le norme, i vincoli derivanti da questo specifico ordine non hanno, però, un significato *in sé*, in quanto proprio i comportamenti indicati come *esempi del seguire una regola* mostrano il significato di quella regola per i soggetti che la seguono¹⁷³.

L'agire individuale, sottoposto a continui processi di apprendimento, tende così a *crystallizzarsi* nel tempo in *routines* o regole, laddove le *istituzioni* rappresentano sia i *garanti* della loro applicazione che l'*effetto* del loro applicarsi. Inoltre, non è possibile conoscere le istituzioni indipendentemente dai soggetti che le sperimentano, assumendo, viceversa, che il processo di generazione di un'istituzione, ossia l'agire individuale, e i processi di costrizione promossi dalle istituzioni siano intimamente interconnessi. Tanto interconnessi che, a ragione, gli individui tendono a percepire e, dunque, a descrivere la realtà che esperiscono come esteriore, oggettiva e a volte immutabile, ed è così che tendono a trasferirla ad altri individui, sincronicamente e diacronicamente.

Il filone neoistituzionalista viene qui richiamato in virtù del superamento della matrice funzionalista che ha ispirato la prima fase di questi studi in favore di una *visione del mondo in cui allo scopo e alla funzione degli individui e dei gruppi all'interno di un sistema sociale si sostituisce la loro azione per la costruzione del sistema stesso*¹⁷⁴.

L'impostazione neoistituzionalista, pur nella varietà delle posizioni espresse dai vari Studiosi che fanno capo a tale scuola, può essere già colta facendo riferimento ai due contributi che, opportunamente integrati, consentono di approcciare al rapporto organizzazioni-istituzioni da un duplice profilo, interno, ossia focalizzato sui soggetti, ed esterno, focalizzato sul ruolo degli enti terzi¹⁷⁵.

¹⁷² Nigro C. (2006), *Il lobbying alla luce dei modelli organizzativi di matrice istituzionalista*, in Mastroberardino P., *Lobbying: agire tra vincoli*, ESI, Napoli, p. 217.

¹⁷³ Giglioli P., Dal Lago A., (1983) *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna, 1983.

¹⁷⁴ Selznik P. (1984), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkley, (ed. orig. *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, 1957); Selznik P. (1974), *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano, (ed. orig., *TVA and the Grass Roots. A study in the sociology of formal organizations*, University of California Press, Berkeley, 1949); Bonazzi G. (2006), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna; Nigro C. (2006), in Mastroberardino P. (a cura di), *Op. cit.*

¹⁷⁵ Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano

L'opera della Zucker, di impronta etnometodologica, porta all'attenzione del lettore il ruolo svolto dai soggetti nella costruzione delle istituzioni e nel trasferimento diacronico degli istituti culturali di generazione in generazione, laddove Meyer e Rowan per primi aprono il dibattito sui *processi di isomorfismo organizzativo indotti dalle pressioni istituzionali*¹⁷⁶.

Uno degli assunti di base del neoistituzionalismo riferisce al come e in che misura le organizzazioni subiscano forti pressioni dalle istituzioni formali (enti quali lo Stato, la Chiesa, agenzie specializzate, etc.) affinché uniformino le proprie condotte a precisi dettami dalle stesse emanati, il che conduce le stesse organizzazioni ad assomigliarsi reciprocamente in misura sempre crescente, al fine di ottenere legittimazione.

Le categorie, quali quelle dei *miti razionalizzati*, dei *cerimoniali* e dell'*isomorfismo*, così come introdotte da Meyer e Rowan, consentono di comprendere come l'organizzazione, dotata di propri criteri di efficienza, tende a sviluppare caratteri strutturali e comportamentali conformi ai miti razionalizzati diffusi nel suo ambiente istituzionale di riferimento, in vista dell'ottenimento di riconoscimento, approvazione e sostegno dagli enti che governano le dinamiche del contesto in cui opera¹⁷⁷.

Questa definizione può essere ulteriormente ampliata facendo riferimento ad alcuni concetti riconducibili all'importante contributo di Powell e DiMaggio. Gli Autori, pur riconoscendo che le pressioni istituzionali spingono le organizzazioni all'isomorfismo, trovano la ragione d'essere del fenomeno nei *campi organizzativi*¹⁷⁸: l'isomorfismo sarebbe il risultato dell'azione incrociata di tutti gli attori. I soggetti presenti in un campo organizzativo rivestono, quindi, di continuo il ruolo di influenzati e di influenzatori. Le istituzioni rappresentano allo stesso tempo il vincolo alla

¹⁷⁶ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology 83: 41-62.

¹⁷⁷ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*, p. 59.

¹⁷⁸ Il concetto di *campo organizzativo* è assolutamente centrale nell'analisi neoistituzionalista. La sua formulazione è stata oggetto di intervento da parte di numerosi Studiosi. L'accezione più conosciuta è quella che descrive il campo come un insieme di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un'area riconosciuta di vita istituzionale. DiMaggio P.J. e Powell W.W. (2000), *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Powell W.W., DiMaggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, p. 90. Un'ulteriore specificazione è stata fornita da Scott, che spiega come il campo sia "a community of organizations that partakes a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with the actors outside the field". Scott W.R. (1995), *Institutions and Organization*, Sage Publication, Thousand Oaks, California, p. 56.

condotta umana e il prodotto dell'agire stesso, laddove le regole nascono da un processo di conflitto e di contestazione¹⁷⁹.

In tal modo, l'organizzazione non si limita più a subire le pressioni provenienti dall'ambiente istituzionale ma assurge ad attore a sua volta condizionante i processi di istituzionalizzazione di norme e comportamenti condivisi. Essa, infatti, da un lato si allineerà ai caratteri isomorfici, di natura coercitiva, mimetica o normativa, prevalenti nelle organizzazioni facenti parte del suo stesso campo, ma sotto un diverso profilo potrà attivare delle proprie iniziative al fine di contribuire a determinare a sua volta le *regole del gioco* che, una volta accettate e condivise, genereranno nuove istituzioni¹⁸⁰.

In particolare, “le istituzioni sorgono quando attori organizzati con sufficienti risorse (*institutional entrepreneurs*), vedono nelle stesse l'opportunità di realizzare interessi che valutano elevatamente”¹⁸¹. Al tempo stesso, gli *institutional entrepreneurs* – attori in grado di porsi al di fuori di percorsi di comportamento definiti e di sviluppare delle *strategie istituzionali*¹⁸² – possono adoperarsi per revisionare o, se necessario, distruggere le istituzioni¹⁸³.

Le ricerche in merito hanno esaminato differenti tipologie di attori che avviano il *cambiamento istituzionale* ed agiscono come *institutional entrepreneurs*. In questa categoria è possibile annoverare individui, organizzazioni – specialmente nelle professioni – reti, associazioni e movimenti sociali sufficientemente potenti da intraprendere il processo di *institutional work*, appena descritto¹⁸⁴.

¹⁷⁹ Powell W.W., DiMaggio P.J. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.

¹⁸⁰ Bonazzi G. (2006), *Op. cit.*

¹⁸¹ DiMaggio P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in Zucker L., *Institutional Patterns and Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA, p.14.

¹⁸² Oliver C. (1992), *The antecedents of deinstitutionalization*, *Organization Studies*, 13: 563-588; Dorado S. (2005), *Institutional entrepreneurship, partaking, and convening*, *Organization Studies*, n. 26; Leca B., Naccache P. (2006), *A critical realist approach to institutional entrepreneurship*, *Organization*, n. 13. Le *institutional strategies* sono definite “patterns of organizational action concerned with the formation and transformation of institutions, fields and the rule and standards that control that structure”. Lawrence T.B. (1999), *Institutional strategy*, *Journal of Management*, 25: 161-187.

¹⁸³ Lawrence T.B., Suddaby R. (2005), *Institutions and Institutional work*, in AA.VV., *Handbook of organization Studies*, Second Edition, Sage, London.

¹⁸⁴ Maguire S., Hardy C. e Lawrence T. (2004), *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*, *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679; Hardy C. e Maguire S. (2008), *Institutional entrepreneurship*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. E Suddaby R., *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London.

La teoria istituzionale, e la sua declinazione “neo”, con la sua lunga e variegata tradizione nel campo delle scienze sociali¹⁸⁵, è stata una buona lente utile per comprendere gli effetti dell’ambiente istituzionale su i comportamenti socialmente responsabili delle imprese¹⁸⁶. Essa sostiene che le organizzazioni sono sostanzialmente influenzate dai contesti istituzionali in cui operano e per questo motivo, le spiegazioni economiche, quali *performance* finanziarie e concorrenza non sono sufficienti a spiegare i comportamenti socialmente responsabili delle organizzazioni.¹⁸⁷

La teoria istituzionale si riferisce al ruolo che le istituzioni svolgono nel processo decisionale del singolo membro. Diversamente dalle teorie basate sull’efficienza che si concentrano sulla massimizzazione del profitto e sulle interazioni tra i mercati e i governi, la teoria istituzionale considera una rete più ampia di variabili che influenzano il processo decisionale. Le relativamente nuove applicazioni economiche di questa teoria negli ultimi 30 anni sono state sviluppate dalle ricerche di DiMaggio e Powell (1983)¹⁸⁸ e Scott (1991)¹⁸⁹.

Gli ambienti istituzionali prendono in considerazione le istituzioni (as es. cultura, regolamentazione e norme sociali), che influenzano e che sono influenzati dalle interazioni degli attori in un sistema di *governance*. Le istituzioni sono costruzioni sociali definite come “regole formali e quadri culturali, schemi cognitivi e processi di riproduzione routinizzati *taken-for-granted*; e presuppone che gli attori sono motivati più da una logica di appropriatezza in base alla quale l’azione è limitata e generata da *framework* schemi e *routine* culturali”¹⁹⁰. I diversi attori sociali nei settori *profit*, *no profit* e pubblico incontrano, definiscono ed influenzano le norme istituzionali, i valori e la regolamentazione negli ambienti istituzionali in cui operano; solo quando questi attori accettano una definizione condivisa di ‘comportamento socialmente responsabile’ si può dire che l’istituzionalizzazione si è verificata¹⁹¹.

¹⁸⁵ Scott, W.R. (2001), *Institutions and organizations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.

¹⁸⁶ Aguilera R.V., Jackson G. (2003), *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*, *Academy of Management Review*, 28(3):447-65; Campbell J.L. (2007), *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.

¹⁸⁷ Doh J., Guay T. (2006), *Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective*, *The Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1, p. 47-73.

¹⁸⁸ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review* 48: 147-160.

¹⁸⁹ Scott W.R. (1991), *Unpacking Institutional Arguments*, in Powell W.W. e DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.

¹⁹⁰ Campbell J.L. (2007), *Op. cit.*

¹⁹¹ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op. cit.*

Le istituzioni forniscono logiche di adeguatezza e strumentalità per l'attuazione e la valutazione della CSR¹⁹². Esse promuovono e sostengono il comportamento ordinato che fornisce stabilità alla società. Esempi di determinanti istituzionali per un comportamento socialmente responsabile delle imprese sono: regolamentazione pubblica e privata; la presenza di ONG e di altre organizzazioni indipendenti che controllano il comportamento; comportamento associativo tra corporazioni stesse e dialoghi organizzati tra imprese e gli *stakeholders*¹⁹³. Questi determinanti istituzionali influenzano l'assorbimento e la pratica della RSI e servono a promuovere le agende di RSI .

¹⁹² Sethi S. (2009), *Globalization and the good corporation*, Journal of Business Ethics, 87:1-2.

¹⁹³ Campbell J.L. (2007), *Op. cit.*; Matten D., Moon J. (2008), *'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, Academy of Management Review, 33(2): 404-24.

Capitolo 2

La prospettiva situazionista, tra azione ed istituzionalizzazione

1. Introduzione¹⁹⁴

Nel presente capitolo s'intende proporre una *review* della letteratura, attraverso la descrizione di categorie e processi, che rientrano nella prospettiva situazionista. Tale prospettiva trova le sue radici nella fenomenologia sociale di Berger e Luckmann (1969)¹⁹⁵ e nell'etnometodologia di Garfinkel (1967)¹⁹⁶ e focalizza l'attenzione sui contesti concreti dell'agire umano, sul ruolo degli attori sociali nella realizzazione della realtà osservata¹⁹⁷.

Da tali spunti prendono corpo due spazi teorico-concettuali apparentemente divergenti¹⁹⁸. Da un lato la prospettiva politica che, partendo dal concetto di potere inteso come "libertà di azione e controllo dell'incertezza", enfatizza l'azione strategica degli attori – individuali o coalizionali – tesa a costruire una realtà confacente alle proprie attese, al di fuori dei vincoli esistenti, o a ridefinire il quadro di questi ultimi¹⁹⁹. Dall'altra parte, il filone neo micro-istituzionalista focalizza i limiti posti alla libertà d'azione da istituzioni, usi, norme e procedure sociali che attraverso processi

¹⁹⁴ Il presente capitolo è, in parte, frutto di un lavoro comune con il Professore Claudio Nigro e la Professoressa Enrica Iannuzzi. Alcuni paragrafi saranno pubblicati in un lavoro monografico a cura del Professore Piero Mastroberardino.

¹⁹⁵ Berger P.L., Luckmann T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna.

¹⁹⁶ Garfinkel H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, University of California, Polity Press, Los Angeles, (ed. orig. Prentice-Hall Inc., 1967).

¹⁹⁷ Mastroberardino P., Nigro C., Cortese F. e Carolillo G. (2010), *Il valore e il ruolo delle asimmetrie informative nella dialettica tra proprietà e management*, in Marchi L. e Marasca S., *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino, Bologna.

¹⁹⁸ Bareley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, *Organization studies*, vol. 1, n. 18, pp. 93-107; Mastroberardino P. (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.

¹⁹⁹ Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano; Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Boston, Pitman; Friedberg E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano; Crespi F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna; Morgan G. (2002), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.

d'isomorfismo inducono schemi, pratiche e procedure tesi alla legittimazione sociale²⁰⁰.

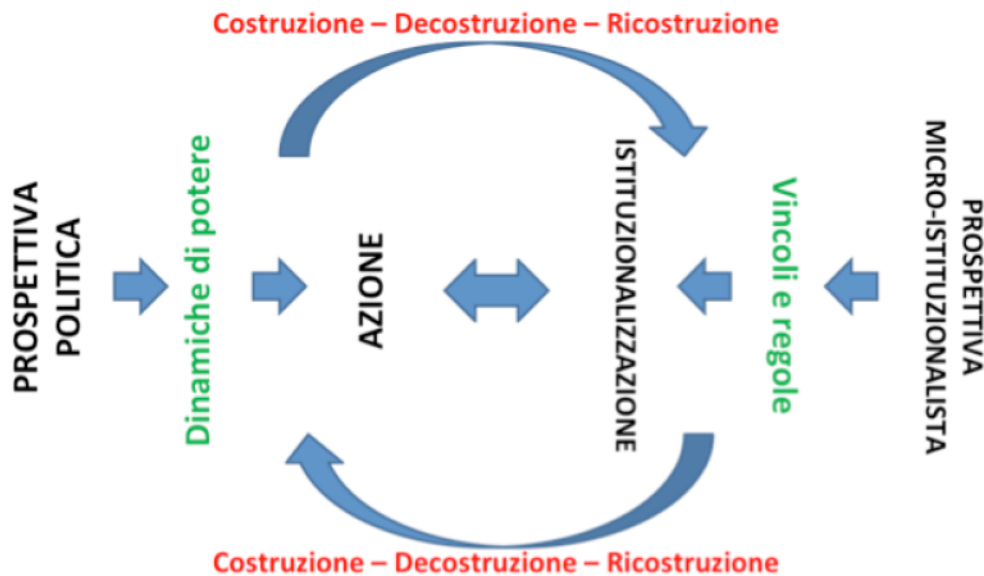
L'integrazione degli approcci politico e neo-istituzionalista consente di rileggere i processi di formazione/riconfigurazione dei contesti di azione organizzata come il prodotto di due forze, "azione" e "istituzionalizzazione"²⁰¹. Da un lato, gli attori, coinvolti in processi di negoziazione, conflitto e cooperazione fondati sul potere, nel perseguire i propri interessi, cercano di preservare/modificare il quadro istituzionale *pro tempore* vigente; d'altro canto, le Istituzioni tendono a *vincolare* gli spazi di azione strategica degli attori che hanno contribuito alla loro costruzione²⁰².

²⁰⁰ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology 83: 41-62; Zucker L. (1991), *Postscript: Microfoundations of institutional thought*, in Powell, DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis: 103-106*, Chicago, University of Chicago Press; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago. Powell W.W. (1991), *.., The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.

²⁰¹ Bareley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Op. cit.*; Mastroberardino P. (2006), *Op. cit.*; Mastroberardino P. (2010), *La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale*, Sinergie, n. 81, pp. 135-171; Mastroberardino P., Nigro C., Cortese F. e Carolillo G. (2010), *Op. cit.*

²⁰² Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Il processo innovativo nella prospettiva situazionista*, in Atti della XXV edizione del Convegno annuale Sinergie dal titolo "L'innovazione per la competitività dell'impresa", Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding

Figura 1 – Il loop tra azione ed istituzionalizzazione²⁰³



Il *focus* è il processo di costruzione, decostruzione e ricostruzione di un quadro istituzionale che è temporaneamente vincolante. Gli attori, infatti, per ottenere legittimità delle proprie azioni, tendono a conformarsi alle prescrizioni e ai postulati istituzionali²⁰⁴ e, nel far ciò, rafforzano il quadro stesso. Esso è basato sul ruolo essenziale giocato dall'attore nella costruzione della realtà, che è sempre prodotta e decostruita dall'agire umano in una serie di azioni senza soluzione di continuità. Questa serie di azioni e decisioni possono cristallizzarsi nel tempo e divenire "istituzione".

Le riflessioni che seguiranno prenderanno avvio dalla seguente considerazione: i sistemi economici, quindi, anche le imprese, sono riconosciuti dagli studi di matrice istituzionalista quale risultato di un processo d'istituzionalizzazione, *embedded* in sistemi di relazioni sociali che ne condizionano le caratteristiche e ne limitano la capacità di prendere decisioni in astratto, seppure in apparenza le più razionali rispetto allo scopo che si propongono di realizzare.

In tale prospettiva, coerentemente con la prospettiva tracciata, assumono centralità i processi sociali di costruzione della realtà, ovvero le relazioni sociali che tendono a: stabilizzare la realtà attraverso processi di legittimazione; porre vincoli alla varietà di azioni percorribili, esercitando

²⁰³ Elaborazione propria

²⁰⁴ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *Op. cit.*

pressione e orientandone la direzione, così di fatto riducendo la stessa imprevedibilità e variabilità dei comportamenti individuali.

Le azioni che gli attori interni al campo esercitano sono finalizzate alla ‘produzione’ di *Istituzioni*, ovvero un insieme di regole che strutturano e canalizzano le interazioni sociali, in quanto condivise e cogenti nei confronti dei membri di un determinato gruppo di individui che le rende *pro-tempore* stabili. Ciò sta a dire che quest’ultime emergono quale *output*, in un determinato periodo e con riferimento ad uno specifico campo organizzativo che ha concorso alla produzione, del processo di istituzionalizzazione; laddove il processo di istituzionalizzazione risulta essere la combinazione di istanze ed azioni di singoli individui, gruppi e coalizioni che aspirano ad istituzionalizzare determinate condotte all’interno del campo.

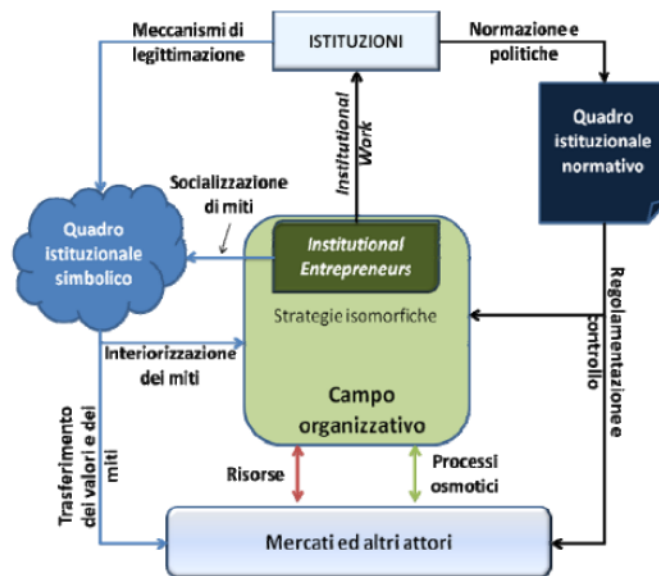
Le condotte da istituzionalizzare e gli *standard* cui adeguarsi creano le condizioni affinché gli attori interni al campo, nonché i soggetti esterni che lo ritengano opportuno, adeguino il proprio comportamento, assomigliandosi attivando condotte omogenee – isomorfismi. L’obiettivo perseguito attraverso l’allineamento delle condotte al campo è da ricercare nell’acquisizione di legittimazione sociale, spesso prescindendo dalla relativa efficacia immediata, in virtù dell’allineamento delle condotte ai miti razionalizzati, ovvero quell’insieme di norme e di *routines* in grado di condizionare la struttura dei comportamenti sociali.

Gli attori organizzativi, quindi, operano in contesti altamente istituzionalizzati che forniscono criteri di razionalità a cui gli stessi devono ‘adeguarsi’. Il riconoscimento di criteri di razionalità di natura esogena rispetto agli attori solleva la questione nota al pensiero neo-istituzionalista e relativa al rapporto/conflitto potenziale tra tali criteri e quelli di efficienza interni all’attore.

Alla luce di tali premesse è opportuno sottolineare quanto segue: una lettura statica della letteratura neo-istituzionalista ha portato in evidenza i concetti portanti: campo organizzativo, Istituzioni, miti razionalizzati e isomorfismo. Ben più complesse sono le questioni che sorgono nel momento in cui i processi solo accennati – di strutturazione del campo, di istituzionalizzazione e isomorfici – vengono attivati dallo studioso, non in maniera consequenziale, quanto contestualmente, essendo niente altro che parte di un unico macro-processo che li comprende.

La figura seguente schematizza le categorie e i processi che saranno approfonditi nei paragrafi successivi, fornendo un ausilio per comprendere meglio le relazioni esistenti tra di essi (figura 2).

Figura 2²⁰⁵



Tale schema evidenzia, in posizione centrale il “campo organizzativo” popolato da *institutional entrepreneurs* portatori di diverse strategie, tra cui quelle isomorfiche. L’interazione tra il campo e le controparti rilevanti (istituzioni e mercati) è basata su un flusso circolare: gli *institutional entrepreneurs* si dedicano alle attività di *institutional work* con lo scopo di influenzare le autorità e lo scambio reciproco con il mercato. Da un lato le istituzioni e gli *institutional entrepreneurs* co-producono il quadro istituzionale normativo emanando norme cogenti attraverso cui regolano e controllano il campo organizzativo e i mercati e, successivamente, provando ad influenzare il processo di costruzione dello stesso. Dall’altro gli *institutional entrepreneurs* e le istituzioni partecipano alla costruzione del quadro istituzionale simbolico, dapprima assorbendo e socializzando miti razionali ;successivamente, fornendo le basi per la legittimità sociale. Questi valori e pratiche sono quindi trasferiti al mercato che finisce per percepirla come integrati nella cultura dominante²⁰⁶.

²⁰⁵ Carolillo G., Mastroberardino P., Nigro C., (2011), *The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system*, in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n. 2, pp. 453-489.

²⁰⁶ Carolillo G., Mastroberardino P., Nigro C., (2011), *The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system*, in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n. 2, pp. 453-489.

2. La prospettiva situazionista

La prospettiva situazionista è un filone di orientamento epistemologico riferito alle scienze sociali, così definito in quanto pone l'accento sui contesti concreti di interazione (le *situazioni*, per l'appunto)²⁰⁷. Sparti (2002) parla dell'*hic et nunc* che caratterizza la realtà della vita quotidiana, in considerazione della unicità e irripetibilità dell'azione umana²⁰⁸. Il punto di vista preso in considerazione si riferisce alla *logica dell'attore e del sistema concreto*, che identifica l'organizzazione come "prodotto degli attori" che la costituiscono²⁰⁹. Nelle sue varie espressioni, tale punto di vista risulta permeato dai principi di una matrice epistemologica che si rifà in particolar modo alla fenomenologia sociale e all'etnometodologia.

Secondo tali approcci, il campo di indagine privilegiato è la *Lebenswelt*, la vita quotidiana, che appare, all'individuo che viene al mondo, come una realtà organizzata e prestabilita, dotata di significati precisi che consentono la comprensione di ciò che lo circonda e l'azione entro schemi prestabiliti²¹⁰. La realtà sociale del "mondo delle vite" è concepito come una riserva di modelli impliciti di comprensione tramandata culturalmente che, essendo dati per scontati nelle relazioni sociali correnti, forniscono la base delle interpretazioni di senso comune e dell'interscambiabilità delle esperienze. Tale riserva culturale tramandata tra gli individui viene trasmessa attraverso due forme: le *tipizzazioni*, ossia la riconducibilità di fatti e cose a classificazioni che l'individuo trova come prestabilite, e le *ricette*, intese quali modelli di condotta già consolidati spiegati come sequenze di azioni²¹¹. Se l'ambito di indagine deve essere quello della vita quotidiana e se la stessa si presenta agli individui che la interpretano come coerente e data per scontata, allora occorre interrogarsi da dove discendono i significati che danno senso al mondo agli occhi dell'uomo, che lo rendono 'reale' e 'oggettivo'. La risposta fornita è che

²⁰⁷ Morgan G. (2002), *Op. cit.*; Lorsch J.W. (2005), "Contingenze organizzative", in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.

²⁰⁸ Sparti D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Milano.

²⁰⁹ Maggi B. (2000), *Razionalità e Benessere*, Etaslibri, Milano, p. 186. Occorre specificare che, come si desumerà dal prosieguo del lavoro, il concetto di *attore* non viene qui accolto nell'accezione di *persona fisica*, bensì riferisce alla visione allargata di "attori organizzativi" quali "individui o gruppi di individui caratterizzati da percezioni e preferenze omogenee in relazione al problema in esame". Grandori A. (2005), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, p. 40.

²¹⁰ Sparti D. (2002), *Op. cit.*, pp.183-185.

²¹¹ Sparti D. (2002), *Op. cit.*, pp.183-185.

“la realtà viene costruita socialmente; il compito della sociologia della conoscenza è appunto analizzare i processi attraverso cui questo avviene”²¹².

L’idea centrale è che quindi la *realtà*, prodotta e trasmessa dagli uomini attraverso processi sociali, abbia un significato locale e contestuale. Resta dunque da comprendere come sia possibile che i significati soggettivi dei singoli appaiano fattuali e come i “fatti sociali” abbiano un senso per i soggetti. Per comprendere come gli uomini diano vita alla realtà sociale osservata e come questa possa permanere *pro-tempore* stabile e ordinata, fino a *nuovo ordine*, Berger e Luckmann fanno riferimento ad un incessante processo dialettico uomo-mondo che consta di *esteriorizzazione-oggettivazione-interiorizzazione*.

L’esteriorizzazione attiene, appunto, alla produzione della realtà da parte dell’uomo, il quale *porta all’esterno di sé* il proprio modo di essere, di sentire e di comportarsi dando luogo ad azioni e attribuendo un senso a ciò che lo circonda.

Le origini dell’*oggettivazione*, ossia dell’attività che rende un oggetto, un fatto o qualsiasi manifestazione del reale *altero* rispetto alla costruzione ed interpretazione sensibile e soggettiva, vanno ricercate nei processi di *istituzionalizzazione*, i quali discendono dalla *abitualizzazione*, intesa quale cristallizzazione in *routines* di azioni, significati e processi decisionali ripetuti nel tempo e che consentono agli individui di semplificare notevolmente le opzioni di scelta nel momento in cui sono chiamati ad agire nella vita quotidiana²¹³.

Le istituzioni trovano quindi l’*incipit* dall’interazione da parte di due individui che si estende, poi, a consessi sempre più ampi, in un determinato momento storico ed in un certo contesto. Una volta costituite, già per il solo effetto della loro esistenza, le istituzioni stesse tendono a fornire modelli di comportamento e ad indirizzare la condotta delle persone che vi hanno dato avvio. Tuttavia, per operare in modo stabile ed attivare efficacemente meccanismi di controllo sociale dei comportamenti, le istituzioni necessitano di *legittimazione*²¹⁴.

Di conseguenza, la realtà sociale oggettivata, pur tendenzialmente stabile nel tempo, non è tuttavia immutabile e può essere ristrutturata dalle

²¹² Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p. 13.

²¹³ L’istituzionalizzazione deriva dalla tipizzazione reciproca da parte di più attori di quelle che erano per gli stessi delle azioni abituali, secondo una pratica di condivisione e riconoscimento delle altrui abitudini di azione e di significato. Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p. 83.

²¹⁴ La “legittimazione”, termine di matrice weberiana, dallo stesso Autore ristretta al campo della sociologia politica, viene esteso da Berger e Luckmann a tutti i meccanismi che rendono plausibili le istituzioni e le regole da esse introdotte alle generazioni che si susseguono. Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p. 132.

azioni dell'uomo laddove la legittimazione venga meno. In particolare, i mutamenti dell'ordine sociale possono derivare dall'esistenza di conflitti e contrapposizioni tra gruppi detentori di visioni diverse della realtà: ciò innescherà meccanismi di potere, inteso nel senso di "determinare i processi decisivi di socializzazione e quindi il potere di produrre la realtà"²¹⁵. Infine, il terzo elemento della dialettica uomo-realtà è dato dall'interiorizzazione, ossia dalla comprensione soggettiva del mondo oggettivo. Tale momento si realizza per effetto dei processi di *socializzazione, primaria e secondaria*, grazie a cui un individuo, nato per sua natura con predisposizione alla socialità ma ignaro delle *cose del mondo*, percepisce *in primis* gli eventi che gli si manifestano come aventi un qualche significato e, in secondo luogo, una volta inserito nel generale contesto della società in cui vive, riesce ad introdursi e a comprendere via via sempre nuove porzioni istituzionalizzate della società²¹⁶.

Il secondo approccio attiene al filone etnometodologico il quale si qualifica partendo da un dubbio radicale circa la *natura data per assodata del mondo della vita quotidiana*²¹⁷. Il *focus* dell'indagine etnometodologica è il lavoro normalmente inosservato che produce il senso della realtà sociale condivisa²¹⁸. Essa incentra l'analisi sulle micro-dinamiche relazionali dei *membri* di un gruppo.

L'etnometodologia si presenta, dunque, come la scienza che studia empiricamente i metodi che le persone utilizzano per dare un senso al mondo, dando vita, in tal modo, alla società nella sua specificità e nel suo manifesto ordine.

Nel corso dell'agire quotidiano e dell'attribuzione di senso agli eventi, nell'interagire con gli altri, gli esseri umani partecipano alla costruzione della società e delle strutture sociali, o istituzioni. Ogni volta che un membro della

²¹⁵ Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p.166.

²¹⁶ Con la socializzazione primaria l'individuo "diventa un membro della società" (Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p.180) e "interiorizza una realtà che viene percepita come inevitabile" (Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p. 202), laddove con la socializzazione secondaria avviene "l'interiorizzazione di sottomondi istituzionali o fondati su istituzioni" e può essere espressa concretamente come "acquisizione della conoscenza legata a un ruolo" (Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*, p. 191).

²¹⁷ Garfinkel H. (2002), *Ethnomethodology's Program: Working Out Durkheim's Aphorism*, Edited and with an introduction by Anne Warfield Rawls. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, p. 6. Nella prima opera di Garfinkel si legge inoltre: "*Ethnomethodological studies analyze everyday activities as members' methods for making those same activities visibly-rational-and-reportable-for-all-practical-purposes, i.e., 'accountable', as organizations of commonplace everyday activities.*" Garfinkel H. (1984), *Op. cit.*, p. VII.

²¹⁸ Zimmerman D.H. (1978), *Ethnomethodology*, *The American Sociologist*, n.13. L'Autore a p. 11 compie la seguente riflessione: "*Ethnomethodology proposes that the properties of social life which seem objective, factual, transituational, are actually managed accomplishments or achievements of local processes*".

società rispetta una convenzione sociale, egli contribuisce a darle forza ed esistenza: la pratica fa, dunque, *venire ad esistenza la cosa sociale*. Le strutture sociali e le istituzioni sono, pertanto, considerate dagli etnometodologi come entità generate continuamente dall'incessante processo di interpretazione cui gli attori sociali sono sottoposti.

3. Istituzioni, campo organizzativo e quadro istituzionale

3.1 Le istituzioni

In riferimento anche a quanto delineato in apertura, in merito alla particolare visione del mondo di stampo fenomenologico, i contributi di stampo istituzionalista si concentrano sui processi di esteriorizzazione e successiva tipizzazione dei comportamenti e dei significati che danno vita al sorgere delle *istituzioni*. Queste ultime, una volta costituite, vengono interiorizzate dal soggetto tramite i processi di socializzazione.

In tal senso, i contributi di stampo istituzionalista si situano a metà strada tra una visione focalizzata esclusivamente sull'individuo ed una incentrata sul completo assorbimento, fino all'annullamento, dell'individuo nella società, gettando luce sulle interessenze ed interdipendenze reciproche tra individui ed istituzioni²¹⁹.

Il processo d'istituzionalizzazione appare, dunque, come un processo in continuo divenire, sottoposto a continue revisioni scaturenti dal confronto tra diversi gruppi di individui, i cui interessi risultano contrapposti a quelli dei soggetti garanti di uno specifico ordine costituito. Le norme, i vincoli derivanti da questo specifico ordine non hanno, però, un significato *in sé*, in quanto proprio i comportamenti indicati come *esempi del seguire una regola* mostrano il significato di quella regola per i soggetti che la seguono²²⁰.

L'agire individuale, sottoposto a continui processi di apprendimento, tende così a *crystallizzarsi* nel tempo in *routines* o regole, laddove le *istituzioni* rappresentano sia i *garanti* della loro applicazione che l'*effetto* del loro

²¹⁹ In proposito: "Le possibili soluzioni al problema del rapporto tra individuo/istituzioni e comportamenti/relazioni sociali vanno opportunamente ricercate in un *continuum*, ai cui estremi è possibile collocare, da un lato, lo *stato di natura* (per usare un costrutto caro a Hobbes e ai giusnaturalisti in genere), caratterizzato da un'assenza, parossistica alquanto, di relazioni sociali; all'altro estremo, si situa uno stato di iper-socializzazione, in cui scompare l'individuo; ed, infine, un centro figurato, in cui si colloca lo *stato interiorizzante* (*embeddedness*) delle relazioni sociali, laddove i comportamenti e le istituzioni sono reciprocamente vincolati ed interagenti". Nigro C. (2006), *Il lobbying alla luce dei modelli organizzativi di matrice istituzionalista*, in Mastroberardino P. (Ed), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli, p. 217.

²²⁰ Giglioli P., Dal Lago A. (1983), *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna, 1983.

applicarsi. Inoltre, non è possibile conoscere le istituzioni indipendentemente dai soggetti che le sperimentano, assumendo, viceversa, che il processo di generazione di un'istituzione, ossia l'agire individuale, e i processi di costrizione promossi dalle istituzioni siano intimamente interconnessi. Tanto interconnessi che, a ragione, gli individui tendono a percepire e, dunque, a descrivere la realtà che esperiscono come esteriore, oggettiva e a volte immutabile, ed è così che tendono a trasferirla ad altri individui, sincronicamente e diacronicamente²²¹.

Il termine *istituzione*, tuttavia, non trova una definizione condivisa dai vari studiosi di scienze sociali²²² e la letteratura è ricca di definizioni riguardanti le "istituzioni"²²³. Meyer e Rowan (1977), per esempio, lasciano credere al lettore che le istituzioni sono *miti razionalizzati*²²⁴ *taken-for-granted*. Naturalmente altre definizioni di istituzione sono emerse nei primi scritti che utilizzavano la teoria istituzionale, generando, inevitabilmente, confusione. Alcuni autori la definiscono come un tipo di organizzazione (come prigioni, ospedali mentali, case di riposo e orfanotrofi)²²⁵, altri la descrivono come un settore (come quello dell'educazione, dell'economia e delle forze armate)²²⁶ e altri, ancora, la comparano alle principali agenzie della politica economica (come le unioni, le professioni e gli enti regolatori dello Stato)²²⁷. Sono definite, inoltre, come "*concrezioni storiche di pratiche passate che pongono le condizioni per le azioni che gradatamente acquisiscono lo status morale ed ontologico dei fatti taken-for-granted che modellano interazioni e negoziazioni future*"²²⁸ o come "*regole, norme e credenze che descrivono la realtà per le*

²²¹ Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G. (2007), *Family Business: quadro istituzionale e potere imprenditoriale*, presentato al 30° Convegno Annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), dal titolo "Dinamiche di sviluppo e di internazionalizzazione del Family Business"; Milano, 18-19 ottobre 2007, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

²²² Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R. (2008), *Introduction*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

²²³ Nigro C., Liguori M. (2006), *Il rapporto con le istituzioni*, Quaderno n. 8/2006 del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Foggia.

²²⁴ Per un approfondimento del tema si rimanda al paragrafo 7 del presente lavoro.

²²⁵ Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R. (2008), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

²²⁶ Hasse S. e Krucjiken G. (2008), *System theory, societal context and organizational theory*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

²²⁷ Hirsch P.M. (1975), *Organizational effectiveness and the institutional environment*, *Administrative Science Quarterly*, 20:327-344.

²²⁸ Barley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Institutionalization and Structuration: Studying the links between Action and Institutionalization*, *Organization Studies*, p. 99.

organizzazioni, spiegando cosa è e cosa non è, cosa può avere seguito e cosa non può”²²⁹. Esse sono altresì definite come “regole e significati condivisi [...] che definiscono relazioni sociali e che aiutano a stabilire, all’interno di queste relazioni, quale posizione è occupata e da chi [...] dando agli attori quadri cognitivi o set di significati per interpretare il comportamento degli altri”²³⁰.

Greenwood et al. (2008) hanno cercato di unire le varie definizioni emerse negli ultimi trent’anni definendo le istituzioni come “un comportamento sociale ripetitivo, più o meno *taken-for-granted*, che è sostenuto da un sistema normativo e da una conoscenza cognitiva che dà significato al cambiamento sociale e abilita l’auto-riproduzione dell’ordine sociale”²³¹. Le istituzioni sono caratterizzate da una mancanza di dichiarata esecuzione, la loro sopravvivenza si basa su “processi sociali relativamente auto-attivanti”²³².

Mettendo a fattore comune le diverse definizioni fornite è possibile, in sintesi, circoscrivere le istituzioni ad un insieme di regole che strutturano, canalizzano le interazioni sociali. Perché ciò accada è necessario, però, che le stesse siano condivise e cogenti nei confronti dei membri di un determinato gruppo di individui²³³.

3.2 Il campo organizzativo

La differenza più marcata tra i primi scritti istituzionalisti e la revisione neo-istituzionalista è relativa alla natura e alla valenza dei condizionamenti istituzionali. Nell’impostazione classica, ispirata al funzionalismo sistemico, questi appaiono quali “forze” esogene e auto-referenziali, esistenti “là fuori” e in grado di piegare i comportamenti individuali e organizzativi inducendo l’attore (individuo od organizzazione) al “tradimento dei fini” pur di salvaguardare la propria sopravvivenza. L’approccio neo-istituzionale, per converso, si propone *in primis* di comprendere proprio la natura e la strutturazione dei condizionamenti istituzionali e, dunque, i processi di nascita, di conservazione e di mutamento delle istituzioni. Emerge così il fondamentale

²²⁹ Hoffman, A.J. (1999), *Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry*, *Academy of Management Journal*, 42: 351-71, p. 351.

²³⁰ Fligstein, N. (2001), *Social skill and the theory of fields*, *Sociological Theory*, 19: 105-25, pag. 108.

²³¹ Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R. (2008), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

²³² Jepperson R.L. (1991), *Institutions, institutional effects, and institutionalization*, in Powell W.W. e DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago, si veda anche Zucker L.G. (1977), *The role of institutionalization in cultural persistence*, *American Sociological Review*, 42: 726-743.

²³³ Nigro C. (2006), *Op. cit.*

concetto di “campo organizzativo”, quale “aggregato di organizzazioni che, considerate complessivamente, costituiscono un’area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori chiave, consumatori di risorse, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili”²³⁴.

Sebbene non largamente enfatizzato nelle prime analisi di stampo istituzionalista il concetto di *organizational field* diviene un costrutto centrale nella teoria neoistituzionalista²³⁵. Per Scott (1995) il campo è “una comunità di organizzazioni che condivide un sistema di significato comune e i cui partecipanti interagiscono più frequentemente tra di loro che con gli attori al di fuori del campo”²³⁶.

Per i primi studi neoistituzionalisti l’unità di analisi principale è stata definita come la sfera istituzionale²³⁷, il settore sociale²³⁸ e l’ambiente istituzionale²³⁹. Ma il termine *organizational field*²⁴⁰ è divenuto il termine comunemente accettato per descrivere la costellazione di attori che include questa centrale unità organizzativa²⁴¹. Come il campo di Bourdieu²⁴², dove una azione di un’agente all’interno dell’arena politica economica o culturale era strutturata da un *network* di relazioni sociali, gli studiosi istituzionali hanno concettualizzato il campo organizzativo come il dominio in cui le azioni di un’organizzazione sono strutturate da un *network* di rapporti entro cui sono state inserite²⁴³.

Il comportamento delle organizzazioni all’interno del campo è guidato dalle istituzioni che, come ampiamente descritto in precedenza, sono le strutture culturali, cognitive, normative e regolative che forniscono stabilità e

²³⁴ Powell W.W., DiMaggio P.J. (2000), *Il neoistituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, p. 90.

²³⁵ Scott W.R. (1991), *Unpacking Institutional Arguments*, in Powell W.W. e DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.

²³⁶ Scott W.R. (1995), *Institutions and Organization*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.

²³⁷ Fligstein N. (1990), *The transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge.

²³⁸ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *Op. cit.*

²³⁹ Orru M., Biggart N.W. e Hamilton G.C. (1991), *Organizational Isomorphism in East Asia*, in DiMaggio P.J. e Powell W.W., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *Op. cit.*

²⁴⁰ Il termine è stato usato per la prima volta da Scott. nel 1991. Scott W.R. (1991), *Op. cit.*

²⁴¹ Wooten M. e Hoffman A.J. (2008), *Organizational Fields: Past, Present and Future*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

²⁴² Bourdieu P. (1990), *The Logic of Practice*, Stanford University Press, Stanford; Bourdieu P. (1993), *The Field of Cultural Production: Essay on Art and Literature*, Columbia University Press, New York.

²⁴³ Warren L.R. (1967), *The Interorganizational Field As a Focus for Investigation*, *Administrative Science Quarterly* 12: 396:419.

significato collettivo ai comportamenti sociali²⁴⁴. Tali strutture agiscono come “fatti sociali” che gli attori organizzativi prendono in considerazione quando determinano un’azione come appropriata²⁴⁵. La trasmissione dei fatti sociali da un gruppo di attori ad un altro causa la presa di uno status di *rule-like* e *taken-for-granted* diventando, così, istituzionalizzati²⁴⁶. Una volta che i fatti sociali sono divenuti istituzionalizzati essi forniscono agli attori degli schemi per le azioni che creano responsi unificati o monolitici all’incertezza che porta all’*isomorfismo*: una comunanza in forma e funzioni²⁴⁷.

In tale ambito concettuale trova fondatezza la produzione scientifica di Powell e DiMaggio, meritevoli di aver proposto i tratti innovativi della categoria logica del *campo organizzativo*, ovvero un insieme di attori, organizzazioni o istituzioni (*a’ la* Selznick), che “costituiscono un’area riconosciuta di vita istituzionale: fornitori-chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di controllo e altre organizzazioni che producono prodotti o servizi simili”²⁴⁸. Già Warren (1967) aveva proposto il concetto di campo organizzativo come il dominio in cui le azioni delle organizzazioni si strutturano in un *network* di relazioni all’interno del quale sono ‘*embedded*’²⁴⁹. In realtà, nel neo-istituzionalismo la paternità del termine *campo organizzativo* va attribuita a Scott (“*the constellation of actors that comprise central organizing unit*”)²⁵⁰. È tale il rilievo assunto dal concetto da essere riconosciuto come “*the central construct of neo-institutional theory*”²⁵¹ e, ancora, “*a community of organizations that partakes a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another*”

²⁴⁴ Scott W.R. (1995), *Op. cit.*

²⁴⁵ Zucker L.G. (1977), *The role of institutionalization in cultural persistence*, *American Sociological Review*, 42: 726-743; Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

²⁴⁶ Zucker L.G. (1977), *Op. cit.*

²⁴⁷ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review* 48: 147-160. Il concetto di isomorfismo sarà oggetto di specifica trattazione nel paragrafo 6 del presente capitolo.

²⁴⁸ “*By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products*” DiMaggio P.J. e Powell W.W. (2000), *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Powell W.W., DiMaggio P.J. (a cura di), *Op. cit.*, p. 90.

²⁴⁹ Warren R. (1967), *Op. cit.*

²⁵⁰ Gli ulteriori studi neo-istituzionalisti proposero i termini “*institutional sphere*” - Fligstein N. (1990), *Op. cit.* - , “*institutional field*” - Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *Op. cit.* - e “*institutional environment*” - Orru M., Biggart N.W. e Hamilton G.C. (1991), *Op. cit.*; DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *Op. cit.* - riconoscendo il medesimo significato.

²⁵¹ Wooten M. e Hoffman A.J. (2008), *Op. cit.*, p. 130; Scott W.R. (1991), *Op. cit.*

than with the actors outside the field”²⁵². Il campo organizzativo, dunque, non è inteso come un meccanismo di *governance* sovra-ordinato, tanto meno è prevista alcuna funzione di *government* da parte di un organo regolatore centrale. Al contrario, è visto come un ambito di azione organizzata multi-attore²⁵³, laddove gli attori risultano distinguibili tra loro, seppure interdipendenti²⁵⁴.

Le relazioni tra gli attori del campo consentono la produzione di un *set di significati, comuni all’insieme degli attori in esso presenti*, fondati sulla comune percezione da parte delle organizzazioni di appartenere allo stesso campo. Tale *set* di simboli comuni e condivisi rende superflua la distinzione tra chi subisce e chi governa i processi istituzionali. In un campo organizzativo tutti gli attori in causa sono allo stesso tempo oggetto e soggetto delle pressioni che attraversano il campo stesso²⁵⁵. È, quindi, plausibile sostenere che non esiste alcuna distinzione tra organizzazioni che subiscono e organizzazioni che guidano il processo istituzionale all’interno di questo luogo di interdipendenze; un “luogo” differenziato al suo interno e non più costituito da un gruppo di attori omogenei o, ancor peggio, da una singola organizzazione e che viene gradualmente strutturandosi ad opera del processo avviato dagli attori interni allo stesso e/o che ambiscono ad entrarvi, non senza momenti di tensione e di conflitto. Riconoscere la validità di tale processo equivale a rilevare come la struttura di un campo organizzativo non sia di fatto determinabile a priori, ma debba essere definita sulla base dell’indagine empirica. È il caso ad esempio delle analisi condotte sul grado di strutturazione del campo che hanno fatto rilevare quanto segue: i “campi organizzativi altamente strutturati creano un contesto nel quale gli sforzi che le singole organizzazioni compiono per affrontare razionalmente l’incertezza e i vincoli esistenti spesso conducono, nell’insieme, a una omogeneità di struttura, di cultura, di *output*”²⁵⁶. In simili campi organizzativi gli sforzi innovativi, nonostante una costante ricerca della diversità, conducono verso l’aumento delle similitudini tra le organizzazioni e non verso l’aumento delle differenze. “Esiste dunque un certo stadio del processo di strutturazione di un campo organizzativo raggiunto il quale - per quanto le singole organizzazioni possano costantemente cercare di cambiare -

²⁵² Scott W.R. (1995), *Op. cit.*, p. 56. Per un *excursus* sulle teorizzazioni intorno al concetto di campo organizzativo si rimanda a Wooten M. e Hoffman A.J. (2008), *Op. cit.*

²⁵³ Friedberg E. (1994), *Op. cit.*

²⁵⁴ Grodzins M. (1961), *Centralization and Decentralization in the Federal System*, in Goldwin R.A. (a cura di), *A Nation of States: Essays on the American Federal System*, Chicago Ill., pp. 1-23.

²⁵⁵ Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, pag. 115.

²⁵⁶ Powell W.W., DiMaggio P.J. (2000), *Op. cit.*, pag. 89.

l'effetto aggregato dei loro mutamenti è una diminuzione del grado di diversità all'interno del campo²⁵⁷.

3.3 Quadro istituzionale

Da quanto emerso finora è possibile asserire che la teoria neoistituzionale si focalizza sul processo di costruzione e decostruzione di un quadro istituzionale che è temporaneamente vincolato. Gli attori, infatti, per ottenere legittimità delle proprie azioni, tendono a conformarsi alle prescrizioni e ai postulati istituzionali²⁵⁸. Essa è basata sul ruolo essenziale giocato dall'attore umano nella costruzione della realtà, che è sempre prodotta e decostruita dall'agire umano in una serie di azioni senza fine. Questa serie di azioni e decisioni possono cristallizzarsi nel tempo e divenire "istituzione".

Gli attori umani, però, non sono mai completamente liberi dalle strutture dei loro sistemi di azione perché essi sono legati al loro quadro istituzionale, ossia al *set* di regole, pratiche e decisioni che loro contribuiscono a creare nel tempo.

Il concetto generale di quadro istituzionale, prodotto mai definitivo dell'interazione tra due forze complementari sebbene antagoniste, *azione* ed *istituzionalizzazione*, include sia il quadro istituzionale *normativo* che quello *simbolico*. Il primo riferisce all'insieme di norme formali e regole, laddove il secondo rappresenta le pratiche, le convinzioni profonde, la cultura e i sistemi di significato che presiedono un qualsiasi contesto di azione organizzata²⁵⁹.

Il processo attraverso il quale alcuni attori (*institutional entrepreneurs*²⁶⁰) sono capaci di modellare e modificare il quadro istituzionale è conosciuto come *institutional work*²⁶¹. Gli attori che avviano il *cambiamento istituzionale* vengono definiti *institutional entrepreneurs*, in cui è possibile annoverare individui, organizzazioni, reti, associazioni e movimenti sociali sufficientemente potenti da intraprendere il processo di *institutional work*, inteso quale lavoro di produzione del quadro istituzionale interno ed esterno all'impresa²⁶².

²⁵⁷ Powell W.W., DiMaggio P.J. (2000), *Op. cit.*, pag. 92.

²⁵⁸ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Powell W.W. e DiMaggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.

²⁵⁹ Nigro C., Iannuzzi E., Carolillo G. (2011), *Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario*, Sinergie, n. 89.

²⁶⁰ Si rimanda al paragrafo 4 del presente capitolo per un maggiore approfondimento.

²⁶¹ Si rimanda al paragrafo 5 del presente capitolo per un maggiore approfondimento.

²⁶² Carolillo G., Mastroberardino P., Nigro C., (2011), *The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system*, in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n. 2, pp. 453-489.

Le strategie e le azioni rientranti nel processo di *institutional work*, realizzate dagli imprenditori istituzionali tramite un articolato gioco coalizionale fondato sul potere, tende a seguire due direttrici²⁶³:

1. l'indebolimento del *frame* normativo vigente, ove questo vincoli eccessivamente le condotte strategiche imprenditoriali;
2. il rafforzamento del quadro istituzionale, composito risultato di regole e simboli condivisi nel contesto di riferimento, da essi propugnato.

I differenti tipi di *institutional work* sono prettamente politici, dato che riflettono gli sforzi degli attori per incrementare il loro potere al fine di: ricostruire regole, diritti di proprietà e confini che definiscono l'accesso alle risorse materiali; riconfigurare i sistemi di credenza degli altri attori; alterare le categorizzazioni astratte²⁶⁴.

4. L'Intitutional Entrepreneurship e gli Institutional Entrepreneurs

La funzione, il ruolo, la portata e le strategie che alcuni attori chiave (singoli o aggregati) hanno nella creazione, mantenimento o cambiamento delle istituzioni è stato esaminato sotto il nome di *Institutional Entrepreneurship*²⁶⁵. Eisenstadt (1980) è stato il primo ad usare tale termine con riferimento agli attori che servono da catalizzatori per il cambiamento e che assumono, pertanto, la *leadership* in alcune fondamentali dinamiche²⁶⁶. DiMaggio (1988), a partire dai lavori di Eisenstandt, ha introdotto la nozione di *Institutional Entrepreneurship* nell'analisi istituzionale: "le nuove istituzioni emergono quando attori organizzati con risorse sufficienti vedono in loro un'opportunità per realizzare interessi che essi stessi valutano elevati"²⁶⁷. Questi attori chiave, chiamati *Institutional Entrepreneurs*, attraverso, per l'appunto, l'*Institutional Entrepreneurship* "creano un nuovo sistema di significato che lega insieme il funzionamento di *set* disparati di istituzioni"²⁶⁸.

²⁶³ Mastroberardino P., Nigro C. (2009), *Le dinamiche di governance d'impresa. Cenni sull'approccio etnometodologico*, ESI, Napoli.

²⁶⁴ Lawrence T.B., Suddaby R. (2005), *Institutions and Institutional work*, in AA.VV., *Handbook of organization Studies*, Second Edition, Sage, London.

²⁶⁵ Eisenstadt S. N. (1980), *Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilizations*, *American Journal of Sociology*, 85: 840-869; DiMaggio P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in Zucker L., *Institutional Patterns and Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.

²⁶⁶ Colomy P. e Rhoades G. (1994), *Toward a Micro Corrective of Structural Differentiation Theory*, *Sociological Perspectives*, 37(4): 547-583.

²⁶⁷ DiMaggio P. (1988), *Op. cit.*

²⁶⁸ Garud R., Jain S., e Kumaraswamy A. (2002), *Institutional entrepreneurship in sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystems and Java*, *Academy of Management Journal*, 45: 196-114.

La singolare portata del “lavoro” svolto da tali attori risiede nell’assunzione di consapevolezza che, nonostante le istituzioni tendano a preservarsi nel tempo²⁶⁹, esse sono costantemente sottoposte a varie sollecitazioni. Sollecitazioni queste che rimandano ad una serie di “attività di quegli attori che hanno un interesse in particolari disposizioni istituzionali e che usano a loro vantaggio le risorse per creare nuove istituzioni o per modificare quelle esistenti”²⁷⁰. Agli *institutional entrepreneur* è attribuita, pertanto, la “sostanziale responsabilità” del l’induzione del cambiamento e, dunque, della nascita di nuove istituzioni²⁷¹. Si assume, così, la prospettiva (più volte richiamata nel corso di tutto il lavoro) secondo la quale gli *Institutional Entrepreneurs* siano *interest-driven*, ossia dotati di consapevolezza ed intenzionalità, dunque, finalizzati a capitalizzare il maggior valore generabile dal modello istituzionale che vanno creando, ovvero, mantenendo²⁷².

Il concetto di *Institutional Entrepreneurship* focalizza, inoltre, l’attenzione sul modo in cui tali attori *interest-driven* lavorino per influenzare il loro contesto istituzionale attraverso l’utilizzo di particolari strategie come la *leadership* tecnologica e/o di mercato oppure, attivando attività di *lobbying* e di *advocacy* per il cambiamento normativo²⁷³.

Gli studi di matrice neo-istituzionalista hanno ampiamente documentato l’abilità degli attori, in particolare di quelli che detengono alcune risorse strategiche chiave ed altre forme di potere, di registrare una elevata efficacia

²⁶⁹ Holm P. (1995), *The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries*, *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 398-422; Seo M. e Creed D.W.E. (2002), *Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective*, *Academy of Management Review*, 27(2): 222-247.

²⁷⁰ Maguire S., Hardy C. e Lawrence T. (2004), *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*, *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.

²⁷¹ Hardy C. e Maguire S. (2008), *Institutional entrepreneurship*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. E Suddaby R., *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publication, London.

²⁷² Clemens E.S. e Cook L.M. (1999), *Politics and institutionalism: Explaining durability and change*, in Cook K.S., Hagan J., *Annual review of sociology*, vol. 25: 441– 466; Greenwood R. e Suddaby R. (2006), *Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms*, *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-28.

²⁷³ Fligstein N. (1997), *Social skill and institutional theory*, *American Behavioral Scientist*, 40: 397-405; Garud R., Jain S. e Kumaraswamy A. (2002), *Op. cit.*; Hoffman A. (1999), *Op. cit.*; Maguire S., Hardy C. e Lawrence T. (2004), *Op. cit.*; Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20: 571-611; Rao, H., Morrill, C., Zald, M.N. (2000) *Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms*, *Research in Organizational Behavior*, 22: 239-82; Matroberardino P. (2006), *Op. cit.*

(in termini di significativi impatti) circa l'evoluzione delle istituzioni²⁷⁴, includendo sia la trasformazione istituzionale che la deistituzionalizzazione²⁷⁵.

Il cambiamento istituzionale assume, così, i caratteri di un vero e proprio processo politico che riflette il potere e gli interessi degli attori organizzati: gli *Institutional Entrepreneurs* conducono un articolato “gioco negoziale” per identificare le opportunità, le questioni e i problemi sottostanti un dato contesto mobilitando risorse ed ulteriori attori al fine di infondere nuove credenze, norme e valori nelle strutture sociali²⁷⁶. La chiave del loro successo è il modo in cui questi particolari attori connettono i loro progetti alle attività e agli interessi di altri soggetti, costruendo un più ampio disegno strategico al fine di meglio adattarsi alle questioni e ai problemi emergenti nel campo di azione. I cosiddetti campi organizzativi, come specificato nei precedenti paragrafi, sono “aree riconosciute di vita istituzionale”²⁷⁷ all'interno dei quali si strutturano particolari trame negoziali al fine di acquisire risorse e legittimazione²⁷⁸.

L'*Institutional Entrepreneurship* si focalizza su tre particolari aspetti:

1. Pone l'attenzione sulle dinamiche negoziali e sulle modalità attraverso le quali gli attori interessati influenzano il proprio contesto istituzionale, sia simbolico che normativo²⁷⁹;
2. Concentra l'attenzione anche sulla sostanziale asimmetria nella distribuzione di risorse e potere all'interno di un particolare campo organizzativo²⁸⁰, in cui sono rinvenibili attori dominanti e attori dominati, laddove, però, entrambi, senza soluzione di continuità,

²⁷⁴ Si veda Clemens E.S. (1993), *Organizational repertoires and institutional change: Women's groups and the transformation of US politics, 1890-1920*, *American Journal of Sociology*, 98: 755-98; Greenwood R., Suddaby R. e Hinings C.R. (2002), *Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*, *Academy of Management Journal*, 45: 58-80; Holm P. (1995), *Op. cit.*; Oakes L., Townley B. e Cooper D.J. (1998), *Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field*, *Administrative Science Quarterly*, 43: 257-292.

²⁷⁵ Ahmadjian C.L. e Robinson P. (2001), *Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan*, *Administrative Science Quarterly*, 46: 622-654; Oliver C. (1992), *The antecedents of deinstitutionalization*, *Organization Studies*, 13: 563-588.

²⁷⁶ Fligstein N. (1997), *Op. cit.*; Seo M. e Creed W.E.D. (2002), *Op. cit.*

²⁷⁷ Powell W.W. e DiMaggio P.J. (1991), *Op. cit.*

²⁷⁸ Bourdieu P. (1990), *Op. cit.*

²⁷⁹ Beckert J. (1999), *Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices*, *Organization Studies*, 20/5: 777-799; DiMaggio P.J. (1991), *Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940*, in Powell W.W. e DiMaggio P.J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press; Fligstein N. (1997), *Op. cit.*; Lawrence T.B. (1999), *Institutional strategy*, *Journal of Management*, 25: 161-187.

²⁸⁰ DiMaggio P. (1988), *Op. cit.*; Fligstein N. (1997), *Op. cit.*

tentano di acquisire o di accedere a nuovi e più ampi spazi di manovra e di controllo dei meccanismi di governo/mantenimento/costruzione del campo stesso;

3. Riguarda non solo la “capacità di immaginare le alternative possibili” ma riflette sull’abilità di tali attori chiave di contestualizzare il “senso” e la “portata” dei processi passati, indirizzandone l’evoluzione all’interno delle contingenze del momento (*hic et nunc*) valutandone la compatibilità riguardo ad un particolare quadro istituzionale che, a seconda dei casi, può essere mantenuto o trasformato²⁸¹.

Questi tre aspetti assumono una centralità non trascurabile sul peso degli attori istituzionali: essi, infatti, sono i titolari di decisioni che impattano fortemente sulla generazione di valore per sé o per le organizzazioni di cui fanno parte. Sono chiamati a decidere sia sul se mantenere o rompere le pratiche e le regole esistenti associate al quadro istituzionale dominante che sulle modalità di sedimentazione delle vecchie, ovvero sull’avvio di processi di istituzionalizzazione di nuovi sistemi di regole, pratiche o logiche alternative²⁸². Viene a delinarsi, così, un piano di azione articolato e fondato su strategie ora tese a rafforzare un quadro istituzionale, ora a motivarne e attuarne il cambiamento²⁸³.

A differenza di un attore tradizionale, avverso al cambiamento e che finisce, per inerzia, per subire totalmente le regole presenti in un quadro istituzionale, un *Institutional Entrepreneur* affronta i vincoli alla sua iniziativa assimilandoli a veri e propri ostacoli alla propria libertà d’azione: norme o leggi vigenti, interventi o regolamenti legislativi vengono, così, letti ed interpretati, come già detto, in una logica di *interest-driven* e, dunque, mantenuti o modificati a seconda del maggior valore generabile per l’attore istituzionale. In particolare, le modifiche al quadro istituzionale vengono condotte attivando quattro opzioni strategiche²⁸⁴: *Open Advocacy*, *Private Persuasion*, *Making cases of exceptions* ed *Ex ante investment with ex post justification*.

La *Open Advocacy* afferisce all’uso strategico di informazioni e risorse al fine di agire direttamente sui processi di legiferazione di un particolare Paese. Con esso gli *Institutional Entrepreneur* tendono sia a difendere le proprie

²⁸¹ Emirbayer M., Mische, A. (1998), *What is agency?*, *American Journal of Sociology*, 103, 962–1023.

²⁸² Garud R., Karnøe P. (2003), *Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, *Research Policy*, 32, 277-300; Battilana, J. (2006), *Agency and institutions: The enabling role of social position*, *Organization*, 13, 653-676.

²⁸³ Lawrence T.B. (1999), *Op. cit.*

²⁸⁴ Li D.D., Feng J., Hongping J. (2006), *Institutional Entrepreneurs*, *The American Economic Review*, Vol. 96, No. 2, pp. 358-362

posizioni di potere sia a sostenere eventuali modifiche al quadro normativo esistente.

Attraverso la *Private Persuasion* gli imprenditori istituzionali tendono a condizionare e, così, coinvolgere altri attori privati (anche *competitor*, se il caso lo richieda) per meglio sostenere i cambiamenti desiderati al quadro istituzionale. Basandosi su persuasioni private o, in generale, su attività di *lobbying*, gli imprenditori istituzionali possono essere più espliciti sui cambiamenti desiderati e possono affrontare più efficacemente le eventuali preoccupazioni e resistenze dell'opinione.

Il *Making cases of exceptions* fa riferimento all'istituto della "deroga", ossia rappresenta il processo che tende ad isolare una "casistica" dal resto della normazione generale. Il più sicuro, e spesso più conveniente, metodo per un imprenditore istituzionale di avviare un cambiamento è quello di sostenere che egli abbia un caso particolare che dovrebbe essere considerato come un'eccezione alle leggi e ai regolamenti vigenti e, pertanto, chiede che alla sua attività sia concesso un permesso "speciale" per operare. Questa strategia agisce su una riduzione dei rischi di resistenza da parte degli altri attori che sarebbero coinvolti, in qualità di soggetti passivi, dal cambiamento del quadro istituzionale normativo.

Un'altra interessante opzione attivabile da gli *Institutional Entrepreneur* per facilitare il cambiamento istituzionale, è l'*Ex ante investment with ex post justification (EIEJ)*. In sostanza l'imprenditore istituzionale può iniziare la sua attività o espandere il suo *business* esistente attraverso l'elusione delle leggi o dei regolamenti restrittivi esistenti. Quando, dunque, l'impresa dimostra di aver raggiunto un grande successo e di aver generato una grande quantità di valore, non solo per i propri azionisti ma anche per la collettività (maggiore occupazione, minori tasse, e/o di eventuali *outcomes* sociali documentati), l'imprenditore avvia processi formali tesi a comunicare e, dunque, a condizionare i lavori delle Istituzioni pubbliche. Lo scopo è quello di "generare" una *best practice* grazie a comportamenti ritenibili *borderline* (o anche contrari) rispetto ad un quadro normativo vigente²⁸⁵.

5. L'*Institutional Work*

Ad integrare gli assunti dell'*Institutional Entrepreneurship*, Lawrence e Suddaby (2006) hanno sviluppato il concetto di *Institutional Work*, attraverso la revisione di una grande quantità di letteratura empirica ispirata agli approcci istituzionali degli studi organizzativi. L'*Institutional Work* è, così, divenuto un

²⁸⁵ Li D.D., Feng J., Hongping J. (2006), *Institutional Entrepreneurs*, *The American Economic Review*, Vol. 96, No. 2, pp. 358-362

umbrella concept e un punto di riferimento intorno al quale si sono amalgamati tutti gli studi interessati ai concetti di nascita, mantenimento e rottura delle istituzioni.

Se gli studi sull'*Institutional Entrepreneurship* si sono focalizzati sulla comprensione di come gli attori (direttamente) interessati dessero forma all'emergere di nuovi accordi istituzionali, il *focus* dell'*Institutional Work* estende l'agenda teorica ed empirica al di là della mera creazione delle istituzioni, attraverso lo studio del resto del ciclo di vita delle istituzioni, compreso il mantenimento e la deistituzionalizzazione. L'*Institutional Entrepreneurship* sta, dunque, all'*Institutional Work* come un soggetto apicale sta al resto di un'organizzazione: se il primo attiva un processo di cambiamento, il più delle volte, necessita di un accordo con altri membri dell'organizzazione per darvi forza e legittimazione. Pertanto, attraverso l'individuazione e la catalogazione delle diverse forme di azione strategica, la recente letteratura, motivata dall'*Institutional Work*, porta potenzialmente "tutti gli attori" al centro della scena della teoria istituzionale come *driver* principale del cambiamento istituzionale così come guardiani stabilizzatori delle istituzioni²⁸⁶.

Il processo attraverso il quale gli *Institutional Entrepreneur* sono capaci di modellare e modificare il quadro istituzionale è conosciuto, pertanto, come *Institutional Work*.

I differenti modelli di *Institutional Work* sono prettamente politici, poiché riflettono gli sforzi degli attori tesi ad incrementare il loro potere al fine di: ricostruire regole, diritti di proprietà e confini che definiscono l'accesso alle risorse materiali; riconfigurare i sistemi di credenza degli altri attori; alterare le categorizzazioni astratte²⁸⁷.

Gli approcci istituzionali alla teoria organizzativa tradizionalmente si sono focalizzati sulla relazione tra le organizzazioni e i campi in cui esse operano, fornendo un grande supporto al processo attraverso cui le istituzioni governano le azioni. Lo studio dell'*Institutional Work* riorienta questi interessi tradizionali, spostando il *focus* sulla comprensione degli effetti che le azioni hanno sulle istituzioni²⁸⁸. Se si pensa alle istituzioni e alle azioni come esistenti

²⁸⁶ Hwang H. e Colyvas J.A. (2011), *Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work*, *Journal of Management Inquiry*, 20(1) 62–66

²⁸⁷ Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), *Institutions and Institutional Work*, in Clegg S.R., Hardy, Lawrence T.B., Nord W.R. (Eds.), *Handbook of organization studies*, 2nd Edition: 21 5-254. London: Sage.

²⁸⁸ Lawrence T.B., Suddaby R. e Leca B. (2009), *Introduction: theorizing and studying institutional work*, in Lawrence T.B., Suddaby R., Leca R.B. (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

in una relazione ricorsiva²⁸⁹ in cui le istituzioni forniscono gli schemi per l'azione (così come i meccanismi regolatori che fanno applicare questi schemi) e l'azione colpisce tali meccanismi e schemi allora *l'Institutional Work* si posiziona su questa seconda fase della relazione²⁹⁰.

Attraverso *l'Institutional Work*, Lawrence e Suddaby (2006)²⁹¹ hanno esplicitamente cercato di “riportare gli individui nella teoria istituzionale”. Gli autori l'hanno fatto con un intento teorico specifico: gli individui sono attori dotati della capacità di “trascendere dall'influenza cognitiva delle istituzioni” o di “resistere e, spesso, sfidare la pressione conformante delle istituzioni”²⁹². Anche alla luce di quanto emerso nei paragrafi precedenti, gli attori individuali possono distanziarsi dalle influenze e dalle pressioni istituzionali e possono decidere “come interpretare il raggio di azioni legittimate che sono loro disponibili”²⁹³. In breve, lo *status* teorico degli individui si sposta da mero “complice di processi sociali d'istituzionalizzazione e strutturazione ad un agente le cui motivazioni, comportamenti e relazioni sono diretti, piuttosto che indiretti”²⁹⁴.

Nel prosieguo si cercherà di collocare tali motivazioni e i comportamenti di tali attori nelle principali fasi del processo di *Institutional Work*: dalla creazione, al mantenimento, fino alla interruzione (o destrutturazione) di un'istituzione.

La creazione delle istituzioni, secondo gli Autori, è stata la categoria che ha ricevuto, nel corso degli anni, maggiore attenzione da parte degli studiosi organizzativi. Costruita, in particolare, sulla nozione di *Institutional Entrepreneurship*²⁹⁵, sono stati intrapresi numerosi lavori per descrivere e spiegare il ruolo degli attori interessati alla formazione delle istituzioni²⁹⁶. L'obiettivo principale di gran parte di questa ricerca, tuttavia, è stato quello di elaborare le caratteristiche e le condizioni che qualificano gli imprenditori istituzionali. Un po' meno evidenti sono state le descrizioni dettagliate di ciò

²⁸⁹ Archer 1995, Barley e Tolbert 1997, Fairclough 1992, Phillips, Lawrence e Hardy, 2004

²⁹⁰ Lawrence T.B., Suddaby R. e Leca B. (2009), *op. cit.*

²⁹¹ Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *Institutional work: Refocusing institutional studies of organization*, *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.

²⁹² Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *op. cit.*

²⁹³ Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *op. cit.*

²⁹⁴ Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *op. cit.*

²⁹⁵ Eisenstadt, S.N. (1980), *Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: comparative analysis of traditional civilizations*, *American Journal of Sociology*, 85: 840-69; DiMaggio P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in Zucker L., *Institutional Patterns and Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.

²⁹⁶ Dacin M.T., Goodstein J., Scott W.R. (2002), *Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum*, *Academy of Management Journal*, 45: 45-56.

che esattamente essi fanno²⁹⁷. Lawrence e Suddaby (2006) hanno individuato dieci insiemi distinti di pratiche che portano alla creazione di nuove istituzioni. Sebbene queste non rappresentino un elenco esaustivo delle tipologie di *Institutional Work* utilizzate per creare le istituzioni, secondo gli Autori essi riflettono tre più ampie categorie di attività. I primi tre tipi, “*Vesting*”, “*Defining*” e “*Advocacy*”, riflettono il lavoro apertamente politico in cui gli attori ricostruiscono le regole, i diritti di proprietà e i confini che definiscono l’accesso alle risorse materiali. La seconda serie di pratiche, “*Constructing Identities*”, “*Changing Norms*” e “*Constructing Networks*”, sottolineano le azioni in cui i sistemi di credenze degli attori vengono riconfigurati. L’ultimo gruppo di azioni, “*Mimicry*”, “*Theorizing*” e “*Educating*”, comportano azioni volte a modificare le categorizzazioni astratte in cui i confini dei sistemi di significato sono alterati. Nella Tabella 1 sono riepilogate le forme sopra richiamate di *Institutional Work* legate alla creazione delle istituzioni.

²⁹⁷ Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *op. cit.*

Tabella 1 – La creazione delle Istituzioni²⁹⁸

Forme di institutional work	Definizione	Riferimenti principali
<i>Advocacy</i>	La mobilitazione di sostegno politico e normativo attraverso tecniche dirette e deliberate di persuasione sociale	Elsbach and Sutton (1992); Galvin (2002)
<i>Defining</i>	La costruzione di sistemi di regole che conferiscono carattere o identità, che definiscono i confini di appartenenza o creano gerarchie di status all'interno di un campo	Fox-Wolfgramm et al. (1998)
<i>Vesting</i>	La creazione di strutture di regole che conferiscono diritti di proprietà	Russo (2001)
<i>Constructing identities</i>	Definizione del rapporto tra un attore e il campo in cui l'attore opera	Lounsbury (2001); Oakes et al. (1998)
<i>Changing normative associations</i>	Ricreazione delle connessioni tra gli insiemi di pratiche e i fondamenti morali e culturali di tali pratiche	Townley (1997); Zilber (2002)
<i>Constructing normative networks</i>	Costruzione delle connessioni interorganizzative attraverso cui le pratiche diventare normativamente sanzionate e che formano il gruppo dei pari rilevante rispetto alla conformità, al monitoraggio e alla valutazione	Lawrence et al. (2002); Orssatto et al. (2002)
<i>Mimicry</i>	Associazione delle nuove pratiche con i set di pratiche, di tecnologie e norme esistenti e <i>taken-for-granted</i> , al fine di facilitare l'adozione	Hargadon and Douglas (2001); Jones (2001)
<i>Theorizing</i>	Lo sviluppo e la specificazione di categorie astratte e l'elaborazione di catene di causa ed effetto	Kitchener (2002); Orssatto et al. (2002)
<i>Educating</i>	L'educazione degli attori in termini di competenze e conoscenze necessarie per supportare la nuova istituzione	Lounsbury (2001); Woywode (2002)

Il tema di come le istituzioni sono mantenute dagli attori nei campi organizzativi ha ricevuto, secondo Lawrence e Suddaby, un'attenzione minore rispetto alla prima. In generale, l'*Institutional Work* finalizzato al mantenimento delle istituzioni riguarda il sostenimento, la riparazione o la

²⁹⁸ Elaborazione personale su Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), *Op. cit.*

ricreazione di meccanismi sociali che garantiscono un giudizio di valore positivo riguardo alla conformità tra i comportamenti assunti e quelli desiderati. Gli autori hanno individuato sei tipi di *Institutional Work* dedicati al mantenimento delle istituzioni. I primi tre, “*Enabling*”, “*Policing*” e “*Deterring*”, si rivolgono al mantenimento delle istituzioni con la garanzia dell’aderenza alle regole del sistema. Gli ultimi tre “*Valourizing/Demonizing*”, “*Mythologizing*” e “*Embedding e Routinizing*”, focalizzano gli sforzi per mantenere le istituzioni sulla riproduzione delle norme esistenti e sui sistemi di credenze. Nella Tabella 2 sono riepilogate le forme di *Institutional Work* legate al mantenimento delle istituzioni.

Tabella 2 – Il mantenimento delle Istituzioni²⁹⁹

Forme di institutional work	Definizione	Riferimenti principali
<i>Enabling work</i>	La creazione di regole che facilitino, integrino e sostengano le istituzioni, come la creazione di autorizzazione per gli agenti o il dirottamento delle risorse	Leblebici et al. (1991)
<i>Policing</i>	L’assicurazione della conformità attraverso l’esecuzione, il controllo e il monitoraggio	Fox-Wolfgramm et al. (1998); Schuler (1996)
<i>Deterring</i>	Stabilire barriere coercitive al cambiamento istituzionale	Holm (1995);Townley (2002)
<i>Valourizing e demonizing</i>	Fornire esempi positivi e negativi per il consumo pubblico che illustrano i fondamenti normativi di un’istituzione	Angus (1993)
<i>Mythologizing</i>	Preservare le basi normative di un’istituzione creando e sostenendo i miti riguardanti la sua storia	Angus (1993)
<i>Embedding e routinizing</i>	Infondere attivamente i fondamenti normativi di un’istituzione ai partecipanti alle routine e alle pratiche organizzative giornaliere	Townley (1997); Zilber (2002)

Sebbene la ricerca e la teoria istituzionale hanno, per un periodo di tempo, enfatizzato i processi e le forze che hanno portato alla diffusione e alla resistenza delle strutture, delle pratiche e delle tecnologie organizzative, la possibilità per le istituzioni di essere perturbate dal lavoro degli attori individuali o collettivi, è stata evidenziata nella teoria istituzionale sia nei primi

²⁹⁹ Elaborazione personale su Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), *Op. cit.*

lavori di Selznick sia nella ricerca più recente, che si è concentrata sul cambiamento istituzionale nei campi organizzativi e nelle organizzazioni³⁰⁰. Più in generale, la ricerca sulle dinamiche dei campi organizzativi suggerisce che ci saranno molto più spesso attori i cui interessi non sono serviti da accordi istituzionali esistenti e che, di conseguenza, lavoreranno, quando possibile, per interrompere il *set* esistente d'istituzioni³⁰¹.

L'*Institutional Work*, volto a interrompere le istituzioni, consiste nell'attaccare o minare i meccanismi che portano i membri di una collettività a rispettare le istituzioni. Anche se Oliver (1992) ha stabilito l'importanza della deistituzionalizzazione come processo e diversi studi hanno alluso alle dinamiche associate all'interruzione delle istituzioni, le descrizioni concrete del lavoro istituzionale che gli attori devono esercitare per far sì che questo accada sono relativamente rare³⁰².

Quando si esamina il cambiamento istituzionale, l'accento è posto principalmente sulla creazione e la nascita di nuove istituzioni piuttosto che sul lavoro che viene svolto per separare quelle esistenti. Anche se la modalità con cui le istituzioni esistenti vengono interrotte può avvenire attraverso lo sviluppo di nuove, Lawrence e Suddaby ritengono che questa non sia la sola. Così come Oliver (1992) sostiene che deistituzionalizzazione sia un processo distinto, altri Autori hanno maturato, allo stesso modo, la convinzione che l'interruzione delle istituzioni implichi un *Institutional Work ad-hoc* e che, quindi, sia distinto da quello associato alla creazione di nuove istituzioni. Lawrence e Suddaby hanno individuato tre differenti tipologie di *Institutional Work* che portano all'interruzione delle istituzioni (“*Disconnecting Sanctions*”, “*Disassociating Moral Foundations*” e “*Undermining Assumptions and Beliefs*”), riepilogate nella Tabella 3.

³⁰⁰ Holm P. (1995), *The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries*, *Administrative Science Quarterly*, 40: 398-422; Greenwood R., Hinings C.R. (1996), *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*, *Academy of Management Review*, 21: 1022-54; Greenwood R., Suddaby R. e Hinings C.R. (2002), *Op. cit.*; Maguire S., Hardy C. e Lawrence T. (2004), *Op. cit.*; Suddaby R., Greenwood R. (2005), *Rhetorical strategies of legitimacy*, *Administrative Science Quarterly*, 50:3547.

³⁰¹ Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago:University of Chicago Press; DiMaggio P.J. (1991), *Op. cit.*; Bourdieu P., Wacquant L.J.D. (1992), *An invitation to reflexive sociology*, Chicago: University of Chicago; Bourdieu P. (1993), *Op.cit.*

³⁰² Lawrence T. B., Suddaby R. e Leca B. (2011), *Op. cit.*

Tabella 3 – L’interruzione delle Istituzioni³⁰³

Forme di <i>institutional work</i>	Definizione	Riferimenti principali
<i>Disconnecting sanctions</i>	Lavoro attraverso l’apparato statale per disconnettere i premi e le sanzioni dall’insieme di pratiche, tecnologie o regole	Jones (2001); Leblebici et al. (1991)
<i>Disassociating moral foundations</i>	Dissociazione delle pratiche, delle regole o delle tecnologie dalla sua fondazione morale come appropriato in un contesto culturale specifico	Ahmadjian and Robinson (2001)
<i>Undermining assumptions and beliefs</i>	Diminuire i rischi d’innovazione e di differenziazione percepiti, minando le ipotesi di base e le credenze	Leblebici et al. (1991); Wicks (2001)

6. Processi isomorfici

L’approccio situazionista, come più volte ribadito, integra la prospettiva neo-istituzionalista con quella derivante dall’analisi politica, ovvero dei rapporti di potere³⁰⁴ che approfondisce le diverse modalità di aggregazione degli interessi individuali in gruppi che formulano strategie di coalizione per il perseguimento di obiettivi comuni a certi attori declinandosi, ulteriormente – a seconda della diversa configurazione del concetto di potere – in due distinte matrici³⁰⁵:

- interesse ↔ conflitto ↔ potere: il potere è inteso come leva di azione per la tutela di interessi particolari in una prospettiva conflittuale;
- libertà di azione e controllo dell’incertezza: il potere è inteso come disuguaglianza nel rapporto di scambio negoziato di comportamenti, finalizzato alla conquista e al mantenimento di margini di autonomia e di incertezza.

I temi del potere e dell’interesse nonché le possibili dinamiche strategiche individuali e coalizionali per lo sfruttamento dei sempre presenti margini di autonomia e di discrezionalità – di libertà – presenti nelle maglie dei

³⁰³ Elaborazione personale su Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), *Op. cit.*

³⁰⁴ Emerson R.M. (1962), *Power-Dependence Relations*, *American Sociological Review*, vol. 27, n. 1, pp. 31-41; Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York; Crozier M., Friedberg E. (1978), *Op. cit.*; Pfeffer J. (1981), *Op. cit.*; Friedberg E. (1994), *Op. cit.*

³⁰⁵ Matroberardino P. (2006), *Op. cit.*; Calabrese G., Matroberardino P., Nigro C. (2010), *Lobbying. Azione e istituzionalizzazione*, Azienda Pubblica, vol. 1.

campi organizzativi rappresentano una sorta di cono d'ombra nell'ambito del dibattito neo-istituzionalista.

Uno dei concetti fondamentali della teoria istituzionale è quello che il cambiamento non dipende da condotte razionali o tecniche adottate dalle organizzazioni per ottenere *performance* più elevate (in termini di migliore efficienza o efficacia), ma, piuttosto, dalla legittimazione sociale. DiMaggio e Powell (1983)³⁰⁶, parafrasando Max Weber (1958)³⁰⁷, rilevano come le organizzazioni all'interno di uno stesso campo organizzativo siano imprigionate in un "iron cage" (gabbia di ferro) che rende omogenee le loro caratteristiche. Il termine con cui oggi si definisce l'*iron cage* è *isomorfismo*: dal greco, *iso* (*isos*) uguale, e *morfismo* (*morphé*) forma. Con tale termine si intende, quindi, il modo attraverso cui le forze delle dinamiche sociali entrano in gioco nelle organizzazioni, portandole a comportarsi e a pensare tutte nella stessa maniera e sembrare, quindi, tutte uguali.

Il concetto di isomorfismo è stato, per la prima volta, introdotto da Hawley (1968) che ha evidenziato che "le unità soggette alle stesse condizioni ambientali [...] acquisiscono una forma di organizzazione simile"³⁰⁸. Le organizzazioni che operano all'interno di una stessa popolazione e che si trovano ad affrontare gli stessi limiti ambientali, quindi, tenderanno ad essere isomorfe tra di loro e con il loro ambiente – campo organizzativo – poiché operano in condizioni simili.

Alcuni autori hanno discusso l'isomorfismo attraverso l'uso di due forze fondamentali: l'adattamento e la selezione. L'adattamento al cambiamento emerge dal fatto che le imprese provano ad aumentare la loro conformità all'ambiente in cui operano³⁰⁹. In un ambiente che cambia velocemente non è chiaro se tutte le organizzazioni in esso presente stiano cambiando abbastanza velocemente per conformarsi al nuovo campo organizzativo che viene così a delinearsi. Questo lento processo di adattamento viene ricondotto ad un'inerzia relativa. A causa di questa inerzia, le forze di selezione si possono sviluppare. Ispirati dalla concezione Darwiniana della selezione naturale molti autori nella tradizione dell'ecologia popolazione³¹⁰

³⁰⁶ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op.cit.*

³⁰⁷ Weber M. (1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino.

³⁰⁸ Hawley A.H. (1968), Human Ecology, in Sills D.L., *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: Macmillan.

³⁰⁹ Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London; Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Boston, Harvard Business School Press.

³¹⁰ Aldrich H.E. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill; Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 929-964.

hanno sostenuto che le organizzazioni che meglio si adattano ad un ambiente specifico sopravvivono, mentre le altre, meno adattate, scompaiono.

Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), hanno dichiarato che “attraverso l’incorporazione di regole istituzionali all’interno delle proprie strutture, le organizzazioni nel tempo diventano più omogenee e più simili in termini di struttura”³¹¹. I processi isomorfici sono, dunque, caratterizzati da norme e valori che permeano le organizzazioni e influenzano le azioni, in particolare attraverso le assunzioni *taken-for-granted* riguardanti i comportamenti, le forme organizzative e i processi che esse devono adottare per ottenere la legittimazione. DiMaggio e Powell (1983) hanno identificato tre meccanismi attraverso cui le organizzazioni che operano all’interno di uno stesso campo organizzativo affrontano le pressioni per rinforzare la loro legittimazione: mimetico, coercitivo e normativo³¹².

Isomorfismo mimetico. Laddove le tecnologie sono poco comprese³¹³, gli obiettivi sono ambigui o l’ambiente crea incertezza, le organizzazioni possono avviare processi imitativi. Ciò sta a dire che i processi mimetici sono guidati dall’incertezza, che produce imitazione. Le organizzazioni, dunque, cercano di ridurre tale incertezza poiché le rende vulnerabili nell’esercizio del controllo dell’ambiente esterno. In modo proattivo e reattivo le organizzazioni rispondono all’incertezza con l’imitazione delle pratiche di coloro i quali, all’interno del campo, hanno una comprovata esperienza di cosa sia giusto o sbagliato – essendo, di fatti, legittimati³¹⁴. L’innovazione, in tal senso, è vista come desiderabile, anche senza una chiara evidenza di miglioramento delle *performance* in quanto permette di raggiungere la legittimità sociale³¹⁵.

Isomorfismo coercitivo. È il risultato delle pressioni esterne, formali ed informali, esercitate dal governo, dagli enti regolatori o da altre agenzie per far adottare le strutture o i sistemi che essi prediligono. Queste pressioni sono spesso associate agli obblighi legali ma possono derivare anche da obblighi contrattuali con altri attori che limitano la varietà organizzativa³¹⁶. Ciò a dire che il ruolo delle forze coercitive nella teoria istituzionale evidenzia l’impatto

³¹¹ Scott R.W. (1998), *Organizations: Rational, natural and open systems*, Upper Saddle River, Prentice, 212-213.

³¹² DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op. cit.*

³¹³ March J.G., Olsen J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway, Universitetsforlaget.

³¹⁴ Bailey J.R. (2013), *The Iron Cage and the Monkey’s Paw: Isomorphism, Legitimacy, and the Perils of a Rising Journal*, Academy of Management Learning & Education, vol. 12, n. 1, pp. 108-114.

³¹⁵ Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Op. cit.*

³¹⁶ Bailey J.R. (2013), *Op. cit.*

del potere politico piuttosto che dell'influenza della tecnologia o dell'innovazione sul cambiamento organizzativo³¹⁷.

Isomorfismo normativo. La pressione normativa descrive l'effetto degli *standards* professionali sulle caratteristiche organizzative. Essa cattura la modalità con cui le organizzazioni devono conformarsi a questi *standards* e devono adottare sistemi e tecniche considerate come legittimate dai rilevanti gruppi professionali³¹⁸.

È importante notare come ognuno dei processi isomorfici può verificarsi in assenza di un effettivo aumento dell'efficienza organizzativa. La ragione per cui, però, aumenta l'efficienza organizzativa è da ricercarsi nella ricompensa che le organizzazioni ottengono per essere conformi alle altre che operano all'interno dello stesso campo organizzativo.

I processi isomorfici testé descritti possono essere classificati in orizzontali e verticali. Quando si parla di *processi isomorfici orizzontali* si fa riferimento a quelli di tipo mimetico con cui le organizzazioni, attraverso l'imitazione generata dall'incertezza, cercano di partecipare alla costruzione/decostruzione di un quadro istituzionale attraverso l'apertura al cambiamento e alla tensione innovativa. L'imitazione, parafrasando DiMaggio e Powell (1983), è un tentativo di ridurre l'incertezza e, attraverso l'elevato *status* raggiunto dalle organizzazioni che per prime hanno promosso l'innovazione, contribuisce al raggiungimento della legittimazione anche per le imprese imitatrici. La modifica dei comportamenti delle organizzazioni - che permette la diffusione di una innovazione - nei processi orizzontali si giustifica dall'esistenza di soluzioni proposte da altre organizzazioni che operano all'interno dello stesso campo organizzativo e che hanno una comprovata esperienza sulle modalità con cui rispondere, conformandosi, alle richieste dell'ambiente esterno.

I *processi isomorfici verticali*, invece, fanno riferimento all'isomorfismo normativo e coercitivo. Il primo deriva dall'influenza delle forze esterne sulle organizzazioni che, come già evidenziato, guadagnano gradi di legittimità in virtù dell'impatto politico che queste forze hanno sulle organizzazioni. Il secondo, invece, è legato al concetto di professionalizzazione e al ruolo che questa esercita nel processo di istituzionalizzazione delle regole. La diffusione del cambiamento, nei processi verticali, è giustificata dal grado di istituzionalizzazione del campo organizzativo – dal grado di *embeddedness* degli attori. Quanto più è elevato il livello di istituzionalizzazione, tanto più la trasmissione delle regole all'interno del campo organizzativo è efficace e meno libertà è lasciata agli attori nella costruzione/decostruzione del proprio quadro

³¹⁷ Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Op. cit.*

³¹⁸ Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Op. cit.*

istituzionale. Il cambiamento, quindi, si giustifica grazie all'intervento di *shock* esogeni che, interrompendo la regolare formazione dei processi appena descritti, permettono di acquistare gradi di manovra all'interno del campo, introducendo pratiche innovative.

7. Miti razionalizzati e *decoupling*

Riannodando le fila del discorso fin qui emerso, è possibile riassumere che il filone neo micro-istituzionalista focalizza i limiti posti alla libertà d'azione da istituzioni, usi, norme e procedure sociali che attraverso processi di isomorfismo inducono schemi, pratiche e procedure tesi alla legittimazione sociale³¹⁹.

Quando si fa riferimento ai miti razionali si rimanda a potenti regole istituzionalizzate, in termini di categorie, classificazioni, aspettative di comportamento e norme che connotano i criteri di efficienza adottati dall'organizzazione³²⁰, ossia i significati e le conoscenze condivise e associate con le strutture sociali³²¹.

La razionalità, uno storico processo universale avente ad oggetto l'emancipazione dalla tradizione, dal consueto, è stata il *focus* dei lavori comparativi, storici e sociologici di Weber³²². Per Weber la razionalizzazione porta alla differenziazione della società nelle distinte, autonome e costantemente collidenti sfere di attività ("*value spheres*"), ciascuna delle quali con i propri valori, norme e obblighi³²³.

Weber ha identificato quattro differenti forme di razionalità³²⁴: sostantiva (una preferenza per un certo valore finale), teorica (la costruzione di precisi concetti astratti), pratica (il calcolo dei significati più pragmatici del relazionarsi con le difficoltà di ogni giorno) e strumentale (un calcolo razionale dei mezzi-fini). L'identificazione di Weber di diversi tipi di razionalità come costruzione delle fondamenta di differenti tipi di processi di razionalizzazione

³¹⁹ Meyer J.W., Rowan B., 1977; Zucker L. (1991), *Op. cit.*; DiMaggio P.J., Powell W.W., (1991), *Op. cit.*

³²⁰ Nigro C., Iannuzzi E., Carolillo G. (2011), *Op. cit.*

³²¹ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³²² Weber M. (1978), *Economy and society*, Berkeley: University of California Press; Albrow M., (1987), *The application of the Weberian concept of rationalization to contemporary conditions*, in Lash S., Whimster S. (1987), *Max Weber, rationality and modernity*: 164-182, London: Allen & Unwin; Lash S., Whimster S. (1987), *Max Weber, rationality and modernity*, London: Allen & Unwin.

³²³ Townley B. (2002), *The role of competing rationalities in institutional change*, *Academy of Management Journal*, 45: 163-79.

³²⁴ Weber M. (1978), *Op. cit.*

suggerisce che i miti razionalizzati posseggono, al loro interno, diverse componenti di razionalità³²⁵.

Tale identificazione aiuta a chiarire la discrepanza tra i fattori istituzionali – cause, controlli e contesti³²⁶, che influenzano la *compliance* – e i contenuti che militano contro essa. Questa identificazione sbrogia gli elementi dei miti razionalizzati, mostrando che essi non sono unidimensionali ma operano su più livelli. I differenti livelli suggeriscono una gamma di responsi negli attori organizzativi. L'interazione tra le quattro dimensioni fornisce, inoltre, una dinamica del cambiamento istituzionale e aiuta a chiarire come i miti razionalizzati contribuiscono all'omogeneizzazione organizzativa e creino resistenza al cambiamento.

L'identificazione di queste differenti dimensioni della razionalità all'interno dei miti razionalizzati tiene anche conto della potenziale gerarchia tra i miti, che deve essere percepita, e dell'ordine provvisorio con cui gli elementi dei miti spingono maggiormente all'adattamento o alla resistenza. Generalmente, laddove la razionalità ricorre a valori ampiamente istituzionalizzati, c'è poca resistenza³²⁷.

Dalla dinamica tra *azione* e *istituzionalizzazione*, come precedentemente evidenziato, emerge un processo di costruzione del *quadro istituzionale* che *pro tempore* si stabilizza³²⁸. Ciascun attore avvia condotte isomorfe e gioca utilizzando i *miti razionalizzati* propri dello specifico quadro istituzionale, acquisendo consenso e legittimazione strategici³²⁹. Tali miti, però, non sono immutabili, bensì in continuo divenire: gli stessi attori, nel loro agire, e in funzione della percezione che hanno dei vincoli e delle opportunità, tendono a ridiscutere e modificare il grado del suo condizionamento, sempre nel quadro di un gioco di potere finalizzato all'ottenimento di maggiori/migliori spazi di azione³³⁰. I margini d'intervento sono funzione del grado di "persistenza culturale": quanto più un atto istituzionalizzato si presenta dotato di un alto grado di formalità, tanto più efficace e duratura nel tempo sarà la trasmissione dei suoi valori culturali ai soggetti che ne fanno parte, e meno libertà sarà lasciata ad essi nella rottura e ricostruzione della cornice di regole e norme. Accade, però, inesorabilmente, che non tutti gli

³²⁵ Townley B. (2002), *Op. cit.*

³²⁶ Oliver C. (1991), *Strategic responses to institutional processes*, *Academy of Management Review*, 16: 145-179.

³²⁷ Townley B. (2002), *Op. cit.*

³²⁸ Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley; Nigro C. (2006), *Op.cit.*

³²⁹ Mastroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2012), *Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa*, *Sinergie*, n. 82, pp. 17-34.

³³⁰ Nigro C., Iannuzzi E., Carolillo G. (2011), *Op. cit.*

effetti delle sue azioni intenzionali siano, allo stesso modo, preferiti, intenzionali o, semplicemente, previsti o prevedibili. Il nuovo quadro istituzionale diviene così nuovamente coercitivo anche nei confronti dell'attore che ha posto in essere il cambiamento, limitandone – oltre le sue intenzioni – i gradi di libertà³³¹.

Meyer e Rowan (1977) individuano tre specifici processi che favoriscono la generazione di miti razionalizzati³³²:

1. L'elaborazione di complessi *networks* relazionali. Allorquando i *networks* relazionali nella società diventano densi e interconnessi, il numero di miti razionalizzati cresce. Tali miti si possono originare in un determinato contesto e essere poi applicati in altri.
2. Il grado di organizzazione collettiva dell'ambiente. I miti generati da particolari pratiche organizzative e diffusi tramite i *networks* relazionali detengono legittimità sulla base delle supposizioni che essi siano razionalmente effettivi. Altri miti, invece, hanno legittimità ufficiale sulla base di mandati legali.
3. Gli sforzi di *leadership* di una organizzazione locale. Questa visione è fuorviante: le organizzazioni spesso si adattano al loro contesto istituzionale ma, altrettanto spesso, giocano un ruolo attivo nella formazione di questi stessi contesti³³³.

Una delle premesse centrali della teoria istituzionale è che i miti razionali, non solo condizionano ma rappresentano i contesti istituzionali in cui operano le organizzazioni³³⁴. Nel processo d'istituzionalizzazione i miti razionali, che sono incorporati nelle strutture, nelle pratiche e nei sistemi di significato, si diffondono all'interno di un campo organizzativo. Incorporando queste pratiche, strutture e sistemi di significato, però, non si può garantire il funzionamento regolare ed efficace di una specifica organizzazione, ma le organizzazioni guadagnano legittimità e rinforzano la loro possibilità di sopravvivere ad un dato cerimoniale di conformità tra procedure aziendali e aspettative del quadro istituzionale. I miti razionali sono, dunque, concepiti

³³¹ Nigro C. (2006), *Op.cit.*

³³² Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³³³ Dowling J., Pfeffer J. (1975), *Organizational legitimacy: social value and organizational behavior*, Pacific Sociological review, 18, 122-136; Parsons T. (1956), *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I.*, Administrative Science Quarterly 1 (June): 63-85; Perrow C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont, Calif.: Wadsworth; Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.

³³⁴ Zilber T.B. (2006), *The work of the symbolic in institutional process: translations of rational myths in Israeli high tech*, Academy of Management Journal, vol. 49, n. 2, pp. 281-303.

come una fonte da cui originano le strutture formali e, di conseguenza, le organizzazioni sono intese come la loro “drammatica attuazione”³³⁵.

Nella maggior parte degli studi istituzionali il processo di istituzionalizzazione di una pratica o di una struttura formale è esso stesso un test di efficacia e di potenza di un mito razionale: istituzionalizzare una pratica vuol dire, infatti, aver guadagnato livelli crescenti di legittimità in una comunità di pratica e, al contrario, laddove tale processo non si sia verificato, è automaticamente dimostrato che nessun processo simbolico e culturale abbia attecchito.

D’altro canto, però, gli studi che si focalizzano sugli aspetti simbolici dell’istituzionalizzazione³³⁶ dimostrano la complessa costruzione sociale dei miti razionali durante il processo di istituzionalizzazione. Descrivono, infatti, come i significati istituzionalizzati non vengano semplicemente diffusi all’interno di un campo istituzionale ma siano attivamente riformulati nel tempo³³⁷.

Già a partire dai primi due embrionali articoli sulla teoria neoistituzionale³³⁸ si è focalizzata l’attenzione su come i concetti di istituzionalizzazione e razionalizzazione derivassero dalle strutture formali³³⁹ e vedessero le organizzazioni come una messa in atto drammatica di miti razionalizzati³⁴⁰. Le successive ricerche hanno identificato i mezzi attraverso i quali i concetti razionalizzati e i miti divengono incorporati nelle organizzazioni³⁴¹, e con quali effetti, ed hanno teorizzato i fattori che influenzano i responsi alle pressioni istituzionali³⁴².

³³⁵ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op. cit.*

³³⁶ Carruthers B.G., Espeland W.N. (1991), *Accounting for rationality: Double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality*, *American Journal of Sociology*, 97: 31–69; Davis G.F., Diekmann K.A., Tinsley C.H. (1994), *The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form*, *American Sociological Review*, 59: 547-570; Haveman H.A., Rao H. (1997), *Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevaluation in the early thrift industry*, *American Journal of Sociology*, 102: 1606–1651; Lounsbury M., Pollack S. (2001), *Institutionalizing civic engagement: Shifting logics and the cultural repackaging of service-learning in US higher education*, *Organization*, 8(2): 319–339.

³³⁷ Zilber T.B. (2006), *Op.cit.*

³³⁸ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op. cit.*; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *Op. cit.*; Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³³⁹ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³⁴⁰ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1983), *Op. cit.*; DiMaggio P.J. e Powell W.W. (1991), *Op. cit.*

³⁴¹ Mizruchi M., Fein L. (1999), *The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism*, *Administrative Science Quarterly*, 44: 653-683.

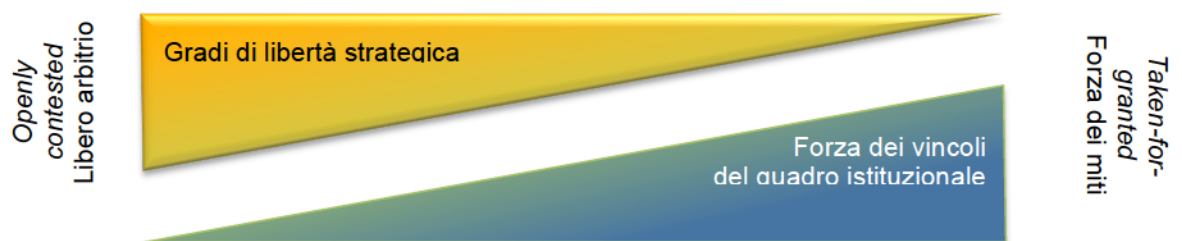
³⁴² Scott W.R. (1995), *Op. cit.*

Meyer e Rowan (1977) hanno sottolineato, altresì, due proprietà chiave che i miti posseggono per generare strutture organizzative formali³⁴³:

1. Sono prescrizioni razionalizzate e impersonali che identificano vari scopi sociali come, ad esempio, quelli aventi i crismi di una razionalità tecnica;
2. Sono altamente istituzionalizzati e, quindi, in qualche maniera, vanno oltre la discrezione di ogni individuo o organizzazione.

Essi devono essere *taken-for-granted*, ossia, legittimati a prescindere dalla valutazione del loro impatto sui risultati aziendali.

Figura 3 – tra ³⁴⁴



Molti elementi della struttura formale di un'organizzazione o, semplicemente, di un gruppo sociale, sono altamente istituzionalizzati e funzionano come miti. Similmente, le tecnologie sono istituzionalizzate e diventano miti legati all'organizzazione. Le procedure tecniche di produzione, contabilità, selezione del personale o di analisi dei dati, ed altro, diventano mezzi *taken-for-granted* per raggiungere i fini organizzativi. A prescindere dal giudizio sulla loro efficacia, tali tecniche istituzionalizzate definiscono un'organizzazione come appropriata, razionale e moderna e il loro uso mostra responsabilità e evita reclami di negligenza o di controllo esterno (*accountability*)³⁴⁵.

È alquanto immediato intuire che, attraverso il disegno di una struttura formale che aderisce pienamente alle prescrizioni dei miti nel quadro istituzionale, un'organizzazione dimostra che sta lavorando sugli obiettivi definiti dallo stesso quadro in una maniera appropriata e adeguata³⁴⁶. L'incorporazione di elementi istituzionalizzati nelle pratiche organizzative fornisce una spiegazione delle proprie attività che proteggono l'organizzazione

³⁴³ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³⁴⁴ Mastroberardino P., Nigro C. (2009), *Op. cit.*

³⁴⁵ Wilensky H.L. (1965), *The Professionalization of Everyone?*, *American Journal of Sociology* 70 (September): 137-58; Bell D. (1973), *The Coming of Post-industrial Society*, New York: Basic.

³⁴⁶ Dowling J., Pfeffer J. (1975), *Op. cit.*; Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

dall'averne richieste di controllo sulle proprie condotte. In altre parole, attraverso la diffusione di miti, il gruppo di governo di un'organizzazione diviene legittimato e usa la sua legittimità per rafforzare il suo sostegno e assicurarsi la continuità nel tempo. Gli ambienti, dunque, che hanno istituzionalizzato un maggior numero di miti razionali generano più organizzazioni formali.

Le strutture formali che celebrano i miti istituzionalizzati, però, differiscono dalle strutture che agiscono in maniera efficiente. Le attività cerimoniali, infatti, assumono significato solo in relazione alle regole categoriche e non anche rispetto ai suoi effetti concreti³⁴⁷: tali regole categoriche vanno in conflitto con la logica dell'efficienza. Le organizzazioni spesso affrontano il dilemma che le attività che celebrano le regole istituzionalizzate, sebbene sono considerate come virtuose spese cerimoniali, sono puri costi dal punto di vista dell'efficienza³⁴⁸.

Più genericamente, quindi, è possibile affermare, seguendo Meyer e Rowan (1977) che le organizzazioni le cui pretese di sostegno si basano sulle valutazioni di efficacia o efficienza dovrebbero avere meno probabilità di sopravvivere di quelle che sono, invece, più istituzionalizzate.

Appare, dunque, evidente che l'adozione o l'adeguamento a miti razionalizzati possa produrre un duplice ordine di problemi³⁴⁹: *in primis*, un mito razionale non sempre garantisce un'efficiente soluzione ai problemi; in secondo luogo, più miti possono entrare in competizione tra di loro inducendo una sostanziale incertezza su quale sia quello più adatto per una data circostanza.

Qualora il mito razionalizzato riferisca alla necessità di adottare processi isomorfici, ossia all'opzione dell'adeguamento delle condotte o delle strutture formali alle condotte e alle strutture di un determinato campo organizzativo, le problematiche appena presentate potrebbero trovare una soluzione in un'ulteriore condotta strategica posta in essere dall'attore strategico: *disaccoppiamento* o *decoupling*³⁵⁰. Tale termine riferisce alla possibilità, per un individuo o un'organizzazione di rispettare solo formalmente l'adeguamento ad una logica o vincolo istituzionale ponendo in essere comportamenti o strutture che, nel concreto, non si conformano ad

³⁴⁷ Merton R.K. (1940), *Bureaucratic Structure and Personality*, Social Forces 18 (May): 560-68; March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.

³⁴⁸ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

³⁴⁹ Boxenbaum E., Jonsson S. (2008), *Isomorphism, diffusion and decoupling*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 78-98.

³⁵⁰ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

essi³⁵¹. Gli attori, in tal senso si isolano evitando dipendenze non compatibili con le proprie aspettative o identità³⁵².

Il processo di *decoupling* pone in evidenza il comportamento delle organizzazioni che procedono all'adeguamento al quadro istituzionale principalmente per ottenere legittimazione, piuttosto che per cambiare il modo in cui le attività sono sviluppate³⁵³. Nelle società altamente istituzionalizzate le aspettative degli *stakeholders* impongono una pianificazione delle regole che le organizzazioni devono rispettare per ottenere e mantenere la loro legittimazione³⁵⁴. La legittimazione, in questo caso, rappresenta un segnale di conformità e rispettabilità che abilita le organizzazioni ad ottenere le risorse per la loro sopravvivenza e per la loro crescita. Queste pratiche che le organizzazioni devono rispettare per ottenere la legittimazione, però, possono richiedere cambi sostanziali nell'organizzazione e, di conseguenza, possono generare costi elevati. Attraverso il *decoupling* le organizzazioni possono acquisire la legittimazione, senza necessariamente cambiare le proprie pratiche di business, mettendo in atto azioni visibili che confermano la loro conformità alle aspettative del quadro istituzionale mentre, simultaneamente, proteggono le loro operazioni quotidiane dall'impatto di queste politiche³⁵⁵. Tutto ciò può avvenire attraverso lo sviluppo di strutture formali che incontrano la domanda istituzionale ma sono disconnesse dalle pratiche che effettivamente vengono messe in atto³⁵⁶.

Questo processo di *decoupling* produce programmi di conformità formale che sono una sorta di “vetrina allestita” avente lo scopo di soddisfare apparentemente gli adempimenti regolatori ed di incrementare la percezione esterna di legittimazione mentre si sta gestendo l'organizzazione come

³⁵¹ March J.G., Olsen J.P. (1976), *Op. cit.*

³⁵² Mastroberardino P., Nigro C. (2009), *Op. cit.*

³⁵³ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling*, *Academy of Management Journal*, 49: 1173–1193.

³⁵⁴ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Scott W.R., Reuf M., Mendel P.J., Caronna C.A. (2000), *Institutional change and health care organizations: From professional dominance to managed care*, Chicago: University of Chicago Press.

³⁵⁵ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Edelman L.B. (1990), *Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the Workplace*, *American Journal of Sociology* 95:1401–40; Edelman L.B. (1992), *Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Law*, *American Journal of Sociology* 97:1531–76.

³⁵⁶ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Oliver C. (1991), *Op. cit.*; Scott W.R. (1995), *Op. cit.*; Westphal J.D., Zajac E.d.J. (1994), *Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans*, *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.

sempre³⁵⁷. In pratica *decoupling* significa evitare l'integrazione di elementi cruciali nei programmi di conformità all'interno dei processi organizzativi quotidiani e centrali. Il termine *decoupling*, quindi, caratterizza i comportamenti delle organizzazioni che adottano ma non implementano nuove pratiche o modelli³⁵⁸. La mancanza dell'implementazione permette ai membri dell'organizzazione di continuare a sviluppare il loro lavoro senza interruzione, attraverso i medesimi processi organizzativi³⁵⁹.

8. Alcuni elementi costituenti i processi d'istituzionalizzazione e di deistituzionalizzazione

A partire dalla tradizione filosofica della fenomenologia si sono sviluppati ulteriori interessanti categorie concettuali (tipicamente processuali), così che quello di "istituzione" si è, a sua volta, arricchito di contenuti. Uno dei primi tentativi di fornire una visione processuale al fenomeno ha condotto gli stessi Berger e Luckman a definire il processo d'istituzionalizzazione (dunque, di creazione delle istituzioni) come una "tipizzazione reciproca di azioni 'abituallizzate'"³⁶⁰ poste in essere da alcune tipologie di attori³⁶¹. In tale definizione, l'azione abituallizzata si riferisce a comportamenti che sono stati sviluppati empiricamente e che sono stati adottati da un attore o un insieme di attori al fine di risolvere problemi ricorrenti. Tali comportamenti sono abituallizzati nella misura in cui essi sono evocati da attori con un minimo sforzo decisionale in risposta a particolari stimoli. Le tipizzazioni reciproche, nel loro uso, prevedono lo sviluppo di definizioni condivise o significati che sono collegate a questi comportamenti abituallizzati³⁶². Poiché le tipizzazioni comportano classificazioni o categorizzazioni di attori cui la formalizzazione delle stesse va ricondotta, questo concetto implica che i significati attribuiti all'azione abituallizzata devono essere generalizzati o generalizzabili, cioè devono essere indipendenti dagli individui specifici che svolgono l'azione

³⁵⁷ Weaver G.R., Trevino L.K., Cochran P.L. (1999), *Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics*, *Academy of Management Journal*, 42: 539-552.

³⁵⁸ Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *Op. cit.*

³⁵⁹ Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, *Administrative Science Quarterly* 17:1-25.

³⁶⁰ Cd. *Habitualized Actions*.

³⁶¹ Berger P.L., Luckmann T. (1967), *The Social Construction of Reality*, New York: Doubleday.

³⁶² Schutz A. (1974), *La fenomenologia del mondo sociale*, Il Mulino, Bologna.

stessa³⁶³. Zucker (1977) si riferisce a questo processo di generalizzazione del significato di un'azione come "oggettivazione", e la identifica come un elemento dei processi chiave d'istituzionalizzazione.

Le analisi fenomenologiche precedenti del concetto d'istituzione suggeriscono almeno due processi sequenziali coinvolti nella formazione iniziale e nella diffusione delle istituzioni: l'*abituazione*, ossia lo sviluppo di comportamenti di *problem solving* e l'associazione di tali comportamenti con particolari stimoli, e l'*oggettivazione*, ossia lo sviluppo di un generale e condiviso significato sociale collegato a questi comportamenti, necessario per il trapianto di azioni in contesti oltre il loro punto di origine.

In un momento successivo della loro analisi, Berger e Luckmann, hanno evidenziato un ulteriore aspetto del processo di istituzionalizzazione, identificato anche dalla Zucker e chiamato "esteriorità". L'esteriorità si riferisce al grado in cui le tipizzazioni sono "in possesso di una realtà propria, una realtà che si confronta con l'individuo come un fatto esterno e coercitivo"³⁶⁴. È legato alla continuità storica delle tipizzazioni³⁶⁵ e, in particolare, alla loro trasmissione ai nuovi membri che, non avendo la conoscenza delle loro origini, sono inclini a trattarli come "dati di fatto sociali"³⁶⁶. I processi attraverso i quali le azioni acquisiscono la qualità di esteriorità sono chiamati dagli Autori processi di "sedimentazione" o, anche, secondo Altri, di "cristallizzazione"³⁶⁷.

In un primo studio sperimentale, la Zucker (1977) ha dimostrato che quando aumenta il grado di oggettivazione ed esteriorità di un'azione, aumenta anche il grado d'istituzionalizzazione (rappresentato dalla conformità degli individui al comportamento altrui) e che, quando quest'ultimo è alto, sono elevati anche la trasmissione delle azioni, il mantenimento delle stesse nel corso del tempo e la loro resistenza al cambiamento³⁶⁸. Nelson e Winter (1982) hanno individuato un processo simile operante nella creazione di *routine* di attività all'interno delle organizzazioni, laddove, quelle più istituzionalizzate sono più facilmente trasmesse ai nuovi dipendenti. La trasmissione aumenta il grado in cui tali comportamenti appaiono istituzionalizzati e l'istituzionalizzazione, a sua volta, influenza la facilità di successiva trasmissione.

³⁶³ Si pensi, a titolo esemplificativo, ai processi di socializzazione di pratiche o di soluzioni in una particolare impresa che conducono, successivamente, alla definizione di standard e, dunque, diventano vincolanti per una certa comunità.

³⁶⁴ Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*

³⁶⁵ Zucker L.G. (1977), *Op. cit.*

³⁶⁶ Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*

³⁶⁷ Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G. (2007), *Op. cit.*

³⁶⁸ Zucker L.G. (1977), *Op. cit.*

Questo insieme di processi sequenziali – abitudinizzazione, oggettivazione e sedimentazione – suggerisce la variabilità nei livelli d’istituzionalizzazione, implicando così che alcuni modelli di comportamento sociale sono più soggetti a valutazione critica, a modifica e anche ad eliminazione di altri. Tali comportamenti possono variare sia in termini di grado “con cui sono profondamente radicate in un sistema sociale” sia in termini della loro stabilità e del loro potere di determinare il comportamento.

8.1. *L’abitudinizzazione, l’oggettivazione, la sedimentazione e la deistituzionalizzazione*

In un contesto organizzativo, il processo di abitudinizzazione, comporta la generazione di nuove disposizioni di delega-potere o nuove strutture relazionali, in risposta ad uno specifico problema organizzativo o ad un insieme di problemi.

Poiché i decisori possono condividere una base comune di conoscenze e d’idee che rendono un qualsiasi cambiamento come fattibile e, a volte, attraente, l’adozione di una data innovazione può e, spesso, si verifica in stretta collaborazione con i processi di adozione da parte delle altre organizzazioni.

Nella fase di pre-istituzionalizzazione, quindi, ci possono essere più utilizzatori di una determinata pratica, ma questi possono essere pochi, limitati a un insieme circoscritto di organizzazioni simili, eventualmente interconnesse, che affrontano circostanze analoghe e che variano notevolmente in termini d’implementazione. Tali pratiche non saranno oggetto di ogni sorta di teoria formale³⁶⁹ e la conoscenza delle stesse tra i *non-adopters*, in particolare quelli che non sono in interazione diretta e frequente con gli *adopters*, sarà estremamente limitata, in termini di operazioni e finalità³⁷⁰.

L’oggettivazione, invece, comporta lo sviluppo di un certo grado di consenso sociale tra i decisori organizzativi riguardo al valore di una pratica e la crescente adozione da parte delle organizzazioni in conformità a tale consenso. Tale consenso può emergere attraverso due meccanismi differenti anche se non necessariamente indipendenti.

Nel primo meccanismo l’oggettivazione è, in parte, una conseguenza di un’azione di monitoraggio delle organizzazioni concorrenti e degli sforzi per migliorare la competitività relativa. Il secondo meccanismo, invece, consiste in un’azione volta all’allineamento delle condotte adottate da altri attori.

³⁶⁹ Strang D., Meyer J. W. (1993), *Institutional conditions for diffusion*, Theory and Society, 22: 487–511.

³⁷⁰ Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.

Le pratiche che sono state oggetto di oggettivazione e che sono diventate abbastanza diffuse possono essere descritte come semi-istituzionalizzate.

L'istituzionalizzazione completa porta alla sedimentazione, un processo che si basa fundamentalmente sulla continuità storica della pratica, e in particolare sulla sua sopravvivenza attraverso le generazioni di membri organizzativi. La sedimentazione è caratterizzata sia dalla diffusione pressoché totale delle pratiche in tutto il campo organizzativo sia dalla perpetuazione delle stesse per un lungo periodo. Pertanto, essa implica le dimensioni sia di "ampiezza" sia di "profondità" delle pratiche³⁷¹.

L'identificazione dei fattori che influenzano il grado di diffusione e la conservazione a lungo termine di una pratica è, quindi, essenziale per la comprensione del processo di sedimentazione.

La piena istituzionalizzazione di una pratica formale rischia di dipendere dagli effetti congiunti della bassa resistenza da parte di gruppi contrapposti, dal costante sostegno e promozione culturale da gruppi di difesa e dalla correlazione positiva con risultati desiderati³⁷².

L'inversione di questo processo, o *deistituzionalizzazione*, probabilmente richiede un grande cambiamento per l'ambiente (ad esempio le alterazioni di lunga durata nei mercati, il cambiamento radicale nelle tecnologie) che può, quindi, consentire a una serie di attori sociali (*insitutional entrepeneur*), i cui interessi sono in opposizione alla pratica, di opporsi consapevolmente.

Un punto di partenza per esaminare il cambiamento istituzionale è il processo di deistituzionalizzazione. Scott (2001) la definisce come "il processo attraverso cui le istituzioni s'indeboliscono e scompaiono"³⁷³. Un grande contributo sul processo d'istituzionalizzazione è stato fornito da Oliver (1992), che considera la deistituzionalizzazione come "il processo mediante il quale la legittimità di una pratica organizzativa stabilita o istituzionalizzata si erode o cessa"³⁷⁴. Il suo *framework* fu il primo a prestare attenzione all'erosione e all'estinzione delle pratiche istituzionalizzate. Oliver ha proposto un quadro in cui la dissipazione o il rifiuto di una pratica istituzionalizzata è il risultato di una serie di pressioni politiche, funzionali e sociali (Fig. 4).

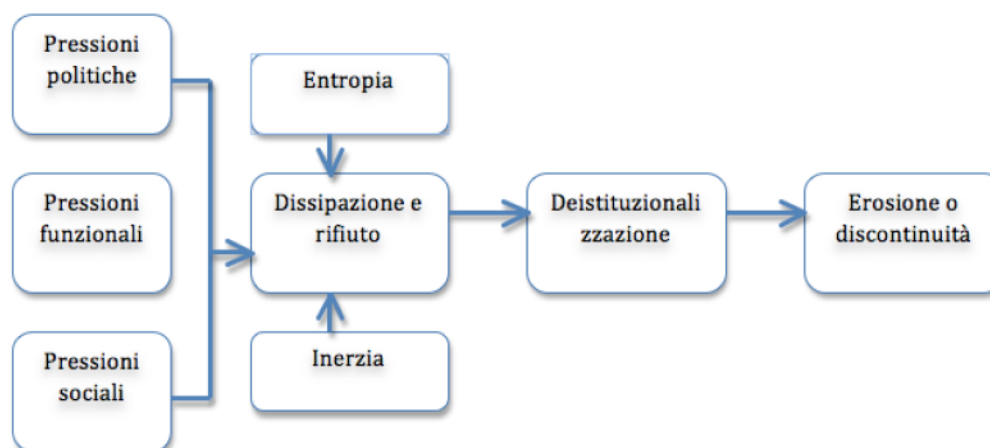
³⁷¹ Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, 14, 4.

³⁷² Zucker L.G. (1987), *Op. cit.*

³⁷³ Scott, W.R. (2001), *Op. cit.*

³⁷⁴ Oliver C. (1992), *Op. cit.*

Figura 4 – Il processo di deistituzionalizzazione di Oliver³⁷⁵



Oliver chiama dissipazione il processo mediante il quale queste pressioni portano a una graduale deteriorazione nell'accettazione e nell'uso di pratiche istituzionalizzate. Sia l'entropia che l'inerzia, come mostrato nella figura precedente, moderano il grado di dissipazione. L'entropia consiste nelle pressioni che accelerano il processo di deistituzionalizzazione mentre l'inerzia fa riferimento alle pressioni che lo impediscono. D'altro canto, se la validità delle pratiche istituzionalizzate sono messe in discussione in maniera diretta, allora si avrà il rifiuto piuttosto che la dissipazione della pratica. Il risultato della dissipazione o del rifiuto di una pratica potrebbe portare alla deistituzionalizzazione, che conduce, poi, all'erosione o alla discontinuità.

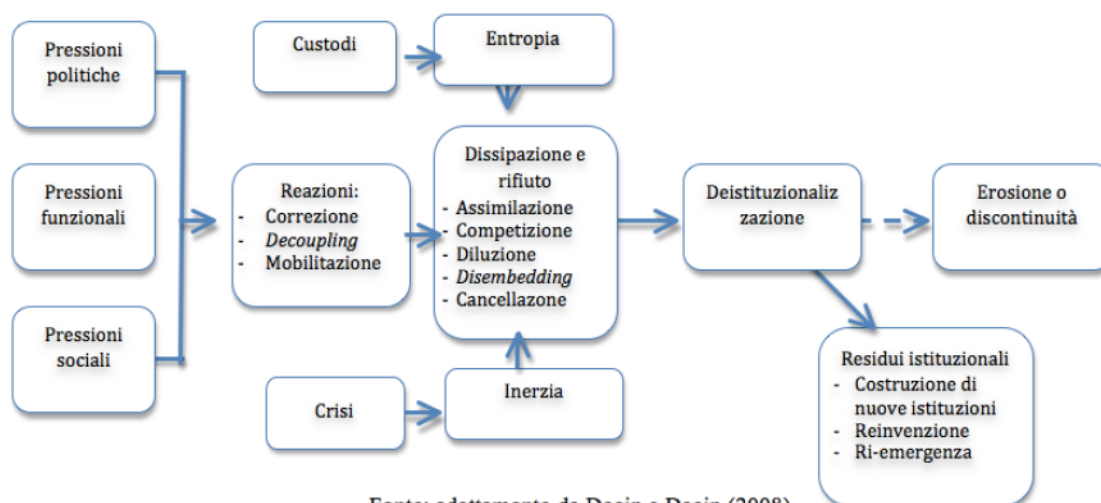
Con riferimento alle pressioni iniziali Oliver ne evidenzia tre:

- politiche, che sono risultato dell'utilità o della legittimità della pratica in questione;
- funzionali, che esistono quando avvengono cambiamenti alle utilità percepite o alle strumentalità tecniche di una pratica, o quando c'è redistribuzione del potere organizzativo;
- sociali, che rappresentano una condizione sotto la quale un'organizzazione non è né un agente proattivo della deistituzionalizzazione né un intento centrale sull'abbandonare o rifiutare una particolare tradizione istituzionale.

³⁷⁵ Adattamento da Dacin M.T., Dacin P.A. (2008), *Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization*, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, eds., *Op. cit.*

Dacin e Dacin (2008) hanno integrato il *framework* di Oliver con la letteratura sulla tradizione, per fornire un'ulteriore comprensione delle pressioni che possono portare al processo di deistituzionalizzazione. Attraverso l'analisi del caso della tradizione Bonfire nella Texas A&M University gli autori hanno, innanzitutto, riconosciuto in maniera esplicita il ruolo dei *custodi* delle pratiche organizzative, dimostrando che essi possono servire come controparte critica all'entropia. Sostanzialmente i custodi bilanciano la pressione all'entropia e sostengono le pratiche istituzionalizzate. In secondo luogo essi hanno suggerito che il *framework* di Oliver dovesse riconoscere esplicitamente il ruolo delle crisi che permettono la permeabilità dei confini e forniscono delle finestre di opportunità per estinguere la responsabilità e superare le tendenze inerziali. Gli autori, inoltre, hanno evidenziato che la rappresentazione della deistituzionalizzazione, come dissipazione o rifiuto, dipende dal fatto che siano stati colpiti gli *elementi principali* o *periferici* di un'istituzione. Dalla loro analisi è ulteriormente emerso che una pratica istituzionalizzata o una tradizione può essere *reinventata* o ricostruita, sottolineando l'importanza dei *residui istituzionali* che, se permangono, possono prevenire l'estinzione. Dall'analisi di Dacin e Dacin (2008) è emersa una versione più estesa del *framework* di Oliver (Fig. 5).

Figura 5 – Il processo di deistituzionalizzazione di Dacin e Dacin³⁷⁶



Fonte: adattamento da Dacin e Dacin (2008)

³⁷⁶ Adattamento da Dacin M.T., Dacin P.A. (2008), *Op. cit.*

La letteratura sulle tradizioni suggerisce che ci sono diverse risposte alle pressioni politiche, funzionali e sociali. Una di queste è la *correzione* in cui i custodi cercano di reinquadrare o rivisitare gli elementi che, con il passare del tempo, sono divenuti problematici o inconsistenti³⁷⁷. Un altro tipo di reazione al cambiamento delle dimensioni regolative, normative e cognitive della tradizione è il *decoupling*³⁷⁸ significativo tra i simboli e la sostanza e/o *performance* delle tradizioni. L'ultima reazione a queste pressioni può portare all'emersione di movimenti sociali controbilanciati alla mobilitazione delle risorse e allo slancio contro o a favore della tradizione³⁷⁹.

L'integrazione con la letteratura sulla tradizione ha aiutato Dacin e Dacin a spaccettare il processo di dissipazione. Secondo gli autori, infatti, esistono diversi meccanismi, rappresentati in figura, attraverso cui può avvenire la dissipazione:

- *L'assimilazione*, che consiste nell'essere assorbito in una nuova tradizione;
- La *diluzione*, che implica l'aggiungere nuovi elementi importanti in una data tradizione, nell'espansione degli elementi fondamentali o nel cambiamento dei valori per i custodi di una tradizione;
- Il *disembling*, che consiste nella presenza di altre tradizioni che competono per l'attenzione e il supporto dei costituenti chiave;
- *L'erosione*, che implica la rimozione o la sostituzione degli elementi fondamentali come i rituali principali o le memorie collettive.

9. Alcune riflessioni sul processo di *Institutional Change* nella prospettiva neo-istituzionalista

Il processo d'istituzionalizzazione, come anticipato nel paragrafo precedente, fa riferimento all'insieme di attività attraverso cui gli attori e i meccanismi inseriti od incorporati in strutture formali divengono, via via, "generalmente accettati" e, dunque, risultano appropriati in quanto necessari e contribuiscono, a loro volta, alla legittimazione delle organizzazioni e dei gruppi di cui fanno parte. In Letteratura, questo processo, ha diversi nomi, tra i quali è possibile annoverare quelli di cambiamento, cambiamento sociale ma anche innovazione (nelle sue diverse accezioni). E, sempre in Letteratura, è

³⁷⁷ Shils E.C. (1981), *Traditions*, The University Chicago press: Chicago.

³⁷⁸ Per *decoupling* si intende la situazione in cui la *compliance* con le aspettative esterne può essere semplicemente simbolica piuttosto che sostanziale, lasciando immutate le relazioni originali all'interno di una organizzazione. Si veda Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), "*The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling*", *Academy of Management Journal* 49(6), 1173–1193.

³⁷⁹ Dacin M.T., Dacin P.A. (2008), *Op. cit.*

possibile enucleare una serie di Autori che tendono a rappresentare, classificare, interpretare o, anche, prevedere queste dinamiche.

Hemes (1976) individua due momenti e diverse forze che favoriscono il processo d'istituzionalizzazione: da un lato, individua, il cambiamento endogeno che di solito è graduale e non richiesto in maniera esplicita dai membri di un gruppo; dall'altro, l'Autore enuclea la possibilità che vi possa essere un cambiamento esogeno che possa realizzarsi in un momento successivo al precedente e che, altresì, possa essere indotto, in quanto necessario, da soggetti terzi portatori di particolari istanze (si pensi al processo di *Accountability*).

Pertanto, si è ormai da tempo abbandonata la visione (nella nostra cultura manageriale, riferita, ad esempio, al Saraceno) secondo la quale le organizzazioni possano essere viste come strutture formali pro-tempore stabili, capaci, per l'appunto, in quel periodo transitorio di stabilità, di capitalizzare gli sforzi e i costi sostenuti nel momento del cambiamento (precedente) e di quelli che si dovranno sostenere (in futuro). L'osservazione delle dinamiche imprenditoriali ha restituito, nel tempo, una visione delle organizzazioni come in continuo divenire e in ricorso costante e combinato a principi di efficienza interna e legittimazione esterna.

Così, da un lato, la struttura formale emerge da processi interni, sia direttamente, attraverso il coordinamento e il controllo³⁸⁰, sia indirettamente³⁸¹, attraverso esercizio del potere, *leadership* e socializzazione dei "simboli" che definiscono i ruoli organizzativi, spesso mediati da interventi terzi all'organizzazione³⁸².

Dall'altro, si è osservato anche che le strutture formali emergono grazie a pressioni provenienti dall'esterno, per effetto, cioè, del diretto condizionamento dell'ambiente istituzionale. Per poter sopravvivere, le organizzazioni si conformano a quello che in società è definito come "appropriato", non considerando, per l'appunto, l'impatto che il "giudizio di appropriatezza" possa avere sulle *performance* organizzative³⁸³.

³⁸⁰ Anderson T., Warkov S. (1961), *Organizational size and functional complexity: A study of administration in hospitals*, *American Sociological Review*, 26: 23-28; Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press; Blau P.M. (1970), *A formal theory of differentiation in organization*. *American Sociological Review*, 35:201 -218; Scott W.R. (1995), *Op. cit*

³⁸¹ Aldrich H., Pfeffer J. (1976), *Environments of Organizations*, in A. Inkeles, J. Coleman, N. Smelser (eds.), *Annual Review of Sociology*, 2:79-105. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

³⁸² Child J. (1972), *Organization structure, environment and performance — The role of strategic choice*, *Sociology*, 6: 1-22; Thornton R., Nardi P.M. (1975), *The dynamics of role acquisition*, *American Journal of Sociology*, 80:870-885 Pfeffer J., Salancik G., (1978), *Op. cit.*

³⁸³ Meyer, Rowan (1977) *Op. cit.*; Zucker L.G. (1982), *Op. cit.*

Vi è un'interessante chiave di lettura, sui processi d'istituzionalizzazione, che ha come Autori Tolbert e Zucker (1983). Questi, col *Two-stage model of change*, intendono porre in evidenza che è possibile distinguere due "momenti" del cambiamento istituzionale, ciascuno caratterizzato da una precipua "motivazione critica, ancorché assorbente".

Così, per gli *early adopter* di un'innovazione la "motivazione" di indurre un cambiamento, con l'obiettivo di incorporare nuovi strumenti e procedure nella struttura formale, dipenderà, in larga parte (ecco il perché della criticità o dell'assorbenza), dal giudizio sul grado in cui il cambiamento migliora i processi interni, recuperando efficienza (per esempio razionalizzando le procedure o riducendo i conflitti).

Infatti, un *early adopter* è nella condizione di dover operare un cambiamento delle strutture formali che, nel tempo, si sono sedimentate e legittimate socialmente (tra i membri di un'organizzazione) ed hanno, al contempo, assunto il carattere di "necessarie" od "ineludibili". L'incentivo o la motivazione per procedere ad un loro cambiamento, non ponendo nella scena sociale casi analoghi, possono risiedere esclusivamente su un giudizio dato sulla portata del cambiamento per un recupero di efficienza nei processi interni dell'organizzazione³⁸⁴. Sotto queste condizioni, il "bisogno" di cambiamento è determinato dalla mancanza di un consenso diffuso ed è condizionato, negativamente, dai potenziali scenari di conflitto che si possano generare³⁸⁵. Solo un'approfondita analisi circa il recupero di efficienza ed efficacia strategica e gestionale può rendere problematico non già il cambiamento, bensì, il mantenimento tal quale della struttura formale precedente, interrompendo così la cosiddetta "logica del buon destino" (*logic of good faith*) basata, a sua volta, sull'implementazione di azioni di *impression management* o di *decoupling*³⁸⁶.

Contrariamente, nei *late adopter*, allorquando la continuità storica ha stabilito l'importanza di certe procedure e processi, il cambiamento nelle strutture formali tende ad "importare" nuovi modelli, schemi e principi in quanto "mossi" (temine inteso, per l'appunto, come motivazione) dal giudizio sul loro livello di legittimazione o legittimità sociale, senza avere particolare riguardo dei propri valori e delle funzioni interne³⁸⁷.

Come visto in precedenza e come si osserverà nel seguito del presente capitolo ed anche in ragione di quanto fin qui espresso, risulta alquanto

³⁸⁴ Utterback J. (1971), *The process of technological innovation in the firm*, *Academy of Management Journal*, 14:75-88; Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

³⁸⁵ March J.G., Olsen J.P. (1976), *Op. cit.*; Pfeffer (1981), *Op. cit.*

³⁸⁶ Meyer, Rowan (1977), *Op. cit.*

³⁸⁷ Berger, Luckmann (1967), *Op. cit.*; Zucker L.G., (1977), *Op. cit.*

verosimile l'idea che quando alcuni "sistemi di valori" godono di un buon giudizio di "appropriatezza" e "necessità" in ragione del grado di legittimazione di cui godono, sulle organizzazioni vengono esercitate notevoli pressioni per incorporare questi sistemi nella loro struttura formale, con la finalità di acquisire, a loro volta, legittimità. Così facendo "un'organizzazione dimostra che sta agendo su scopi valutati collettivamente in una maniera propria ed adeguata"³⁸⁸. Tale legittimazione, come più volte accennato, può essere appropriata e necessaria per assicurare all'organizzazione l'accesso alle varie risorse ritenute critiche per poter efficacemente operare (è il caso, a titolo esemplificativo, di perseguire *rating* ottimali per ottenere finanziamenti privati e pubblici).

Così, a parte gli *early adopter*, gli altri attori sociali tenderebbero ad innovarsi e a cambiare non già per conseguire maggiore efficienza delle *operation*. L'adozione di nuovi sistemi di valori soddisfa "bisogni simbolici" piuttosto che principi di efficienza. Per questo motivo, nel caso in cui un'organizzazione possa essere considerata un *late adopter* di una innovazione, secondo tale paradigma, la sua decisione di adottarla o meno dipenderà non da un proprio giudizio dato sulla portata "intrinseca" ed "oggettiva" che quella innovazione avrà sull'incremento di efficienza interna; bensì, dipenderà da un proprio giudizio sul livello di legittimità sociale che quell'innovazione "gode" nell'ambito di un determinato campo organizzativo. È, per l'appunto, questa entità collettiva, il campo organizzativo, il vero soggetto titolato a formulare giudizi circa il grado di efficienza che l'innovazione ha sui processi interni delle organizzazioni, anche in assenza di dati concreti³⁸⁹. Ad esempio, dotarsi di sistemi di *self assessment* quali quelli relativi alla *Corporate Social Responsibility* è divenuta prassi in molti settori economici senza che vi siano elementi incontrovertibili che ne decretino il reale impatto sul miglioramento delle *performance* d'impresa.

Nei campi organizzativi, in cui il controllo delle risorse e l'autorità sono centralizzati in poche potenti organizzazioni, l'induzione al cambiamento di una struttura formale dipende in larga parte dalla sua legittimazione da parte di tali organizzazioni³⁹⁰. Questa induzione raramente presenta elementi di problematicità quando i nuovi processi hanno un'elevata validità sociale (*logic of good faith*), ossia, quando c'è un consenso comune riguardante la loro utilità generale. Sotto determinate condizioni, come più volte richiamato, si possono comunque sviluppare forti resistenze da parte di coalizioni forti o gruppi di

³⁸⁸ Meyer, Rowan (1977), *Op. cit.*

³⁸⁹ Walker J. (1969), *Diffusion of innovations among the American states*, *American Political Science Review*, 63: 880-899.

³⁹⁰ Benson J.K. (1975), *The interorganizational network as a political economy*, *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249.

interesse (interni o, probabilmente, esterni al campo organizzativo) condizionando così quel processo stesso di cambiamento promosso dalle organizzazioni potenti di cui sopra.

Si apre, così, uno scenario più ampio e di più ardua rappresentazione: rapporti di forze non già tra singole organizzazioni ma tra gruppi e coalizioni che, a loro volta, riferiscono a poche potenti organizzazioni e a pochi potenti attori, quali persone fisiche.

A tal proposito, si segnala lo studio di Fligstein (con il *exogenous-shock model of change*), il quale usa una teoria strutturata di potere derivante da due letterature, una basata sul legame tra le organizzazioni e il loro ambiente³⁹¹ e l'altra focalizzata sui processi interni di potere tra le imprese³⁹².

La rivendicazione degli attori al potere devono poggiare su due forze: le loro posizioni all'interno delle strutture formali e le loro competenze di definire e risolvere i problemi importanti in un'organizzazione. Tale studio mostra come gli attori chiave ottengono potere sia come risultato di eventi al di fuori delle loro organizzazioni che come capacità di definire ed utilizzare le procedure idonee alla soluzione di problemi chiave, all'interno e, soprattutto, all'esterno delle organizzazioni stesse.

Tutte le organizzazioni di grandi dimensioni contengono una lotta di potere interna circa le richieste provenienti dai vari attori nel partecipare ai processi di definizione degli obiettivi strategici, di disegno delle strutture formali e di allocazione delle risorse³⁹³. La capacità di agire sulle strategie e le strutture formali sono importanti fonti di potere in quanto forniscono agli attori due importanti risorse: informazione ed autorità.

In tale ottica, chi ha potere è colui che può utilizzare le risorse disponibili per sé al fine di generalizzare una propria visione del mondo, una condotta ritenuta adeguata e necessaria, un appropriato comportamento organizzativo. Qualsiasi modello di potere deve, però, specificarne le fonti e la portata: il potere, cioè, deve autoalimentarsi attraverso la sua riconoscibilità circa gli effetti che produce. La base per il potere organizzativo dovrebbe, infatti, poggiare sulla richiesta di risolvere importanti problemi organizzativi e, tali richieste, devono rimanere su una forma di relazione di alta visibilità e dipendenza.

È interessante, a tal proposito notare, come Fliegstein riponga particolare interesse sulla necessaria presenza di *competitor* (presunti,

³⁹¹ Pfeffer J., Salancik G., (1978), *Op. cit.*; Aldrich H.E. (1979), *Op. cit.*

³⁹² Pfeffer J. (1981), *Op. cit.*; Bacharach S.B., Lawlor E.S. (1980), *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass; Karpik L. (1978), *Organization and Environment: Theory, Issues, and Reality*, Beverly Hills, CA: Sage.

³⁹³ Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge:MIT Press; Rumelt R. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston: Harvard Business School.

potenziali o effettivi) affinché il potere possa assurgere a vettore e stimolo al cambiamento. Ad esempio, il controllo sugli *input* chiave, l'anticipazione di un concorrente nel lancio di un nuovo prodotto, l'accesso a nuovi mercati, possono essere considerati elementi chiave che hanno la portata di compromettere l'equilibrio del potere tra i soggetti interni ad una organizzazione.

Sul versante esterno, quello dei rapporti interorganizzativi, DiMaggio e Powell (1983) hanno affermato che le organizzazioni arrivano ad assomigliarsi l'un l'altra attraverso meccanismi di coercizione (isomorfismi), imitazione e scambio di manager. Alcuni gruppi di imprese possono, infatti, essere in grado di definire l'agenda dei lavori di altre imprese e, ancor meglio, di quella dei lavori parlamentari dello Stato. Questi aspetti saranno approfonditi nei paragrafi dedicati all'isomorfismo e all'*Institutional Work*.

Capitolo 3

Verso un modello di misurazione del *decoupling*

1. Introduzione

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), è un credo aziendale effettivo, un'invenzione delle relazioni pubbliche, uno strumento di *greenwashing* o di *window dressing*? Questa è una delle domande più quotate nel mondo accademico odierno e che non riceve, ancora, una risposta esauriente e dimostrata.

Molti studiosi, come ampiamente discusso nel primo capitolo, hanno provato a capire questa tendenza delle imprese ma, ad oggi, seppure il dibattito è fervente, non si è riusciti a fornire una chiara ed universalmente accettata definizione del tema³⁹⁴. Così come non si è trovato ancora un accordo su come la CSR debba essere studiata e se essa sia effettivamente efficace, quindi se sia legata positivamente (o meno) ai risultati aziendali.

La formulazione della “ricetta perfetta”, in grado di accontentare tutti gli studiosi del tema, è ancora lontana. Attualmente si dispone solamente di un elenco di ingredienti che possono portare ad una sana politica di CSR, ma non alla migliore.

La responsabilità sociale d'impresa è stata riletta ed interpretata attraverso diverse chiavi di lettura. La teoria degli *stakeholder* considera la CSR come la “*bottom line*” dell'impresa, in virtù dell'influenza che essa può esercitare sui rapporti con gli attori interessati alle proprie attività³⁹⁵. L'idea di base è che quando gli *stakeholder* rilevano un'organizzazione che mette in pratica dei comportamenti socialmente responsabili essi sono più propensi ad attivare e mantenere dei rapporti con esse³⁹⁶. Questo grazie alla generazione di una reputazione positiva che consente alle organizzazioni, in virtù della legittimità ottenuta, di ottenere un accesso facilitato alle risorse strategiche, di ridurre i costi operativi e di transazione³⁹⁷.

³⁹⁴ Cetindamar D., Husoy, K. (2007), *Op. cit.*

³⁹⁵ Donaldson T., Preston L.E. (1995), *Op. cit.*

³⁹⁶ Barnett M.L. (2007), *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 794-816.

³⁹⁷ Misani N. (2010), *The convergence of corporate social responsibility practices*, MPRA Paper No. 25505, posted 2. October 2010 21:34 UTC.

La legittimità non è altro che una “licenza ad operare” e le imprese che si impegnano volontariamente in attività di CSR sono motivate da un contratto sociale implicito (la legittimità, per l'appunto)³⁹⁸.

Nella teoria istituzionale, invece, la legittimità appare come una preoccupazione centrale ed è determinata dal grado in cui i valori e le aspettative istituzionali si riflettono nelle pratiche e nelle credenze organizzative³⁹⁹. Nel capitolo precedente è stato evidenziato come le organizzazioni che operano all'interno di un *quadro istituzionale pro-tempore* vigente e vincolante, sono soggette a pressioni istituzionali che conducono a *comportamenti isomorfici*, attraverso l'allineamento a regole, norme o leggi codificate (isomorfismo coercitivo), a *best practices* o mode manageriali (isomorfismo mimetico) o a *standard* stabiliti da autorità educative o professionali (isomorfismo normativo). Ciò al fine di acquisire legittimità, piuttosto che efficienza tecnica.

È stato argomentato che tali processi possono derivare dall'adozione di miti razionalizzati, ossia potenti regole istituzionalizzate che connotano i criteri di efficienza adottati dall'organizzazione⁴⁰⁰ che permette all'organizzazione di ottenere consenso e legittimazione strategica⁴⁰¹.

Può accadere, però, che il rispetto e l'adozione delle regole e il rispetto dei vincoli propri del quadro istituzionale in cui le organizzazioni operano siano solo formali, ponendo in essere comportamenti che, nel concreto, non si conformano con essi⁴⁰². Tale processo è stato chiamato come *decoupling* (disaccoppiamento), dove l'adeguamento al quadro istituzionale avviene principalmente per ottenere legittimazione piuttosto che per modificare le modalità di svolgimento delle attività⁴⁰³.

Basati sulla teoria istituzionale Matten e Moon (2005) hanno distinto la CSR in implicita ed esplicita⁴⁰⁴. Gli autori hanno definito la CSR implicita come l'insieme dei valori, delle norme e delle regole che danno origine a requisiti obbligatori per le aziende nell'affrontare temi importanti del loro campo organizzativo. La CSR esplicita, invece, fa riferimento ai programmi

³⁹⁸ Donaldson T. (1982), *Corporations and morality*, Prentice-Hall.

³⁹⁹ Long B., Driscoll, C. (2008), *Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions*, *Journal of Business Ethics*, 77: 173-189.

⁴⁰⁰ Nigro C., Iannuzzi E., Carolillo G. (2011), *Op. cit.*

⁴⁰¹ Matroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2011), *Op. cit.*

⁴⁰² March, Olsen (1976), *Op. cit.*

⁴⁰³ Meyer e Rowan (1977), *Op. cit.*; Fiss e Zajac (2004), *Op. cit.*; *Op. cit.*; Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling*, *Academy of Management Journal*, 49: 1173–1193.

⁴⁰⁴ Matten D., Moon J. (2008), *'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, *Academy of Management Review*, 33(2): 404-24.

volontari espliciti e alle strategie d'impresa per affrontare i derivanti dalle loro responsabilità⁴⁰⁵.

Ciò detto è possibile sostenere che le società sono soggette a molteplici pressioni ad operare in modo socialmente responsabile. Alcuni di questi fattori sono esterni alla società, come i requisiti governativi espliciti o le aspettative più generali di legittimazione sociale⁴⁰⁶. Altre influenze sulla *performance* sociale sono interne e, spesso, riflettono gli impegni dei manager⁴⁰⁷. Le risposte delle imprese alle aspettative ad un comportamento responsabile può variare⁴⁰⁸. In alcuni casi, le pressioni possono generare cambiamenti significativi che sono integrati nelle pratiche della società. In altri casi, invece, le risposte aziendali tendono ad essere delle “*window dressing*”, risposte che possono essere facilmente *decoupled* dalle normale attività organizzative⁴⁰⁹.

Gli studi passati hanno dimostrato che i *report* di CSR giocano un ruolo fondamentale nell'ambiente competitivo odierno poiché contribuiscono a creare la reputazione dell'impresa⁴¹⁰.

Le imprese che desiderano diventare più socialmente responsabili nei confronti della società possono aderire ad una serie di programmi sponsorizzati da Stati, associazioni non governative o associazioni industriali. Questi programmi includono, ad esempio:

- Codici di condotta e codici etici;
- Certificazione di *standard* di gestione (ad esempio EMAS, ISO, OHSAS);
- Partenariati con organizzazioni non governative (ad esempio l'*UN Global Compact*), governative (ad esempio il *Marine Stewardship Council*) o simili (ad esempio il *Global Business Coalition* per l'HIV/AIDS);
- Soluzioni di mercato per ottenere prestazioni sociali o ambientali (ad esempio i programmi per la riduzione dell'emissione dei gas serra).

⁴⁰⁵ Matten D., Moon J. (2005), *Corporate Social Responsibility*, Journal of business Ethics, 54 (4): 323-337.

⁴⁰⁶ DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *Op. cit.*; Wood D. (1991), *Op. cit.*

⁴⁰⁷ Greening D.W., Gray B. (1994), *Testing a model of organizational response to social and political issues*, Academy of Management Journal, 37: 467-498; Miles R.H. (1987), *Managing the corporate social environment: A grounded theory*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.

⁴⁰⁸ Oliver C. (1991), *Op. cit.*

⁴⁰⁹ Meyer J.W. e Rowan B. (1977), *Op. cit.*

⁴¹⁰ Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), *The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation*, Journal of Brand Management 7(4); Hooghiemstra R. (2000), *Corporate Communication and Impression Management. New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting*, Journal Of Business Ethics, 27: 55-68.

Tutti questi programmi consentono alle imprese di migliorare le loro prestazioni nel campo della tutela ambientale e dei diritti umani e contribuiscono anche alla reputazione dell'impresa. L'implementazione di tali programmi, però, non costituisce una fonte di vantaggio competitivo sostenibile, attraverso l'appropriazione di risorse esclusive⁴¹¹. Il meglio che le imprese possono aspettarsi da questi programmi è la conformità con le *best practices* del loro campo organizzativo per ottenere legittimità.

La Zucker (1987), in tal senso, ha osservato che "*Few innovations are widely adopted, by organizations or elsewhere, with most looking more like the sociological characterization of 'fads' than social change*"⁴¹². Ciò a dire che l'adozione di pratiche di CSR avviene più per imitazione (o moda) che per motivi di cambiamento sociale: le imprese sono spinte all'adozione dalla pressione del numero di imprese che hanno già implementato tali pratiche. Secondo Abrahamson e Rosenkopf (1993), infatti, esistono due tipi di pressioni: una istituzionale e una competitiva⁴¹³. La prima si verifica quando i *non adopters* hanno paura di apparire diversi dalla maggior parte delle imprese del loro campo organizzativo. La seconda, invece, avviene quando i *non adopters* temono il rischio di avere *performance* inferiori alla media se gli *adopters* traggono profitto dall'innovazione. In questo caso i *non adopters* decidono di implementare la novità perché non vogliono rischiare di scoprire che l'innovazione è efficace solo dopo che gli *adopter* hanno ottenuto i vantaggi del *first mover*.

2. La CSR, il reporting e la reputazione

La *corporate social disclosure* fa riferimento al processo di comunicazione degli effetti sociali e ambientali dell'azione economica organizzativa a particolari gruppi di interesse all'interno dell'organizzazione e per la società in generale⁴¹⁴. In generale, le comunicazioni sociali possono essere definite come *report* di attività ambientali, etiche e umane⁴¹⁵, volte alla

⁴¹¹ Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.

⁴¹² Zucker L.G. (1987), *Op. cit.*

⁴¹³ Abrahamson E., Rosenkopf L. (1993), *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, Academy of Management Review, Vol. 18 No. 3, pp. 487-517.

⁴¹⁴ Gray R., Owen D., Maunders K. (1987), *Corporate Social Reporting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

⁴¹⁵ Adams C.A., Hill W.Y., Roberts C.B. (1998), *Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?*, British Accounting Review, 30:1-21; Branco M.C., Rodrigues, L.L. (2008), *Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies*, Journal Of Business Ethics, 83: 685-701; Gray S.J., Vint H. (1995),

comunicazione degli investimenti dell'organizzazione in pratiche di responsabilità sociale con il fine creare e mantenere un'immagine positiva della stessa.

Brammer e Paelin (2004) hanno argomentato che la reputazione di un'impresa aumenta quando le imprese investono in attività di CSR e lo comunicano attraverso i loro report annuali⁴¹⁶. Tali imprese sono percepite come “good citizen”, aventi buoni valori aziendali e *asset* intangibili che possono essere positivamente tradotti nell'attrazione di talenti migliori e dei clienti, nella generazione di interessi di investimento, nella motivazione dei lavoratori e nel miglioramento la soddisfazione nell'ambiente lavorativo.

Adam e Zutshi (2004) hanno riportato che le imprese dei paesi sviluppati considerano la CSR come essenziale per la sostenibilità delle loro attività⁴¹⁷. Questo è stato supportato da un'indagine internazionale condotta da PriceWaterhoseCooper (2002) in cui quasi il 70% dei CEO delle imprese globali erano d'accordo che la CSR è vitale per la profittabilità delle loro imprese⁴¹⁸.

L'importanza delle attività di CSR ha portato ad un aumento dei *report* di responsabilità sociale. Un'indagine internazionale di KPMG (2008) ha riscontrato che l'80% delle 250 più grandi imprese al mondo produce *report* di CSR⁴¹⁹ (il 65% nel 2005⁴²⁰) e, similmente, Kolk (2004) ha rilevato che molte multinazionali, specialmente in Europa e Giappone, hanno iniziato a strutturare le loro responsabilità sociali e, di conseguenza, hanno inserito informazioni di CSR nei loro *report*⁴²¹. Queste imprese multinazionali hanno sottolineato che esse non possono permettersi di non investire in dichiarazioni di responsabilità e, per questo motivo, il modo migliore di diffondere queste informazioni è la comunicazione nei *report* annuali. L'importanza delle relazioni di CSR nella costruzione e mantenimento della reputazione d'impresa è evidenziata in una ricerca di ICCA (2007), composta da 244 rispondenti tra

The Impact of Culture on Accounting Disclosures: Some International Evidence, Asia-Pacific Journal of Accounting, 2: 33-43; Hackston D., Milne M.J. (1996), *Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 9(1): 77-108.

⁴¹⁶ Brammer e Paelin (2004)

⁴¹⁷ Adams C., Zutshi A. (2004), *Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable*, Australian Accounting Review, 14(3), 31.

⁴¹⁸ PriceWaterhoseCooper (2002), *Delivering results: Growth and value in a volatile world*, www.pwc.com/ceosurvey

⁴¹⁹ KPMG (2008), *KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2008*.

⁴²⁰ KPMG (2005), *KPMG International Survey Of Corporate Responsibility Reporting 2005*. KPMG Global Sustainability Services.

⁴²¹ Kolk A. (2005), *Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector*, European Management Journal, 23 (2), 228-236.

cui rappresentanti delle imprese, accademici, agenzie governative ed internazionali. Il 30% degli intervistati ha dichiarato che i *report* di CSR sono estremamente importanti e il 50% ha sostenuto che essi sono importanti nella costruzione della reputazione aziendale⁴²².

Su queste basi alcune imprese hanno fatto un passo avanti, introducendo un *report* separato di CSR, conosciuto comunemente come “bilancio di sostenibilità”. Gli ultimi dieci anni hanno assistito ad una rapida crescita ed espansione di questi *report*⁴²³. KPMG, nel suo studio del 2005, ha riscontrato che nel 1999 solo 377 imprese producevano tali *report*, numero che si è più che duplicato nel 2005, arrivando a 815⁴²⁴. Nel 2007 il *CorporateRegister.com* ha analizzato la lista del *Global FT500 companies* e ha rilevato che il 67% di esse hanno prodotto bilanci di sostenibilità⁴²⁵.

In pratica le informazioni di CSR comunicate nei *report annuali* o nei bilanci di sostenibilità riflettono, o meglio dovrebbero riflettere, le attività di responsabilità sociale che l'impresa ha messo in pratica. Informazioni credibili comunicano segnali che l'impresa ha implementato buone attività di CSR e, quindi, indica che essa è un buon “*corporate citizen*”. In altre parole, le sue azioni giustificano la sua esistenza, che contribuisce alla reputazione d'impresa⁴²⁶. In questa prospettiva tali informazioni permettono all'impresa di comunicare agli *stakeholder* la propria trasparenza, responsabilità sociale e sensibilità ai bisogni degli stessi⁴²⁷.

Di conseguenza l'impresa è percepita favorevolmente dai suoi *stakeholder* perché i *report* di responsabilità sociale influenzano la percezione esterna della reputazione⁴²⁸. Detto ciò si può affermare che i *report* e la reputazione sono convergenti: entrambi occupano una posizione privilegiata

⁴²² Ferns B., Emelianova O., Sethi S.P. (2008), *In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues - Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor*, *Corporate Reputation Review*, Vol.11, No. 2, pp.116-129.

⁴²³ Ferns et al. (2008), *Op. cit.*

⁴²⁴ KPMG (2005), *Op. cit.*

⁴²⁵ *CorporateRegister.com* (2007), *The Corporate Climate Communication Report 2007*, disponibile al www.corporateregister.com

⁴²⁶ Hooghiemstra R. (2000), *Op. cit.*; Peloza J. (2006), Using corporate social responsibility as insurance for financial performance, *California Management Review*, Vol. 48, N.2, pp. 52-72.

⁴²⁷ Adams C., Zutshi A. (2006), *Corporate Social Responsibility: why business should act responsibly and be accountable (part II)*, *Accountants Today*, pp. 24-7; Clarke J., Gibson-Sweet M. (1999), *The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies*, *Business Ethics: A European Review*, Volume 8, Issue 1, pages 5-13.

⁴²⁸ Branco M.C., Rodrigues, L.L. (2008), *Op. cit.*; Hooghiemstra R. (2000), *Op. cit.*

nel mercato, permettendo loro di creare valore e attrarre risorse migliori a condizioni più favorevoli⁴²⁹.

Tra i *report* di CSR possiamo annoverare, oltre al bilancio di sostenibilità, il codice etico e gli *standard* sociali. Essi sono considerati strumenti di autogoverno delle imprese, la cui adozione viene promossa da enti e istituzioni per stimolare lo sviluppo di azioni socialmente responsabili. Mentre i codici etici sono autodefiniti dalle singole imprese, gli *standard* rappresentano norme volontarie il cui rispetto può essere attestato dalla certificazione effettuata da istituzioni terze indipendenti.

3. La Corporate Social Responsibility e la teoria neo-istituzionale

La teoria neo-istituzionale, come meglio esposto nel capitolo precedente, postula che le organizzazioni adottano pratiche manageriali che sono considerate legittime dagli altri membri del campo organizzativo, senza considerare la loro effettiva utilità⁴³⁰. Precedenti evidenze empiriche hanno dimostrato che l'ambiente istituzionale gioca un ruolo fondamentale nell'influenzare le imprese ad adottare nuove pratiche di *report* e di *accountability*⁴³¹. Secondo tale prospettiva i *report* di responsabilità sociale sono uno strumento importante per la legittimazione così come per gestire e creare la reputazione d'impresa⁴³².

3.1 La Corporate Social Responsibility e l'isomorfismo

La teoria istituzionale⁴³³ si concentra sulle pressioni e i vincoli del contesto istituzionale che limitano le scelte organizzative. Le organizzazioni possono sopravvivere e raggiungere i loro fini soltanto se le loro azioni sono considerate legittime dal campo organizzativo in cui esse operano.

⁴²⁹ Quevedo-Puente E.D., Fuente-Sabate J.M.D.L., Delgado-Garcia J.B. (2007), *Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives*, Corporate Reputation Review, vol. 10, no. 1, pp. 60-72.

⁴³⁰ Carpenter V.L., Feroz E.H. (2001), *Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles*, Accounting, Organizations and Society 26, 565-596.

⁴³¹ Hussain M.M., Hoque Z. (2002), *Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective*, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol 15, issue 2; Tsamenyi M., Cullen J., González, J. M. G. (2006), *Changes in Accounting and Financial Information System in a Spanish Electrical Company: A New Institutional Theory Analysis*, Management Accounting Research.

⁴³² Clarke J., Gibson-Sweet M. (1999), *Op. cit.*

⁴³³ DiMaggio P.J., Powell W.W., (1983), *Op. cit.*; Meyer J.W., Rowan B., (1977), *Op. cit.*

La legittimità è, infatti, la percezione generalizzata che le azioni di un'organizzazione sono appropriate, dato un sistema di norme e di valori socialmente accettati⁴³⁴ ed è fornita dal contesto istituzionale in cui l'organizzazione è incorporata. L'ambiente istituzionale esprime ipotesi, convinzioni ed aspettative. Le organizzazioni cercano di ottenere la legittimità soddisfacendo le aspettative e conformandosi a ciò che viene richiesto dall'ambiente istituzionale; la ricerca della legittimità conduce all'isomorfismo, che a sua volta porta all'omogeneità tra le organizzazioni.

Con l'isomorfismo gli attori in cerca di legittimazione tendono ad assomigliarsi, ad aderire a regole istituzionalizzate, spesso prescindendo dalla loro efficacia immediata. Ai fini della chiarezza espositiva, risulta opportuno specificare che⁴³⁵:

- Le “regole istituzionalizzate” sono classificazioni costruite all'interno della società come tipizzazioni o interpretazioni condivise⁴³⁶. Si pensi alle norme, ai principi morali, ai codici di condotta, alle procedure e alle convenzioni;
- La “ricerca di legittimazione” porta le organizzazioni ad ubbidire alle pressioni dell'ambiente istituzionale per dimostrare di agire in modo appropriato e adeguato per scopi valutati positivamente dalla collettività⁴³⁷;
- I processi isomorfici istituzionali avvengono “*indipendentemente dall'efficacia immediata*” delle regole, ovvero senza che essi accrescano l'efficienza organizzativa interna ed esterna⁴³⁸.

È indiscutibile, però, che l'organizzazione tragga benefici dall'isomorfismo: guardando alle dinamiche competitive e istituzionali, una maggiore conformità può, infatti, agevolare i rapporti con altre organizzazioni, aumentare le possibilità di attrarre personale molto motivato, consentire l'ottenimento di finanziamenti⁴³⁹; guardando ai rapporti intra-organizzativi, l'isomorfismo riduce il disordine interno, in quanto il conformarsi a regole

⁴³⁴ Suchman M.C. (1995), *Op. cit.*

⁴³⁵ Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Processi isomorfici, innovazione e cambiamento*, presentato al XXV Convegno annuale di Sinergie “L'innovazione per la competitività delle imprese”, 24-25 ottobre 2013 – Università Politecnica delle Marche (Ancona).

⁴³⁶ Berger P.L., Luckman T. (1969), *Op. cit.*

⁴³⁷ Dowling J., Pfeffer J. (1975), *Op. cit.*; Meyer J.W., Rowan B. (2000), *Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia*, in Powell W.W., DiMaggio P.J., *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di comunità, Torino.

⁴³⁸ Meyer J.W., Rowan B. (2000), *Op. cit.*

⁴³⁹ DiMaggio P.J. e Powell W.W. (2000), *Op. cit.*

legittimate risolve anche il conflitto interno sugli obiettivi dell'organizzazione, mantenendo la stabilità della coalizione *pro-tempore* dominante⁴⁴⁰.

Come evidenziato nel capitolo precedente, DiMaggio e Powell individuano tre meccanismi che conducono le organizzazioni di adattarsi al loro ambiente istituzionale:

1. Isomorfismo coercitivo: pressioni formali ed informali esercitate dall'ambiente istituzionale, come regolamentazioni governative e fornitori di risorse, e dalle aspettative della società in cui le organizzazioni operano;
2. Isomorfismo normativo: la pressione normativa descrive l'effetto degli *standards* professionali sulle caratteristiche organizzative e cattura le modalità con cui le organizzazioni devono conformarsi a questi *standards* e devono adottare sistemi e tecniche considerate come legittimate dai rilevanti gruppi professionali⁴⁴¹;
3. L'isomorfismo mimetico: laddove le tecnologie sono poco comprese⁴⁴², gli obiettivi sono ambigui o l'ambiente crea incertezza, le organizzazioni possono avviare processi imitativi.

È possibile, altresì, suddividere l'isomorfismo in verticale ed orizzontale, a seconda dell'origine delle pressioni alla conformità. Nella prima classificazione rientrano l'isomorfismo coercitivo e normativo, nella seconda quello mimetico.

Nell'isomorfismo coercitivo le pressioni formali ed informali sono percepite dagli attori come imposizioni, manifestazioni di forza o tentativi di persuasione. L'isomorfismo normativo, viceversa, è collegato alla professionalizzazione e al ruolo che quest'ultima ha nell'istituzionalizzazione delle regole: l'istruzione formale crea professionisti per una determinata posizione, "intercambiabili" per modo di pensare, di agire, schemi da rispettare⁴⁴³.

La ricerca di legittimazione è alla base del processo di omogeneizzazione per entrambe le categorie di isomorfismo. Nel primo caso appare chiaro che la scelta di alcune organizzazioni di non uniformarsi agli imperativi dell'ambiente significherebbe autoescludersi dal contesto competitivo⁴⁴⁴. Si pensi all'avvio di attività tese al controllo delle emissioni

⁴⁴⁰ Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Op. cit.*

⁴⁴¹ Ashworth R., Boyne G., Delbridge R. (2007), *Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the Public Sector*, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(1): 165-187; Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Op. cit.*

⁴⁴² March J.G., Olsen J.P. (1976), *Op. cit.*

⁴⁴³ Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Op. cit.*

⁴⁴⁴ *Ibidem*

nocive o al tema dell'”*health and safety*” sul posto di lavoro. Nel secondo caso, per apparire professionali, gli attori sono chiamati a conformare il proprio comportamento a regole istituzionalizzate che producono un quadro istituzionale normativo e simbolico per tale categoria. La conformazione a tale quadro rende gli attori “razionali”, legittimando il loro agire⁴⁴⁵.

I processi isomorfici di tipo mimetico si collocano, invece, nell'ambito dei più ampi processi di negoziazione che, all'interno di un campo organizzativo, concorrono alla costruzione, mantenimento/rafforzamento, rottura, ricostruzione del quadro istituzionale da parte di un insieme ampio di attori. I processi isomorfici orizzontali non si esauriscono, però, tra gli attori all'interno del medesimo campo organizzativo; piuttosto, si completano in ragione di processi osmotici tra gli attori del medesimo campo organizzativo e gli attori che, seppure esterni, si giovano dei processi avviati e consolidati dai primi, appropriandosene, imitandoli.⁴⁴⁶

Negli ultimi anni, in virtù dell'aumento della popolarità della responsabilità sociale d'impresa, alcuni studiosi hanno cercato di fornire spiegazioni istituzionali sul perché le organizzazioni adottano la CSR⁴⁴⁷. Per quanto concerne i meccanismi di isomorfismo verticale di responsabilità d'impresa è stato argomentato che le iniziative governative, come la carta verde dell'UE, possono essere considerate come isomorfismi coercitivi che favoriscono la diffusione della CSR in Europa. Anche l'autoregolamentazione rientra in questa categoria (codici di condotta ed etici, certificazioni) e gli indici di sostenibilità come il FTSE4 GOOD, in quanto risultano essere un tentativo esplicito, da parte delle istituzioni, di modellare i comportamenti delle imprese⁴⁴⁸.

Le iniziative come la “*Global business coalition against AIDS*” o altre iniziative del *World Economic Forum* possono essere incluse nell'isomorfismo normativo, in quanto hanno recentemente incoraggiato lo sviluppo della responsabilità sociale nelle organizzazioni che ne fanno parte. In particolare in Europa, con la fondazione della “*European Academy of Business in Society*” (EABIS) o altre iniziative analoghe a livello nazionale, un numero crescente di associazioni professionali esercitano pressioni normative sulle imprese per l'adozione della CSR. Una recente ricerca, effettuata su un campione di 166

⁴⁴⁵ *Ibidem*

⁴⁴⁶ *Ibidem*

⁴⁴⁷ Campbell J.L. (2007), *Op.cit.*; Marquis C., Glynn M.A., Davis G.G. (2007), *Community Isomorphism and Corporate Social Action*, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 925-945; Teerlak A. (2007), *Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors*, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 968-985.

⁴⁴⁸ Teerlak A. (2007), *Op. cit.*

business school e istituti superiori di *business*, inoltre, ha rilevato che la RSI è, in molti casi, una parte facoltativa della formazione economico-aziendale⁴⁴⁹.

L'isomorfismo orizzontale, invece, fa riferimento all'adozione di certe pratiche di responsabilità considerate legittime perché ritenute “*best practices*” all'interno del campo organizzativo (le cosiddette mode o “*fads*”). I *report* di sostenibilità e i progetti filantropici ne sono un esempio.

Reverdy (2005) sottolinea che, in virtù dell'indissolubile legame tra le varie pressioni istituzionali, la diffusione delle certificazioni può essere assimilabile anche a meccanismi di isomorfismo mimetico e normativo: la standardizzazione è adottata in un contesto di incertezza per comunicare ed affermare la propria legittimità presso il pubblico e perché le categorie professionali nelle quali operano agiscono nello stesso modo.

3.2 *La Corporate Social Responsibility e il decoupling*

I primi neo-istituzionalisti non hanno fornito solo una classificazione delle pressioni istituzionali, preoccupandosi anche di studiare la trasmissione delle regole nella rete di relazioni dell'organizzazione. Le ragioni sono individuate da Meyer e Rowan (1977) nei “miti razionalizzati”. Essi sono portatori di convinzioni e pratiche socialmente approvate, perché ritenute razionalmente efficaci o dotati di base legale. L'affermarsi di un mito crea campi di attività razionalizzata in cui nuove organizzazioni formali nascono per soddisfare bisogni alimentati da quel mito⁴⁵⁰. Si pensi alle professioni, che assurgono a miti razionalizzati in quanto si ritiene controllino una serie di comportamenti e di effetti, tramite prescrizioni del ruolo e attese della società, o alle varie tecnologie istituzionalizzate - procedure di produzione, contabilità, selezione del personale o elaborazione dati - divenute miti vincolanti per le organizzazioni⁴⁵¹ e strumento di valutazione esterna delle relative *performance*.

La diffusione dei miti avviene per ricaduta: se l'impresa si trova a dover adottare certe pratiche è fondamentale formare persone a tal fine; la formazione, in un circolo vizioso, porta le imprese ad organizzarsi secondo regole istituzionalizzate; il controllo di tali regole chiede alla legge di intervenire sulle stesse, e così via. L'adozione di una certificazione (ambientale o di qualità) è un classico esempio di mito razionalizzato⁴⁵²: l'organizzazione mette su una struttura formale, più o meno dissociata dalle attività reali, in risposta a pressioni istituzionali, allo scopo di offrire un'immagine razionale e legittima della gestione.

⁴⁴⁹ Matten D., Moon J. (2005), *Op. cit.*

⁴⁵⁰ Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Op. cit.*

⁴⁵¹ Meyer J.W., Rowan B. (2000), *Op. cit.*

⁴⁵² Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Op. cit.*

Spesso la conformità alle regole istituzionalizzate può essere in conflitto con i requisiti di efficienza tecnica⁴⁵³. Per questo motivo la conformità può essere solo cerimoniale “*a form of confidence game*”⁴⁵⁴ che produce un isomorfismo di facciata⁴⁵⁵. La conformità cerimoniale è raggiunta da pratiche simboliche di disaccoppiamento (*decoupling*) dalle tecniche organizzative principali⁴⁵⁶.

Quando le organizzazioni sono “pressate” ad adattarsi a miti razionalizzati, esse affrontano due tipi di problemi⁴⁵⁷:

- I miti razionalizzati possono non comprendere una soluzione efficiente per l’organizzazione;
- Possono esistere simultaneamente miti razionali in competizione tra di loro.

Per evitare questi problemi Meyer e Rowan (1977) hanno suggerito che le organizzazioni scollegano (*decouple*) le loro pratiche dalle strutture formali⁴⁵⁸. In effetti, come già anticipato nel capitolo precedente, *decoupling* significa che le organizzazioni subiscono le pressioni solo superficialmente e che adottano una nuova struttura senza necessariamente implementare la relativa pratica⁴⁵⁹.

Nella responsabilità sociale d’impresa non è ancora stato chiarito il legame tra implementazione delle pratiche ed efficienza organizzativa. È presente in letteratura la considerazione che gli *standard* forniscono una garanzia agli *stakeholder* dell’effettivo rispetto degli impegni sociali contratti. Questa garanzia è ulteriormente rafforzata nel caso di certificazione da parte di terzi, in quanto volta a confermare in modo “obiettivo” la responsabilità sociale di un’impresa⁴⁶⁰.

Il *decoupling* è riconosciuto, da una parte della letteratura che si concentra sullo studio degli *standard* certificabili, come uno dei principali problemi che caratterizzano questi strumenti⁴⁶¹. Gilbert et al. (2011) hanno

⁴⁵³ Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Op. cit.*; Zucker L.G. (1987), *Op. cit.*

⁴⁵⁴ Pfeffer J. (1981), *Op. cit.*

⁴⁵⁵ Zucker L.G. (1987), *Op. cit.*

⁴⁵⁶ Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (2008), *Introduction*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R., *Op. cit.*

⁴⁵⁷ Boxenbaum E., Jonsson S. (2008), *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R., *Op. cit.*

⁴⁵⁸ Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Op. cit.*

⁴⁵⁹ Boxenbaum E., Jonsson S. (2008), *Op. cit.*

⁴⁶⁰ Gilbert D.U., Rasche A. (2007), *Discourse ethics and social accountability – The ethics of SA 8000*, *Business Ethics Quarterly*, 17: 187–216.

⁴⁶¹ Gilbert D.U., Rasche A., Waddock S. (2011), *Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 23-44; Jamali D. (2010), *MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling*, *Journal of Business Ethics*,

evidenziato come la tendenza al *decoupling* può portare a situazioni di *adverse selection*, in quanto le imprese più “virtuose”, che già rispettano i principi e i requisiti promossi dagli *standard*, preferiscono non ricorrere alla certificazione poiché non la ritengono uno strumento credibile per comunicare adeguatamente lo sforzo effettuato nell’assunzione di comportamenti responsabili⁴⁶². Altri studi⁴⁶³ confermano che, quando l’investimento in certificazione si sostanzia esclusivamente in un’attività “di facciata”, si verifica una maggiore propensione delle imprese ad assumere comportamenti irresponsabili.

Behnam e MacLean (2011) ipotizzano che alcune caratteristiche dello *standard* possono influenzarne la predisposizione ad essere adottato in modo simbolico e non sostanziale, ossia che le pratiche suggerite non siano effettivamente incorporate nell’operatività dell’impresa. Tali caratteristiche sono⁴⁶⁴:

- Una chiara definizione (linguaggio non ambiguo e basso livello di flessibilità in merito all’implementazione);
- Elevati costi di adozione;
- Evidenze di *compliance*;
- Sanzioni significative per le situazioni di non *compliance*.

Il processo certificativo, quindi, si colloca al bivio tra rappresentazione formale e sostanziale della responsabilità sociale e costituisce uno dei passaggi più interessanti e significativi dalla retorica alla pratica, dalle intenzioni alle azioni⁴⁶⁵.

Weaver et al. (1999) e Griffin e Weber (2006) suggeriscono che il *decoupling* si verifica quando la RSI assume uno scarso valore strategico nel processo decisionale e può diventare solo un problema nelle fasi successive del processo di comunicazione esterna, dove la reputazione è meglio gestita e creata. L’impegno verso attività di RSI è volutamente evitato, causando incongruenze tra i reali investimenti in CSR e i messaggi comunicati al

Vol. 95, pp. 617-40; Christmann P., Taylor G. (2006), *Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation*, Journal of International Business Studies, Vol. 37, pp. 863- 878.

⁴⁶² Gilbert D.U., Rasche A., Waddock S. (2011), *Op. cit.*

⁴⁶³ MacLean T. (2003), *How structural decoupling facilitates organizational misconduct*. *Academy of Management 2003, Annual Meeting Proceedings*, G1-G6.

⁴⁶⁴ Behnam M., MacLean T.L. (2011), *Where Is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective*, Business Ethics Quarterly, Vol. 21, pp. 45-72.

⁴⁶⁵ Masino G., Marchiori M., Albano V. (2010), *Socially Responsible Organizational Actions: an Interpretative Proposal About the Evaluation of Consistency Between Publicly Declared Values and Actual Choices*, Proceeding of the European Business Ethics Network Annual Conference 2010, Trento September 9-11.

pubblico. È il cosiddetto fenomeno di “*window dressing*”, che può essere visto come un’attività volta a modificare la percezione pubblica attraverso la comunicazione di comportamenti socialmente responsabili e respingendo l’interiorizzazione delle politiche di RSI.

I codici etici e i *report* di CSR sono i “più concreti strumenti” con cui un’impresa comunica il suo impegno nella responsabilità sociale⁴⁶⁶. Una delle critiche alla comunicazione di CSR è che le aziende utilizzano tali pratiche come “*greenwashing*”⁴⁶⁷. La nozione di *greenwashing* si riferisce agli sforzi di creare, attraverso attività di comunicazione, un’immagine pubblica socialmente responsabile che non corrisponde alle reali attività dell’organizzazione. È quello che nella teoria istituzionale, viene definito *decoupling* che descrive il divario tra l’“*organization’s façade*”, cioè il parlare, e le sue attività reali, vale a dire l’azione⁴⁶⁸. Come Christensen e Langer (2009) notano con riferimento alla comunicazione di CSR: “Molti di noi tendono a concentrarsi e insistere sulle differenze tra ciò che le organizzazioni dicono e quello che fanno”⁴⁶⁹. Ciò sta a dire che il parlare è “economico”, mentre l’azione è ciò che conta davvero.

4. Gli strumenti di CSR nel mercato borsistico italiano, tra isomorfismo ed efficienza

L’importanza delle tematiche di responsabilità sociale finora emerse e la conseguente nascita di strumenti di misurazione delle attività di CSR implementate dalle organizzazioni hanno accresciuto l’interesse degli studiosi sull’efficacia di tali strumenti. Da qui prende spunto il presente lavoro di ricerca, volto ad analizzare il tema della responsabilità sociale d’impresa attraverso la prospettiva situazionista. In particolar modo, il *focus* della ricerca è quello di indagare la presenza di condotte isomorfiche e processi di *decoupling* finalizzati, in maniera prevalente, ancorché esclusiva, a generare legittimità sociale prima che migliori *performance* d’impresa.

A tal fine, confrontandomi con il mio tutor di tesi, il Professore Claudio Nigro, e alcuni esperti del mondo accademico ed industriale, si è

⁴⁶⁶ Van Tulder R., Buck B. (2006), *Resisting Adverse Selection in International Codes and Reporting Guidelines – the example of GRI*.

⁴⁶⁷ Banerjee S.B. (2008), *Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly*, *Critical Sociology*, Vol. 34 No. 1, pp. 51-79; Laufer W.S. (2003), *Social accountability and corporate greenwashing*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 43 No. 3, pp. 253-61.

⁴⁶⁸ Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Op. cit.*

⁴⁶⁹ Christensen L.T., Langer R. (2009), *Public relations and the strategic use of transparency: consistency, hypocrisy and corporate change*, in Heath R.L., Toth E., Waymer D. (Eds), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*, Routledge, Hillsdale, pp. 129-53.

deciso di sviluppare una ricerca di tipo qualitativa. La scelta è stata fatta in virtù del fatto che il *decoupling* è una variabile latente, che non può essere misurata oggettivamente. È opportuno precisare che il lavoro è solo all'inizio e che rientra in una più complessa ricerca che verrà conclusa in tempi successivi.

Sulla base di precedenti studi sull'importanza dei siti *web* istituzionali come mezzo di comunicazione per le pratiche di CSR⁴⁷⁰, il punto di partenza del presente lavoro è l'analisi delle pagine *internet* istituzionali delle imprese appartenenti al campione. L'uso dei siti *web* come mezzo di diffusione delle informazioni di CSR è vantaggioso in quanto è di facile accesso, ha bassi costi di diffusione delle informazioni, una copertura più ampia e tempestiva delle informazioni che possono essere facilmente aggiornate⁴⁷¹.

L'obiettivo finale della ricerca è quello di creare un modello per la misurazione del *decoupling*. Partendo dalle teorizzazioni sinora esposte si procederà alla rilettura della *Corporate Social Responsibility* nella prospettiva situazionista. Nello specifico il modello sarà sviluppato sulla base delle ipotesi, di seguito elencate;

H1: l'aumento dei *report* di CSR è positivamente correlato alla reputazione dell'impresa

H2: esiste una relazione positiva tra l'aumento dell'utile per azione e l'applicazione di pratiche di CSR

H3: esiste una relazione negativa tra la presenza di CEO *duality* e l'implementazione delle pratiche di CSR

H4: all'aumentare del livello di *sitemap* diminuisce la *disclosure* di CSR ed è più probabile che siano attivate pratiche di *decoupling*

H5: all'aumentare della *disclosure* di CSR diminuisce il grado di *turnover* dei lavoratori dell'impresa

⁴⁷⁰ Si vedano, in tal senso, Frost G., Jones S., Loftus J., Van der Laan S. (2005), *Survey of Sustainability Reporting Practices of Australian Reporting Entities*, Australian Accounting Review, 15(1), 89; Adams C.A., Frost G.R. (2006), *Accessibility and functionality of the corporate web site: implications for sustainability reporting*, Business Strategy and the Environment, vol. 15, no. 4, pp. 275–87; Branco M.C., Rodrigues, L.L. (2008), *Op. cit.*

⁴⁷¹ Adams C.A., Frost G.R. (2006), *Op. cit.*

H6: all'aumentare della dimensione dell'organizzazione aumenta la probabilità di implementazione delle pratiche di CSR

H7: le imprese che sono più sensibili alle norme d'impresa adotteranno più facilmente la CSR

Con lo scopo di verificare le ipotesi di ricerca sono stati individuati due campioni:

3. Il primo è rappresentato dalla totalità delle imprese presenti nel segmento STAR della Borsa Italiana;
4. Un campione di controllo, rappresentato dalle prime 20 aziende⁴⁷² quotate e con la più alta capitalizzazione.

Quanto al primo, la scelta di esplorare tale segmento STAR parte dalla constatazione che, in linea teorica, un'impresa che decida di adottare in maniera volontaria un codice di autodisciplina sia *particolarmente* orientata, laddove adottati leve di CSR, a generare maggior valore per gli *stakeholder*, soprattutto, per il sistema sociale nel suo complesso. Il segmento STAR (Segmento Titoli con Alti Requisiti), infatti, è un indice del mercato borsistico italiano comprendente imprese di medie dimensioni con una capitalizzazione borsistica compresa tra 40 milioni e un miliardo di euro. Ad oggi l'indice si compone di 68 imprese⁴⁷³, che rappresentano il 26% delle aziende quotate nella Borsa italiana⁴⁷⁴ (Allegato 1). Per poter essere inserite nel segmento STAR le imprese si impegnano a rispettare i requisiti di eccellenza in termini di:

- a) Alta trasparenza ed elevata vocazione comunicativa:
 - Pubblicazione dei *report* trimestrali entro 45 giorni dalla data di chiusura;
 - Un sito dedicato e costantemente aggiornato, con informazioni disponibili sia in italiano che in inglese;
 - Nomina di un manager addetto alle relazioni con gli investitori.
- b) Alta liquidità, con un flottante che sia almeno il 35% del capitale sociale per le società di nuova quotazione e del 20% per quelle già quotate che richiedono di essere inserite nel segmento.
- c) *Corporate Governance* allineata agli *standard* internazionali.
Nello specifico:

⁴⁷² I dati sono aggiornati a 30/05/2014.

⁴⁷³ I dati sono aggiornati al 30/06/2014

⁴⁷⁴ www.borsaitaliana.it

- Presenza, nel Consiglio di amministrazione, di amministratori indipendenti;
- Nomina di un comitato per il controllo interno composto, in maggioranza, dagli amministratori indipendenti;
- Individuazione di un piano di remunerazione ed incentivazione per amministratori e manager.

Per validare le ipotesi di ricerca più efficacemente si è deciso di utilizzare un campione di controllo, formato dalle 20 aziende quotate con una elevata capitalizzazione (Allegato 2). Complessivamente il campione si compone di 88 aziende quotate sul mercato borsistico italiano.

Per poter procedere all'individuazione di un modello per la misurazione del *decoupling*, la prima fase di raccolta dati ha riguardato la ricerca degli elementi che rientrano nei processi isomorfici⁴⁷⁵. A tal fine, tale attività è stata sviluppata in due fasi. Nella prima si è proceduto all'analisi dei siti istituzionali delle 88 aziende al fine di verificare la presenza:

- 6) Di una sezione dedicata alla Responsabilità sociale;
- 7) Di un codice etico;
- 8) Di un bilancio di sostenibilità;
- 9) Di certificazioni di qualità, di sicurezza e ambientali (ad es. ISO e OHSAS);
- 10) Di indici di sostenibilità (come il *Dow Jones Sustainability Index* e il *FTSE4Good*).

La seconda fase ha riguardato l'analisi dei documenti che, laddove presenti, sono stati scaricati. Nello specifico si è proceduto a verificare la presenza di principi di sostenibilità ed etica, elencati di seguito (si vedano gli Allegati 3 e 4):

⁴⁷⁵ Si rimanda al paragrafo 3.1 del presente capitolo.

Diritti Umani
Non discriminazione
Condizioni lavorative
Lavoro Minorile
Sicurezza e salute a lavoro
Libertà di associazione e contrattazione collettiva
Relazioni con i Clienti
Ambiente
Corruzione
Relazione con i Fornitori
Politiche distributive
Trasparenza e responsabilità
Programmi di sviluppo

Tali principi sono stati individuati in base al “*Guidelines for multinational enterprises*” del OECD⁴⁷⁶, ai principi del “*Global Compact*” delle Nazioni Unite⁴⁷⁷ e a del “*Global Sullivan*”⁴⁷⁸.

⁴⁷⁶ Il “*Guidelines for multinational enterprises*” del OECD (*Organizaton for Economic Co-operation and Development*) è formato da raccomandazioni che forniscono principi e *standard* per comportamenti socialmente responsabili alle imprese multinazionali che operano nei paesi che hanno aderito all’organizzazione. Tali principi non solo legalmente vincolati e comprendono:

- 1) Diritti umani;
- 2) Occupazione e relazioni industriali;
- 3) Ambiente;
- 4) Lotta alla corruzione, all’istigazione alla corruzione e alla concussione;
- 5) Interessi del consumatore;
- 6) Scienza e tecnologia;
- 7) Concorrenza;
- 8) Fiscalità.

OECD (2001), *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*, Ministero dello Sviluppo Economico.

⁴⁷⁷ “*Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali*”. (Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos).

Il Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali,

Va evidenziato che la ricerca dei documenti relativi alle pratiche di responsabilità sociale, quantomeno per le aziende del segmento STAR, non è stata del tutto semplice. Molte imprese, infatti, li “nascondono” in sezioni che nulla hanno a che fare con la responsabilità sociale, con la *corporate governance* o con la comunicazione dei risultati aziendali, dimostrando una diffidenza verso questi tipi di strumenti e un’adozione, ove presente, degli stessi come mezzo di legittimazione.

Per facilitare la lettura e comprensione dei dati si è proceduto alla suddivisione delle imprese in base al settore di appartenenza. Questo nella convinzione che le imprese, seppure operanti all’interno di un quadro istituzionale comune (la regolamentazione della Borsa italiana), si trovano ad interagire con un quadro istituzionale specifico (la regolamentazione di ciascun settore) che può influenzare notevolmente la diffusione delle pratiche di CSR.

relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell’ambiente e lotta alla corruzione. I 10 principi del Global Compact sono di seguito riportati:

- Diritti umani: 1) Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell’ambito delle rispettive sfere di influenza; e di 2) assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.
- Lavoro: 3) Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva; 4) l’eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio; 5) l’effettiva eliminazione del lavoro minorile; 6) l’eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.
- Ambiente: 7) Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; 8) di intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di 9) incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l’ambiente.
- Lotta alla corruzione: 10) Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l’estorsione e le tangenti.

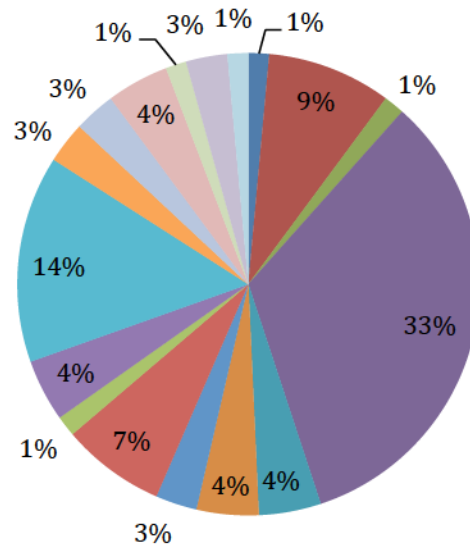
Fonte: <http://www.globalcompactnetwork.org/it/>

⁴⁷⁸ Il Global Sullivan Principles è un codice di condotta sviluppato dal reverendo Leo Sullivan per promuovere la responsabilità sociale d’impresa:

1. Diritti umani;
2. Pari opportunità e non discriminazione;
3. Libertà di associazionismo;
4. Sicurezza e salute sul posto di lavoro;
5. Miglioramento delle competenze dei lavoratori;
6. Ambiente e sviluppo sostenibile;
7. Competizione equa;
8. Miglioramento della qualità della vita della comunità.

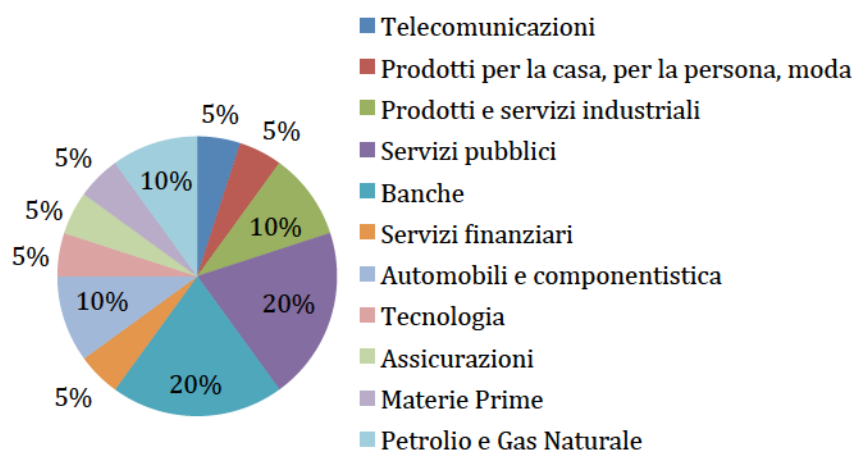
Fonte: http://indianchristians.in/news/images/resources/pdf/global_sullivan_principles.pdf

Figura 1 –Imprese per *super sector* - Segmento STAR



- Telecomunicazioni
- Salute
- Servizi pubblici
- Banche
- Servizi e prodotti industriali
- Tecnologia
- Alimentari
- Beni immobili
- Prodotti per la casa, per la persona, moda
- Prodotti e servizi industriali
- Edilizia e materiali
- Servizi finanziari
- Automobili e componentistica
- Media
- Commercio
- Chimica

Figura 2 – Imprese per *super sector* – Prime 20 aziende per capitalizzazione



Dai dati raccolti emerge che il 76% (67 su 88) del campione dispone di un codice etico, il 47% (41 su 88) possiede una sezione dedicata alla sostenibilità, il 26% redige un bilancio sociale (23 su 88) e solo il 17% (15 su 88) sono dotati di indici di sostenibilità. Nello specifico si rileva una maggior attenzione alle tematiche di responsabilità sociale da parte del campione di controllo rispetto alle imprese quotate nel segmento STAR (Fig. 3 e 4).

Figura 3 – Indicatori di CSR nel segmento STAR

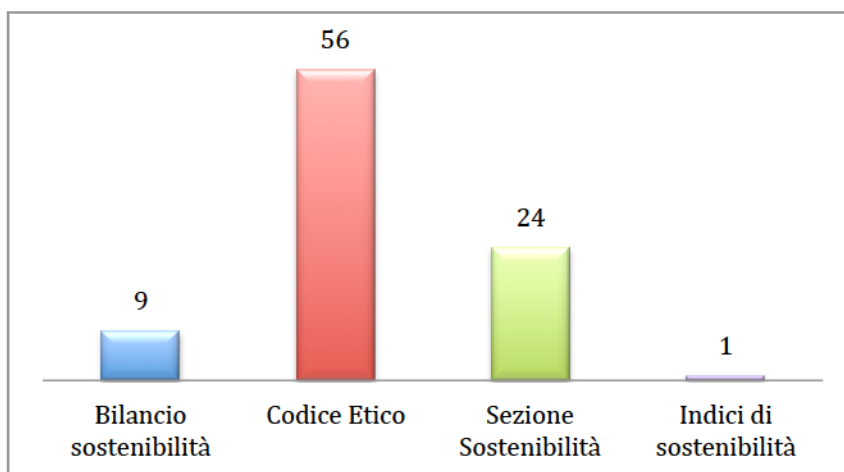
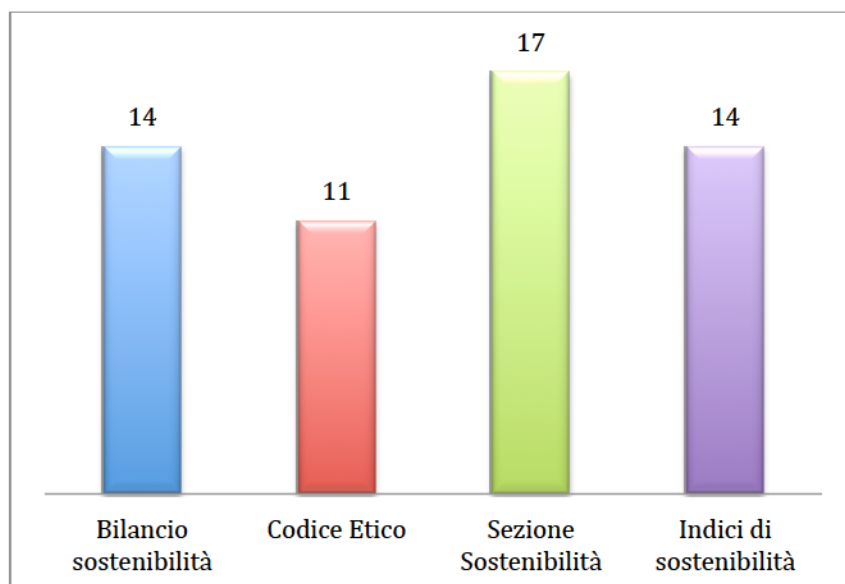


Figura 4 – Indicatori di CSR nelle prime 20 imprese per capitalizzazione



Con riferimento agli indici di sostenibilità (Fig. 3), solo un'impresa quotata nel segmento STAR ne è dotata, a dimostrazione di una minore attenzione alle tematiche di responsabilità da parte di tale segmento. Tali indici sono composti dai titoli delle società che si distinguono per risultati eccellenti sotto il profilo economico, sociale ed ambientale. Tra i più importanti ricordiamo:

- Il *DowJones Sustainability Index*, che comprende 340 società a livello mondiale (166 a livello europeo), selezionate in funzione di criteri economici, sociali e ambientali, nonché della *corporate governance*, con particolare attenzione a rischi e opportunità di ogni settore;
- Il *FTSE4Good* che include 735 società a livello mondiale (291 a livello europeo) che considera la gestione ambientale, il cambiamento climatico, i diritti umani, la catena di fornitura, la corruzione e la *corporate governance*;
- Il *Vigeo Europe 120*, che include 120 società europee. Le imprese presenti negli indici sono quelle con lo *score* maggiore in base alla metodologia di Vigeo che prevede più di 330 indicatori e 38 criteri di sostenibilità;
- Il *CDP's Italy 100 Climate Disclosure Leadership Index (CDLI)*, che seleziona, all'interno degli indici FTSE MIB e FTSE Italia Small and Mid Cap, le 10 imprese che hanno dimostrato un efficace approccio

strategico al tema della riduzione delle emissioni e un forte impegno per la completezza e la trasparenza delle informazioni;

- Lo *UN Global Compact 100 stock index*, che racchiude le 100 imprese che aderiscono ai dieci principi dell'UN Global Compact e si sono distinte a livello globale sia per l'attenzione alle tematiche di sostenibilità sia per le *performance* in ambito finanziario.

Le figure 5 e 6 mostrano il principi di CSR presenti nei *report* di sostenibilità delle imprese del campione.

Figura 5 – Principi di CSR presenti nelle comunicazioni delle imprese del segmento STAR

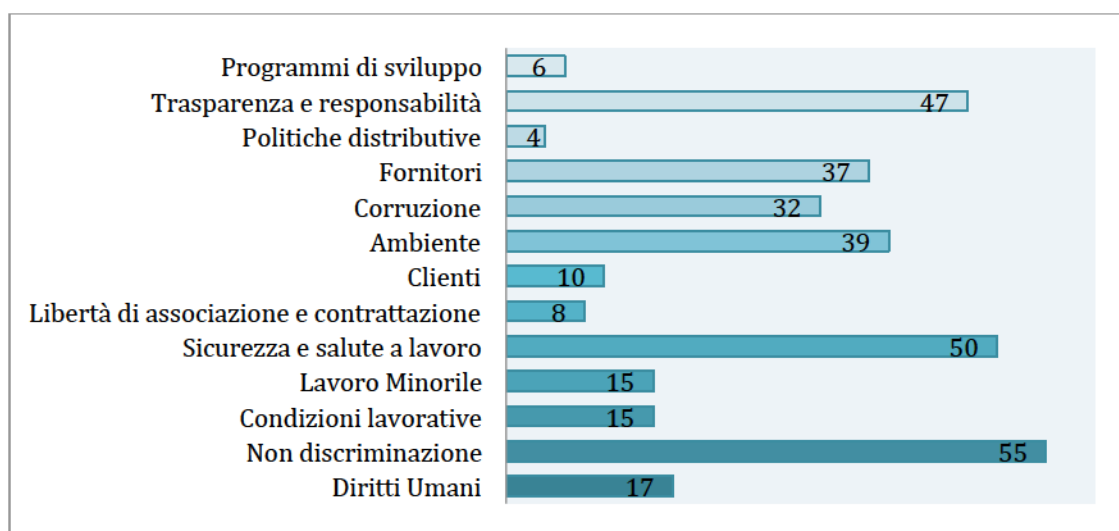
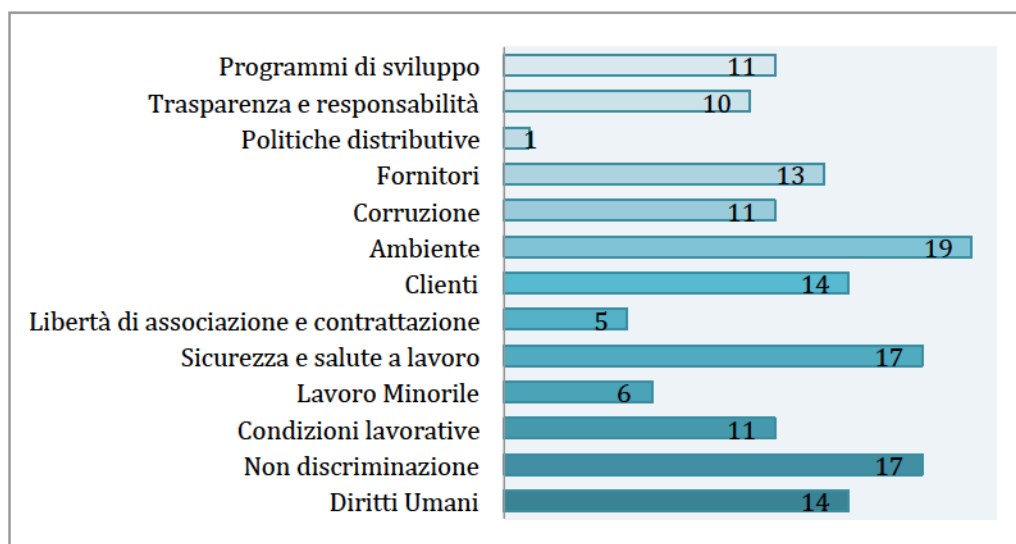


Figura 6 – Principi di CSR presenti nelle comunicazioni delle prime 20 imprese per capitalizzazione



Tab. 1 – Confronto principi di CSR presenti nelle comunicazioni del campione

	Prime 20 imprese per capit.	Mercato STAR	Totale
Non discriminazione	17	55	72
Sicurezza e salute a lavoro	17	50	67
Ambiente	19	39	58
Trasparenza e responsabilità	10	47	57
Fornitori	13	37	50
Corruzione	11	32	43
Diritti Umani	14	17	31
Condizioni lavorative	11	15	26
Clienti	14	10	24
Lavoro Minorile	6	15	21
Programmi di sviluppo	11	6	17
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	5	8	13
Politiche distributive	1	4	5

Dalla raccolta dei dati è emerso come i principi maggiormente presenti nelle comunicazioni di CSR sono (Tab. 1):

- Non discriminazione: opportunità e trattamento uguale per tutti i lavoratori, senza alcuna discriminazione di sesso, di razza, di religione, ecc.;
- Sicurezza e salute sul posto di lavoro: condizioni lavorative coerenti con gli standard nazionali ed internazionali;
- Ambiente: protezione dell'ambiente e sviluppo sostenibile;
- Trasparenza e responsabilità: l'impresa comunica informazioni complete;
- Fornitori: l'impresa impone ai propri fornitori degli *standard* di condotta.

Gli altri principi sono considerati parzialmente o poco importanti.

Dall'analisi è emerso che il 61% delle imprese appartenenti al campione possiedono almeno una certificazione (Tab. 2).

Tab. 2 – Imprese del campione con almeno una certificazione

Imprese con almeno una certificazione	
STAR	36
Campione di controllo	18
Totale	54

Dall'analisi è emerso che il 61% delle imprese appartenenti al campione posseggono almeno una certificazione (Tab. 2). Nello specifico le principali certificazioni sono evidenziate nelle figure 7 e 8.

Figura 7 – Principali certificazioni nel segmento STAR

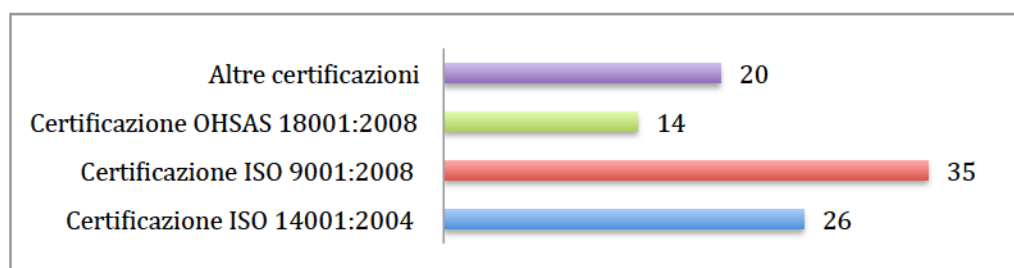
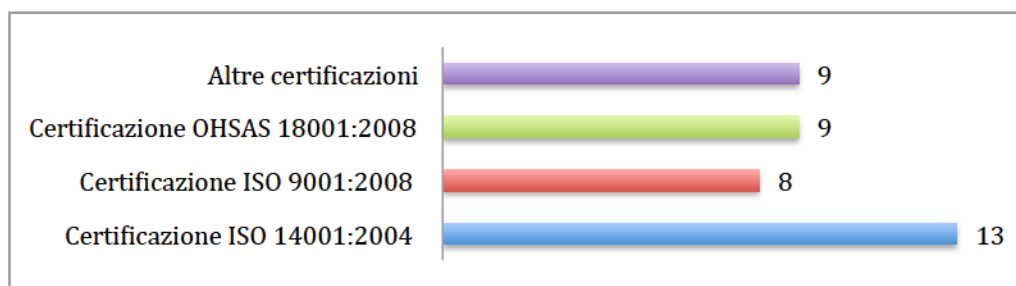


Figura 8 – Principali certificazioni nel prime 20 imprese per capitalizzazione



In particolare la certificazione ISO 9001 (*Sistemi di gestione per la qualità*) è detenuta dal 49% del campione, la ISO 14001 (*Sistemi di gestione ambientali*) dal 44% e la OHSAS (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) 18001 (*Sistemi di gestione della sicurezza, della salute e dei lavoratori*) dal 26%. Tra le altre certificazioni importanti troviamo la SA 8000, detenuta da 5 imprese, la ISO 22000, detenuta da 3 imprese del segmento STAR e la certificazione EMAS detenuta da 7 imprese.

5. Verso un modello di misurazione del *decoupling*

Nonostante la crescente attenzione al tema della responsabilità sociale d'impresa e la volontà di studiare se le pratiche di CSR siano mere "vetrine allestite" o derivino valori profondamente radicati nelle organizzazioni non sono stati molti gli studi volti a dimostrare (o meno) la presenza di processi di *decoupling*⁴⁷⁹. Uno studio sull'adozione e l'implementazione delle pratiche di responsabilità sociale in Korea di Lee (2010) ha dimostrato che le attività di *business* non sono strettamente legate con la ricerca del profitto e che le imprese adottano le pratiche di CSR senza una motivazione razionale quando riconoscono che la loro adozione è essenziale per la sopravvivenza dell'impresa. L'autore ha altresì dimostrato che laddove la sensibilità all'applicazione delle norme è elevata, le imprese implementeranno con più facilità la CSR⁴⁸⁰.

⁴⁷⁹ Ad esempio Ahlstrom J. (2010) ha indagato la relazione tra la "*Corporate Responsibility Discourse*" e le relative pratiche, senza fornire, però, un modello di misurazione del *decoupling*. Ahlstrom J. (2010), *Corporate Response to CSO Criticism: Decoupling the Corporate Responsibility Discourse from Business Practice*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 70-80.

⁴⁸⁰ Lee H.Y. (2001), *Between Coupling and Decoupling: Adoption and Implementation of CSR among Korean Firms*, paper presentato al meeting annuale dell'American Sociological Association tenutosi Atlanta.

Il passo successivo del presente lavoro sarà quello di provare a dimostrare l'esistenza (o l'assenza) di attività di *decoupling* nel campione di imprese quotate nella Borsa Italiana nell'adozione di pratiche di CSR. Per fare ciò, e alla luce dei risultati emersi dalla precedente analisi, si tenterà di costruire un modello di misurazione del *decoupling*.

È stato più volte ribadito che, essendo un fenomeno latente, la sua formulazione analitica non è di semplice realizzazione. Il punto di partenza di questa seconda fase è l'individuazione delle variabili del modello.

5.1 Variabili dipendenti

Nella convinzione che le comunicazioni di CSR siano un buon indicatore delle *performance* sociale dell'impresa⁴⁸¹, la variabile indipendente di responsabilità sociale d'impresa è costituita da un indice di *disclosure* di CSR (CSRDISC) così composto:

- *CSR1*: Principi di CSR (13 items)⁴⁸²;
- *CSR2*: Certificazioni (4 items)⁴⁸³;
- *CSR3*: *Report* volontari e indici (4 items)⁴⁸⁴.

Ciascuna categoria consiste in una variabile dicotomica, avente un punteggio pari a "1" dove l'informazione di responsabilità sociale è fornita e "0" nel caso contrario. Le variabili di CSR e quella complessiva CSRDISC saranno misurate raggruppando i valori dicotomici su base percentuale.

5.2 Variabili indipendenti e di controllo

Le variabili indipendenti individuate al fine della costruzione del modello sono le seguenti:

- *EPS*: Utile per azione, calcolato come media degli ultimi 3 esercizi;
- *CEODUAL*: *CEO-duality* che ha valore "0" se il presidente del Consiglio di Amministrazione è diverso dal CEO e "1" nel caso opposto;
- *SITEMAP*: numero di livelli all'interno del sito dove sono collocate le informazioni di CSR.

⁴⁸¹ Bowman E.H., Haire M., (1976), *Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports*, Accounting, Organisations and Society, Vol 1, No 1, pp.11-21; Ingram R.W., Frazier K.B. (1980), *Environmental performance and corporate disclosure*, Journal of Accounting Research, 18(2): 614-622.

⁴⁸² Si vedano le figure 5 e 6.

⁴⁸³ Si vedano le figure 7 e 8.

⁴⁸⁴ Si vedano le figure 3 e 4.

Per una maggiore completezza del modello sono state inserite diverse variabili di controllo:

- *SIZE*: dimensione dell'impresa, calcolato come logaritmo naturale del capitale investito;
- *ROA*: *Return on Asset*, misura ampiamente accettata di profittabilità, calcolata come Reddito Operativo/*capitale investito*;
- *TURN*: differenza tra il numero dei lavoratori negli ultimi 3 esercizi;
- *INDSEC*: variabile discreta che indica il settore industriale di appartenenza.

5.3 Costruzione del modello econometrico

Individuate le variabili è possibile formulare il modello per il calcolo del *decoupling*. Si adatterà il modello di regressione di Tobit, andando a censurare le variabili latenti che avranno valori superiori e inferiori all'intervallo 0-1. Di seguito il modello individuato per l'analisi:

$$CSRDISC_{si} = \beta_0 + \beta_1 EPS_i + \beta_2 CEODUAL_i + \beta_3 SITEMAP_i + \beta_4 TURN_i + \beta_5 SIZE_i + \beta_6 ROA_i + \beta_7 INDSEC_i + u_i$$

dove u_i è il termine di errore idiosincratice

6. Considerazioni conclusive

Molto si è detto e si è scritto a proposito della Responsabilità Sociale d'Impresa. Alcuni l'hanno definita come credo aziendale effettivamente implementato dalle organizzazioni, altri l'hanno vista come un fenomeno di *window dressing*, un mero allestimento di vetrine, altri ancora come attività che allontanano l'impresa dal proprio *core business*. Una cosa è certa: non esiste una condivisione univoca su ciò che essa rappresenta.

Dal presente lavoro è emerso come essa un mezzo di legittimazione sociale, dove le imprese che implementano volontariamente le pratiche di *Corporate Social Responsibility* sono motivate da un contratto sociale implicito⁴⁸⁵. La legittimazione, nella teoria istituzionale, appare come una preoccupazione centrale ed è determinata dal grado in cui i valori e le attese istituzionali si riflettono nelle pratiche e nelle credenze organizzative⁴⁸⁶. Le organizzazioni che operano all'interno di un *quadro istituzionale pro-tempore* vigente e vincolante, sono soggette a pressioni istituzionali che conducono a

⁴⁸⁵ Donaldson T. (1982), *Corporations and morality*, Prentice-Hall.

⁴⁸⁶ Long B., Driscoll, C. (2008), *Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions*, *Journal of Business Ethics*, 77: 173-189.

comportamenti isomorfici, attraverso l'allineamento a regole, norme o leggi codificate (isomorfismo coercitivo), a *best practices* o mode manageriali (isomorfismo mimetico) o a *standard* stabiliti da autorità educative o professionali (isomorfismo normativo).

È emerso, altresì, come l'adozione delle regole e il rispetto dei vincoli propri del quadro istituzionale, in cui le organizzazioni operano possono essere solo formali, attraverso l'implementazione di comportamenti che, nel concreto, non si conformano con essi⁴⁸⁷. Tale processo è stato definito *decoupling*, dove l'adeguamento al quadro istituzionale avviene principalmente per ottenere legittimazione piuttosto che per modificare le modalità di svolgimento delle attività⁴⁸⁸.

L'implementazione di processi di *decoupling* nelle imprese che investono in, o meglio, comunicano le attività di responsabilità sociale è stata verificata attraverso un'analisi qualitativa su un campione di aziende quotate nella Borsa italiana. L'analisi è stata svolta sui *report* di responsabilità sociale, in quanto sono considerati uno strumento importante per la legittimazione sociale così come per la gestione e la creazione della reputazione d'impresa⁴⁸⁹.

Dall'analisi condotta è emerso che i *report* di sostenibilità⁴⁹⁰ (codici etici e bilanci sociali) sono abbastanza diffusi nelle imprese del campione, confermando l'ipotesi di una relazione positiva con la reputazione aziendale.

Quanto alle certificazioni si è rilevato che più della metà delle imprese possiede almeno una certificazione⁴⁹¹. Sono emerse, però, delle incongruenze tra i principi di *Corporate Social Responsibility* maggiormente presenti nei *report* e le relative certificazioni. Data la grande attenzione dichiarata per i principi di "Non discriminazione" (82% del campione) e di "Sicurezza e salute sul luogo di lavoro" (76%) ci si sarebbe aspettato l'adozione della certificazione OH SAS 180001 (*Sistema di gestione della sicurezza, della salute e dei lavoratori*) da parte di un'elevata percentuale del campione. Nella realtà è risultato che solo il 26% delle imprese ha dichiarato di possedere tale certificazione. La stessa cosa vale per la "Tutela dell'ambiente", che è presente nei *report* del 66% delle imprese appartenenti al campione ma la relativa certificazione (ISO 14001) è detenuta solo da 44%.

Questo è già un primo segnale di disaccoppiamento tra le pratiche effettive delle imprese e la loro comunicazione esterna ma non è sufficiente per

⁴⁸⁷ March, Olsen (1976), *Op. cit.*

⁴⁸⁸ Meyer e Rowan (1977), *Op. cit.*; Fiss e Zajac (2004), *Op. cit.*; *Op. cit.*; Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling*, *Academy of Management Journal*, 49: 1173–1193.

⁴⁸⁹ Clarke J., Gibson-Sweet M. (1999), *Op. cit.*

⁴⁹⁰ Si vedano le figure 3 e 4 del capitolo 3.

⁴⁹¹ Si veda la tabella 2 del capitolo 3.

la dimostrazione del fenomeno del *decoupling*. Per questo motivo è stato creato un modello di misurazione che lega la *disclosure* della *Corporate Social Responsibility*, oltre che alla presenza/assenza di certificazioni, *report* e indici di sostenibilità, ad altre variabili. Nello specifico lo sviluppo del lavoro consisterà nell'individuazione delle relazioni esistenti tra la responsabilità sociale d'impresa e:

- L'utile per azione medio degli ultimi tre anni;
- La presenza di CEO *duality*;
- Il livello di *sitemap*;
- Le dimensioni dell'impresa;
- Il ROA;
- Il *turnover* dei dipendenti;
- Il settore di appartenenza.

I risultati di questa seconda fase di ricerca potranno confermare, o confutare, le evidenze finora emerse. Quello che ci si attende è la conferma del disaccoppiamento evidenziato in questa prima fase dell'indagine, a dimostrazione che le attività di responsabilità sociale di impresa, molto spesso, sono implementate più per ragioni di acquisizione di legittimità che per efficienza.

Bibliografia

- Abbott A. (1988), *The system of professions*, Chicago:University of Chicago Press.
- Abrahamson E., Rosenkopf L. (1993), *Institutional and Competitive Bandwagons: Using Mathematical Modeling as a Tool to Explore Innovation Diffusion*, *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 3, pp. 487-517.
- Ackerman R., Bauer R. (1976), *Corporate social responsiveness: The modern dilemma*. Reston Publishing, Reston, VA.
- Adams C., Zutshi A. (2004), *Corporate Social Responsibility: Why Business Should Act Responsibly and Be Accountable*, *Australian Accounting Review*, 14(3), 31.
- Adams C., Zutshi A. (2006), *Corporate Social responsibility: why businessman should act responsibly and be accountable (part II)*, *Accountants Today*, pp. 24-7.
- Adams C.A., Frost G.R. (2006), *Accessibility and functionality of the corporate web site: implications for sustainability reporting*, *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, no. 4, pp. 275–87;
- Adams C.A., Hill W.Y., Roberts C.B. (1998), *Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?*, *British Accounting Review*, 30:1-21.
- Aguilera R.V., Jackson G. (2003), *The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants*, *Academy of Management Review*, 28(3):447-65.
- Ahlstrom J. (2010), *Corporate Response to CSO Criticism: Decoupling the Corporate Responsibility Discourse from Business Practice*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 70-80.
- Ahmadjian C.L. e Robinson P. (2001), *Safety in numbers: Downsizing and the deinstitutionalization of permanent employment in Japan*, *Administrative Science Quarterly*, 46: 622-654.
- Albareda L. (2008), *Corporate responsibility, governance and accountability: From selfregulation to co-regulation*, *Corporate Governance*, 8(4): 430-39.
- Albrow M. (1987), *The application of the Weberian concept of rationalization to contemporary conditions*, in Lash S., Whimster S. (1987), *Max Weber, rationality and modernity*: 164-182, London: Allen & Unwin.
- Alchian A. A., Demsetz H. (1973), *The property rights paradigm*, in *The Journal of Economic History*, Vol. 33, No. 1, The Tasks of Economic History, (Mar., 1973), p. 16

- Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Aldrich H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Aldrich H., Pfeffer J. (1976), *Environments of Organizations*, in A. Inkeles, J. Coleman, N. Smelser (eds.), *Annual Review of Sociology*, 2:79-105. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Aldrich H.E. (1979), *Organizations and environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Anderson T., Warkov S. (1961), *Organizational size and functional complexity: A study of administration in hospitals*, *American Sociological Review*, 26: 23-28.
- Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (2002), *Unfolding Stakeholder thinking: Theory Responsibility and Engagement*, 2 vol, Greenleaf, Sheffield.
- Ashworth R., Boyne G., Delbridge R. (2007), *Escape from the iron cage? Organizational change and isomorphic pressures in the Public Sector*, *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(1): 165-187.
- Bacharach S.B., Lawlor E.S. (1980), *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bailey J.R. (2013), *The Iron Cage and the Monkey's Paw: Isomorphism, Legitimacy, and the Perils of a Rising Journal*, *Academy of Management Learning & Education*, vol. 12, n. 1, pp. 108-114.
- Banerjee S., Iyer E. e Kashyap, R. (2003), *Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type*, *Journal of Marketing*, vol. 67, no. 2, pp. 206.
- Bareley S.R., Tolbert P.S. (1997), *Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution*, *Organization studies*, vol. 1, n. 18, pp. 93-107.
- Barnett M.L. (2007), *Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility*, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 794-816.
- Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Battilana, J. (2006), *Agency and institutions: The enabling role of social position*, *Organization*, 13, 653-676.
- Beckert J. (1999), *Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices*, *Organization Studies*, 20/5: 777-799.

- Beckmann S., Morsing M. e Reisch L.A. (2006), *Strategic CSR communication: An emerging field*, in Morsing M. e Beckman S.C. (Ed.), *Strategic CSR Communication*, DJOF Publishing, Copenhagen.
- Behnam M., MacLean T.L. (2011), *Where Is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective*, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 21, pp. 45-72.
- Bell D. (1973), *The Coming of Post-industrial Society*, New York: Basic.
- Benson J.K. (1975), *The interorganizational network as a political economy*, *Administrative Science Quarterly*, 20: 229-249.
- Berger P.L., Luckman T. (1969), *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, p. 13.
- Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: Commerce Clearing House.
- Blau P.M. (1970), *A formal theory of differentiation in organization*. *American Sociological Review*, 35:201 -218.
- Blowfield M., Murray A. (2008), *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Blowfield M., Murray A. (2008), *Corporate responsibility: A critical introduction*, Oxford University Press, Oxford.
- Bonazzi G. (2002), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, pag. 115.
- Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 2006.
- Boudieu P. (1990), *The Logico f Practice*, Stanford University Press, Stanford.
- Boudieu P. (1993), *The Fied of Cultural Production: Essay on Art and Litterature*, Columbia University Press, New York.
- Bourdieu P., Wacquant L.J.D. (1992), *An invitation to reflexive sociology*, Chicago: University of Chicago.
- Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.
- Bowman E.H., Haire M., (1976), *Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports*, *Accounting, Organisations and Society*, Vol 1, No 1, pp.11-21.
- Boxenbaum E., Jonsson S. (2008), *Isomorphism, diffusion and decoupling*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London: Sage, 78–98.
- Branco M.C. e Rodrigues L.L. (2006), *Corporate social responsibility and resource- based perspectives*, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Branco M.C., Rodrigues, L.L. (2008), *Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies*, *Journal Of Business Ethics*, 83: 685-701.

- Brass C. (2007), *History of corporate social responsibility and sustainability*, visto il 21 10 2013, <http://www.brass.cf.ac.uk/uploads/history_l3.pdf>.
- Brummer J.J. (1991), *Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis*, Greenwood Pres, New York.
- Burchell J. (2008), *The corporate social responsibility reader*, Routledge, Oxon.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Calabrese G., Matroberardino P., Nigro C. (2010), "Lobbying. Azione e istituzionalizzazione", *Azienda Pubblica*, vol. 1.
- Campbell J.L. (2007), *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, *The Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carolillo G., Mastroberardino P., Nigro C., (2011), *The 2007 financial crisis: strategic actors and processes of construction of a concrete system*, in *Journal of Management & Governance*, vol. 17, n. 2, pp. 453-489.
- Carpenter V.L., Feroz E.H. (2001), *Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles*, *Accounting, Organizations and Society* 26, 565-596.
- Carroll A. B. (1983), *Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding?*, *Vital Speeches of the Day*, 49, 604-608.
- Carroll A., Shabana K. (2010), *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.
- Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility*, in *Business Horizons*, n° 34.
- Carroll A.B. (1999), *Corporate social responsibility*, *Business and Society*, 38(3): 268-95.
- Carruthers B.G., Espeland W.N. (1991), *Accounting for rationality: Double-entry bookkeeping and the rhetoric of economic rationality*, *American Journal of Sociology*, 97: 31-69.
- CED - Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Committee for Economic Development, New York.
- Cetindamar D., Husoy K. (2007), *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations global compact*, *Journal of Business Ethics*, 76(2), 163-176.

- Chahal H. e Sharma R.D. (2006), *Implication of corporate social responsibility on marketing performance: A conceptual framework*, Journal of Services Research, 6(1), 205-216.
- Chakraborty S.K., Kurien V., Singh J., Athreya M., Maira A., Aga A. e Gupta A.K. (2004), *Management paradigm beyond profit maximization*, VIKALPA, 29(3), 97-119.
- Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*. Cambridge:MIT Press.
- Chiesi A., Martinelli A., Pellegatta M. (2000), *Il bilancio sociale*, Il sole 24 ore, Milano.
- Child J. (1972), *Organization structure, environment and performance — The role of strategic choice*, Sociology, 6: 1-22.
- Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in Rusconi G., Dorigatti M., (a cura di), Franco Angeli.
- Christensen L.T., Langer R. (2009), Public relations and the strategic use of transparency: consistency, hypocrisy and corporate change, in Heath R.L., Toth E., Waymer D. (Eds), *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations II*, Routledge, Hillsdale, pp. 129-53.
- Christmann P., Taylor G. (2006), *Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation*, Journal of International Business Studies, Vol. 37, pp. 863- 878.
- Clarke J., Gibson-Sweet M. (1999), *The use of corporate social disclosures in the management of reputation and legitimacy: a cross sectoral analysis of UK Top 100 Companies*, Business Ethics: A European Review, Volume 8, Issue 1, pages 5–13.
- Clarkson M.B. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, Academy of Management Review, vol 20, n. 1.
- Clemens E.S. (1993), *Organizational repertoires and institutional change: Women's groups and the transformation of US politics, 1890-1920*, American Journal of Sociology, 98: 755-98.
- Clemens E.S. e Cook L.M. (1999), *Politics and institutionalism: Explaining durability and change*, in Cook K.S., Hagan J., Annual review of sociology, vol. 25: 441– 466.
- Coase R.H. (1937), *The nature of the firm*, Economica, vol. 4, n. 16 pp. 386-405.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly 17:1-25.
- Collier J. e Esteban R. (2007), *Corporate Social Responsibility and Employee Commitment*, Business Ethics: A European Review, Vol. 16, No. 1

- Colomy P. e Rhoades G. (1994), *Toward a Micro Corrective of Structural Differentiation Theory*, *Sociological Perspectives*, 37(4): 547-583.
- Commissione Europea (2001), *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM(2001) 366 def.
- CorporateRegister.com (2007), *The Corporate Climate Communication Report 2007*, disponibile al www.corporateregister.com
- Crane A. e Matten D. (2004), *Business Ethics: A European Perspective*, Oxford University Press, Oxford: UK.
- Crane A., Matten D., Spence L.J. (2008), *Corporate social responsibility. Readings and cases in a global context*, Routledge, Oxon.
- Crane A., McWilliams A, Matten D., Siegel D. (2008), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, Oxford.
- Crespi F. (1999), *Teoria dell'agire sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Crozier M., Friedberg E. (1978), *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano.
- Dacin M.T., Goodstein J., Scott W.R. (2002), *Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum*, *Academy of Management Journal*, 45: 45-56.
- Dacin M.T., Dacin P.A. (2008), *Traditions as institutionalized practice: Implications for deinstitutionalization*, in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby, eds., *Op. cit.*
- Dahlsrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1): 1-13.
- Davis G.F., Diekmann K.A., Tinsley C.H. (1994), *The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980s: The deinstitutionalization of an organizational form*, *American Sociological Review*, 59: 547-570.
- Davis K. (1960), *Can business afford to ignore social responsibilities?*, *California Management Review*, n° 3, pag. 71
- Davis K. (1967), *Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?*, *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, n. 16.
- Davis K., Blomstrom R.L. (1966), *Business and its Environment*, McGraw Hill, New York.
- DiMaggio P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*, in Zucker L., *Institutional Patterns and Culture*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, MA.
- DiMaggio P.J. (1991), *Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940*, in Powell W.W. e DiMaggio

- P.J. (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio P.J. e Powell W.W. (2000), *La gabbia di ferro rivisitata. Isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi*, in Powell W.W., DiMaggio P.J. (a cura di), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Doane D. (2004), *Beyond corporate social responsibility: Minnows, mammoths and markets*, *Futures*, 37(2-3): 215-29.
- Doh J., Guay T. (2006), *Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: an institutional-stakeholder perspective*, *The Journal of Management Studies*, vol. 43, no. 1, p. 47-73.
- Donaldson L., Davis J.H. (1991), *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*, *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.
- Donaldson T. (1982), *Corporations and morality*, Prentice-Hall.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*, *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Dorado S. (2005), *Institutional entrepreneurship, partaking, and convening*, *Organization Studies*, n. 26.
- Dowling J., Pfeffer J. (1975), *Organizational legitimacy: social value and organizational behavior*, *Pacific Sociological review*, 18, 122-136
- Drucker P.F. (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers, New York.
- Drucker P.F. (1984), *The New Meaning of Corporate Social Responsibility*, *California Management Review*, 26, 53-63.
- Du S., Bhattacharya C., Sen S. (2010), *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication*, *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 8-19.
- Edelman L.B. (1992), *Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Law*, *American Journal of Sociology* 97:1531-76.

- Edelman L.B. (1990), *Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the Workplace*, American Journal of Sociology 95:1401–40.
- Eells R., Walton C. (1974), *Conceptual foundations of business*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Eilbert H., Parket I. R. (1973), *The current status of corporate social responsibility*, Business Horizons, 16.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building Theories from Case Study Research*, The Academy of Management Review, 14, 4.
- Eisenstadt S.N. (1980), *Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilizations*, American Journal of Sociology, 85: 840-869.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks. The Triple bottom Line of 21 Century Business*, London.
- Emerson R.M. (1962), *Power-Dependence Relations*, American Sociological Review, vol. 27, n. 1, pp. 31-41.
- Emirbayer M., Mische, A. (1998), *What is agency?*, American Journal of Sociology, 103, 962–1023.
- Epstein E.M. (1987), *The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, California Management Review, 29, 99-114.
- Ferns B., Emelianova O., Sethi S.P. (2008), *In His Own Words: The Effectiveness of CEO as Spokesperson on CSR-Sustainability Issues - Analysis of Data from the Sethi CSR Monitor*, Corporate Reputation Review, Vol.11, No. 2, pp.116-129.
- Fiss P.C., Zajac E.J. (2006), *The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling*, Academy of Management Journal, 49: 1173–1193.
- Fligstein N. (1990), *The transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge.
- Fligstein N. (1997), *Social skill and institutional theory*, American Behavioral Scientist, 40: 397-405.
- Fligstein, N. (2001), *Social skill and the theory of fields*, Sociological Theory, 19: 105-25, pag. 108.
- Fombrun C.J., Gardberg N., Sever J. (2000), *The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation*, Journal of Brand Management 7(4)
- Frederick W.C. (1960), *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, vol. 2, pp. 54-61.
- Frederick W.C. (2006), *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*, Dog Ear Publishing, Indianapolis.

- Freeman R.E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Friedberg E. (1994), *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*, Etas, Milano.
- Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine, September 13th, pp. 32–33, 122, 126.
- Friedman M., Friedman R. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Frooman J. (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, Academy of Management Review, 24(2), 191-205.
- Frost G., Jones S., Loftus J., Van der Laan S. (2005), *Survey of Sustainability Reporting Practices of Australian Reporting Entities*, Australian Accounting Review, 15(1), 89.
- Garfinkel H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*, University of California, Polity Press, Los Angeles, (ed. orig. Prentice-Hall Inc., 1967).
- Garfinkel H. (2002), *Ethnomethodology's Program: Working Out Durkheim's Aphorism*, Edited and with an introduction by Anne Warfield Rawls. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, p. 6.
- Garriga E., Melé D. (2004), *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, Journal of Business Ethics, vol. 53, no. 1, pp. 51–71.
- Garud R., Jain S., e Kumaraswamy A. (2002), *Institutional entrepreneurship in sponsorship of common technological standards: The case of Sun Microsystem and Java*, Academy of Management Journal, 45: 196-114.
- Garud R., Karnøe P. (2003), *Bricolage versus breakthrough: Distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, Research Policy, 32, 277-300.
- Giddens A. (1979), *Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis*, University of California Press, Berkeley
- Giglioli P., Dal Lago A. (1983), *Etnometodologia*, Il Mulino, Bologna, 1983.
- Gilbert D.U., Rasche A. (2007), *Discourse ethics and social accountability – The ethics of SA 8000*, Business Ethics Quarterly, 17: 187–216.
- Gilbert D.U., Rasche A., Waddock S. (2011), *Accountability in a Global Economy: The Emergence of International Accountability Standards*, Business Ethics Quarterly, Vol. 21, No. 1, pp. 23-44.
- Grandori A. (2005), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, p. 40.
- Gray R., Owen D., Maunders K. (1987), *Corporate Social Reporting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Gray S.J., Vint H. (1995), *The Impact of Culture on Accounting Disclosures: Some International Evidence*, *Asia-Pacific Journal of Accounting*, 2: 33–43.
- Greening D.W., Gray B. (1994), *Testing a model of organizational response to social and political issues*, *Academy of Management Journal*, 37: 467-498;
- Greenwood R., Hinings C.R. (1996), *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*, *Academy of Management Review*, 21: 1022-54
- Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R. (2008), *Introduction*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Orgazinazional Istituzionalism*, Sage publication Ltd, Londra.
- Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R. (2008), *The SAGE Handbook of Orgazinazional Istituzionalism*, Sage publication Ltd, Londra.
- Greenwood R., Suddaby R. (2006), *Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms*, *Academy of Management Journal*, 49(1): 27-28.
- Greenwood R., Suddaby R. e Hinings C.R. (2002), *Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields*, *Academy of Management Journal*, 45: 58-80.
- Grodzins M. (1961), *Centralization and Decentralization in the Federal System*, in Goldwin R.A. (a cura di), *A Nation of States: Essays on the American Federal System*, Chicago Ill., pp. 1-23.
- Hackston D., Milne M.J. (1996), *Some Determinants of Social and Environmental Disclosures in New Zealand Companies*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(1): 77-108.
- Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The population ecology of organizations*, *American Journal of Sociology*, vol. 82, n. 5, pp. 929-964.
- Hardy C. e Maguire S. (2008), *Institutional entrepreneurship*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K. E Suddaby R., *The Sage handbook of Organizational Istituzionalism*, Sage Publication, London.
- Hart S. (1995), *A natural-resource-based view of the firm*, *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.
- Hart S. (2010), *Self-regulation, corporate social responsibility, and the business case: Do they work in achieving workplace equality and safety?*, *Journal of Business Ethics*, 92(4): 585-600.
- Hasse S., Krucjiken G. (2008), *System theory, societal contex and organizational theory*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Orgazinazional Istituzionalism*, Sage publication Ltd, Londra.

- Haveman H.A., Rao H. (1997), *Structuring a theory of moral sentiments: Institutional and organizational coevaluation in the early thrift industry*, *American Journal of Sociology*, 102: 1606–1651
- Hawley A.H. (1968), *Human Ecology*, in Sills D.L., *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York: Macmillan.
- Heald M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Transaction Books, New Brunswick.
- Heald M., (1957), *Management's responsibility to society: The growth of an idea*, *The Business History Review*, vol. 31, no. 4, pp. 375-384.
- Hinna L. (2005), *Gli impatti organizzativi e gestionali dell'orientamento alla CSR delle aziende*, in Paltrinieri R. e Parmigiani M.L. (a cura di), *Sostenibilità ed etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma.
- Hirsch P. (1997), *Sociology without structure: neoinstitutional theory meets brave new world*, *American Journal of Sociology*, 102: 1702-23.
- Hirsch P.M. (1975), *Organizational effectiveness and the institutional environment*, *Administrative Science Quarterly*, 20:327-344.
- Hoffman A.J., Ventresca M. (2002), *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives, 1-27*, Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Hoffman, A.J. (1999), *Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry*, *Academy of Management Journal*, 42: 351-71, p. 351.
- Holm P. (1995), *The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries*, *Administrative Science Quarterly*, 40(3): 398-422.
- Holme L. e Watts R. (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, WBCSD, Geneva.
- Hooghiemstra R. (2000), *Corporate Communication and Impression Management. New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting*, *Journal Of Business Ethics*, 27: 55-68.
- Hopkins M. (1998), *The planetary bargain: Corporate Social Responsibility comes of age*, Macmillan, London.
- Hussain M.M., Hoque Z. (2002), *Understanding non-financial performance measurement practices in Japanese banks: A new institutional sociology perspective*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol 15, issue 2
- Ihlen O., Bartlett J.L. e May S. (2011), *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Ingram R.W., Frazier K.B. (1980), *Environmental performance and corporate disclosure*, *Journal of Accounting Research*, 18(2): 614-622.

- Jahawar I.M., McLaughlin G.I. (2001), *Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach*, *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jamali D. (2010), *MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 617-40.
- Jensen M.C, Meckling W.H.(1976), *Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency costs and ownership structure*, in *Journal of Financial Economics*, 3.
- Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Jones T.M. (1995), *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*, *Academy of Management Review*, 20(2): 404-37.
- Jones T.M., (1980), *Corporate social responsibility revisited*, *California Management Review*, vol. 22, no. 3, pp. 59-67.
- Joyner B.E., Payne D. (2002), *Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.
- Karpik L. (1978), *Organization and Environment: Theory, Issues, and Reality*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Khoury K, Rostami T. (1999), *Corporate Social Responsibility: Turning words into action*, Conference Board of Canada: Ottawa.
- Kolk A. (2005), *Corporate Social Responsibility in the Coffee Sector*, *European Management Journal*, 23 (2), 228-236.
- KPMG (2005), *KPMG International Survey Of Corporate Responsibility Reporting 2005*.
- KPMG (2008), *KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2008*.
- Kuznetsov A. (2008), *Latest in CSR research: Linking research and teaching, Responsible Corporate Citizenship: The Role of Business Educators*, LBS, UCLan:Corporate Social Responsibility BAM Special Interest Group.
- Lash S., Whimster S. (1987), *Max Weber, rationality and modernity*, London: Allen & Unwin.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Boston, Harvard Business School Press.
- Lawrence T.B. (1999), *Institutional strategy*, *Journal of Management*, 25: 161-187.
- Lawrence T.B., Suddaby R. (2006), *Institutions and Institutional work*, in AA.VV., *Handbook of organization Studies*, Second Edition, Sage, London.

- Lawrence T.B., Suddaby R. e Leca B. (2009), *Introduction: theorizing and studying institutional work*, in Lawrence T.B., Suddaby R., Leca R.B. (Eds.), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Leca B., Naccache P. (2006), *A critical realist approach to institutional entrepreneurship*, *Organization*, n. 13.
- Lee H.Y. (2001), *Between Coupling and Decoupling: Adoption and Implementation of CSR among Korean Firms*, paper presentato al meeting annuale dell'American Sociological Association tenutosi Atlanta.
- Lee M. (2008), *A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead*, *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Levitt T. (1958), *The dangers of social responsibility*, *Harvard Business Review*, September–October: 41–50.
- Lewis D.L. (1976), *The public image of Henry Ford: An american folk hero and his company*, Wayne State University Press, Detroit.
- Lewis S. (2003), *Reputation and corporate responsibility*, *Journal of Communication Management*, 7(4), 356 – 394.
- Li D.D., Feng J., Hongping J. (2006), *Institutional Entrepreneurs*, *The American Economic Review*, Vol. 96, No. 2, pp. 358-362
- Lockett A., Moon J., Visser W. (2006), *Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-36.
- Long B., Driscoll, C. (2008), *Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions*, *Journal of Business Ethics*, 77: 173-189.
- Lorsch J.W. (2005), “Contingenze organizzative”, in Cafferata R. (a cura di), *Organizzazione e direzione aziendale*, Aracne, Roma.
- Lounsbury M., Pollack S. (2001), *Institutionalizing civic engagement: Shifting logics and the cultural repackaging of service-learning in US higher education*, *Organization*, 8(2): 319–339.
- MacLean T. (2003), *How structural decoupling facilitates organizational misconduct. Academy of Management 2003, Annual Meeting Proceedings*, G1-G6.
- Maggi B. (2000), *Razionalità e Benessere*, Etaslibri, Milano, p. 186.
- Maguire S., Hardy C. e Lawrence T. (2004), *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*, *Academy of Management Journal*, 47(5): 657-679.
- March J.G., Olsen J.P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway, Universitetsforlaget.

- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York: Wiley.
- Marquis C., Glynn M.A., Davis G.G. (2007), *Community Isomorphism and Corporate Social Action*, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 925-945.
- Masino G., Marchiori M., Albano V. (2010), *Socially Responsible Organizational Actions: an Interpretative Proposal About the Evaluation of Consistency Between Publicly Declared Values and Actual Choices*, *Proceeding of the European Business Ethics Network Annual Conference 2010*, Trento September 9-11.
- Mastroberardino P. (2010), *La governance del sistema impresa tra istituzionalizzazione e azione del soggetto imprenditoriale*, *Sinergie*, n. 81, pp. 135-171.
- Mastroberardino P., Calabrese G., Cortese F. (2012), *Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa*, *Sinergie*, n. 82, pp. 17-34.
- Mastroberardino P., Iannuzzi E., Cortese F., Morriello D. (2013), *Processi isomorfici, innovazione e cambiamento*, presentato al XXV Convegno annuale di Sinergie "L'innovazione per la competitività delle imprese", 24-25 ottobre 2013 – Università Politecnica delle Marche (Ancona).
- Mastroberardino P., Nigro C. (2009), *Le dinamiche di governance d'impresa. Cenni sull'approccio etnometodologico*, ESI, Napoli.
- Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G. (2007), *Family Business: quadro istituzionale e potere imprenditoriale*, presentato al 30° Convegno Annuale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), dal titolo "Dinamiche di sviluppo e di internazionalizzazione del Family Business"; Milano, 18-19 ottobre 2007, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.
- Mastroberardino P., Nigro C., Calabrese G., Petracca M. (2013), *Il processo innovativo nella prospettiva situazionista*, in *Atti della XXV edizione del Convegno annuale Sinergie dal titolo "L'innovazione per la competitività dell'impresa"*, *Sinergie Referred Electronic Conference Proceeding*.
- Mastroberardino P., Nigro C., Cortese F. e Carolillo G. (2010), *Il valore e il ruolo delle asimmetrie informative nella dialettica tra proprietà e management*, in Marchi L. e Marasca S., *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Il Mulino, Bologna.
- Mastroberardino P. (2006), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli.
- Matten D., Moon J. (2005), *Corporate Social Responsibility*, *Journal of business Ethics*, 54 (4): 323-337.
- Matten D., Moon J. (2008), *'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility*, *Academy of Management Review*, 33(2): 404-24.

- May, S. K., Cheney, G., and Roper, J. (eds). (2007). *The debate over corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, NY.
- McGuire J.W. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York.
- McWilliams A., Siegel D. (2001), *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, *Academy of Management Review*, 26(1): 117–27.
- McWilliams A., Siegel D.S., Wright P.M. (2006), *Guest editors' introduction. Corporate social responsibility: Strategic implications*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 1-18.
- Melé D. (2008), *Corporate social responsibility theories*, in Crane A., McWilliams A., Matten D., *The oxford hand book of Corporate social responsibility*, Oxford university press, Oxford, New York.
- Merton R.K. (1940), *Bureaucratic Structure and Personality*, *Social Forces* 18 (May): 560-68.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized Organization: Formal Structures as Myth and Ceremony*, *American Journal of Sociology* 83: 41-62.
- Meyer J.W., Rowan B. (2000), *Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia*, in Powell W.W., DiMaggio P.J., *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di comunità, Torino.
- Michelini L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano.
- Miles R.H. (1987), *Managing the corporate social environment: A grounded theory*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Misani N. (2010), *The convergence of corporate social responsibility practices*, MPRA Paper No. 25505, posted 2. October 2010 21:34 UTC.
- Mitchell R.K., Agle B.R. Wood D.J. (1997), *Toward A Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of How and What Really Counts*, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mizruchi M., Fein L. (1999), *The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic and normative isomorphism*, *Administrative Science Quarterly*, 44: 653-683.
- Moir L. (2001), *What do we mean by corporate social responsibility?*, *Corporate Governance*, vol. 1, no. 2, pp. 16–22.
- Morgan G. (2002), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano.
- Muller A., Kolk A. (2010), *Extrinsic and intrinsic drivers of corporate social performance: Evidence from foreign and domestic firms in Mexico*, *Journal of Management Studies*, 47(1): 1-26.
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge.

- Nigro C. (2006), *Il lobbying alla luce dei modelli organizzativi di matrice istituzionalista*, in Mastroberardino P. (Ed), *Lobbying. Agire tra vincoli*, ESI, Napoli, p. 217.
- Nigro C., Iannuzzi E., Carolillo G. (2011), *Comunicazione e strutturazione di un quadro istituzionale. Riflessioni sulla recente crisi del sistema finanziario*, Sinergie, n. 89.
- Nigro C., Liguori M. (2006), *Il rapporto con le istituzioni*, Quaderno n. 8/2006 del Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali, Giuridiche, Merceologiche e Geografiche, Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Foggia.
- Oakes L., Townley B. e Cooper D.J. (1998), *Business planning as pedagogy: Language and control in a changing institutional field*, *Administrative Science Quarterly*, 43: 257-292.
- OECD (2001), *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*, Ministero dello Sviluppo Economico.
- Oliver C. (1991), *Strategic responses to institutional processes*, *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Oliver C. (1992), *The antecedents of deinstitutionalization*, *Organization Studies*, 13: 563-588.
- Orru M., Biggart N.W. e Hamilton G.C. (1991), *Organizational Isomorphism in East Asia*, in DiMaggio P.J. e Powell J.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press.
- Parson T. (1961), *The Social System*, The free press, Glencoe Ill
- Parsons T. (1956), *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I.*, *Administrative Science Quarterly* 1 (June): 63-85.
- Pelozo J. (2006), *Using corporate social responsibility as insurance for financial performance*, *California Management Review*, Vol. 48, N.2, pp. 52-72.
- Perrow C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, Belmont, Calif.: Wadsworth
- Pfeffer J. (1981), *Power in organizations*, Boston, Pitman.
- Pfeffer J., Salancik G., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Pivato S., Misani M., Ordanini A. et al. (2004), *Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.
- Powell W.W. e DiMaggio P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, p. 90.
- Preston L.E., Post J.E. (1975), *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- PriceWaterhoseCooper (2002), *Delivering results: Growth and value in a volatile world*, www.pwc.com/ceosurvey.
- Quevedo-Puente E.D., Fuente-Sabate J.M.D.L., Delgado-Garcia J.B. (2007), *Corporate social performance and corporate reputation: Two interwoven perspectives*, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no. 1, pp. 60-72.
- Rao, H., Morrill, C., Zald, M.N. (2000) *Power plays: how social movements and collective action create new organizational forms*, *Research in Organizational Behavior*, 22: 239-82.
- Rumelt R. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston: Harvard Business School.
- Russo, M., V. & Fouts, P., A. . 1997. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3): 534-51.
- Sacconi L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata di impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice.
- Scherer A. e Palazzo G. (2007), *Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective*, *Academy of Management Review*, vol. 32, no. 4, pp. 1096-1120.
- Schutz A. (1974), *La fenomenologia del mondo sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Schwartz M. e Carroll A. (2003), *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Scott R.W. (1998), *Organizations: Rational, natural and open systems*, Upper Saddle River, Prentice, 212-213.
- Scott W.R. (1991), *Unpacking Institutional Arguments*, in Powell W.W. e DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University Chicago press, Chicago.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and Organization*, Sage Publication, Thousand Oaks, California.
- Scott W.R., Reuf M., Mendel P.J., Caronna C.A. (2000), *Institutional change and health care organizations: From professional dominance to managed care*, Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W.R. (2001), *Institutions and organizations*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Selznick P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper & Row Publishers, New York, NY.

- Selznik P. (1974), *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Franco Angeli, Milano, (ed. orig., TVA and the Grass Roots. A study in the sociology of formal organizations, University of California Press, Berkeley, 1949).
- Selznik P. (1984), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley, (ed. orig. *Leadership in Administration*, Harper and Row, New York, 1957).
- Seo M. e Creed D.W.E. (2002), *Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective*, *Academy of Management Review*, 27(2): 222-247.
- Sethi S. (2009), *Globalization and the good corporation*, *Journal of Business Ethics*, 87:1-2.
- Sethi S.P. (1975), *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, *California Management Review*, 17.
- Shaw W.H., Barry V., Panagiotou S. (2010), *Moral issues in business*.
- Shils E.C. (1981), *Traditions*, The University Chicago press: Chicago.
- Sims G. (2003), *Rethinking the political power of American business: The role of corporate social responsibility*, *Dissertation Abstracts International*, 64(05).
- Smith C. (2003), *Corporate social responsibility: Whether or how?*, *California Management Review*, 45(4): 52-76.
- Smith C., Halina W. (2009), *Business as usual is not the answer to society's problems*, in Smith, C. N., Lensen, G. (eds), *Mainstreaming corporate responsibility*: 8-9, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Smith C., Lensen G. (2009), *Mainstreaming corporate responsibility*, John Wiley and Sons, Hoboken, NJ.
- Sparti D. (2002), *Epistemologia delle scienze sociali*, Il Mulino, Milano.
- Stohl M., Stohl C. e Townsley N. (2007), *A New Generation of Global Corporate Social Responsibility*, in May S., Cheney G. e Roper J. (Ed), *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.
- Strand R. (1983), *A systems paradigm of organizational adaptations to the social environment*, *Academy of Management Review*, 8, 90-96.
- Strang D., Meyer J. W. (1993), *Institutional conditions for diffusion*, *Theory and Society*, 22: 487-511.
- Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, 20: 571-611.
- Suddaby R., Greenwood R. (2005), *Rhetorical strategies of legitimacy*, *Administrative Science Quarterly*, 50:3547.

- Teerlak A. (2007), *Order without law? The role of certified management standards in shaping socially desired firm behaviors*, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 968-985.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill.
- Thornton R., Nardi P.M. (1975), *The dynamics of role acquisition*, *American Journal of Sociology*, 80:870-885.
- Townley B. (2002), *The role of competing rationalities in institutional change*, *Academy of Management Journal*, 45: 163-79.
- Tsamenyi M., Cullen J., González, J. M. G. (2006), *Changes in Accounting and Financial Information System in a Spanish Electrical Company: A New Institutional Theory Analysis*, *Management Accounting Research*.
- Tuzzolino F., Armandi B.R., (1981), *A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*, *Academy of Management Review*, 6.
- Utterback J. (1971), *The process of technological innovation in the firm*, *Academy of Management Journal*, 14:75-88.
- Van Tulder R., Buck B. (2006), *Resisting Adverse Selection in International Codes and Reporting Guidelines – the example of GRI*.
- Vogel, D. (2006), *Market for Virtue: The potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, *Brookings Institution Press*, Washington DC.
- Votaw D. (1973), *Genius becomes rare*, in Votaw D., Sethi, S. P. (eds), *The corporate dilemma*: 11-45, *Prentice Hall*, Englewood Cliffs, NJ.
- Walker J. (1969), *Diffusion of innovations among the American states*, *American Political Science Review*, 63: 880-899.
- Walton C. C. (1967), *Corporate social responsibilities*, *Wadsworth*, Belmont, CA.
- Warren L.R. (1967), *The Interorganizational Field As a Focus for Investigation*, *Administrative Science Quarterly* 12: 396-419.
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985), *The evolution of the corporate social performance model*, *Academy of Management Review*, 10: 758-769.
- WBCSD (2000) *Corporate Social Responsibility*, *World Business Council for Sustainable Development*.
- Weaver G.R., Trevino L.K., Cochran P.L. (1999), *Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics*, *Academy of Management Journal*, 42: 539–552.
- Weber M. (1958), *Il metodo delle scienze storico-sociali*, *Einaudi*, Torino.
- Weber M. (1978), *Economy and society*, *Berkeley: University of California Press*.
- Weiss J.W. (2008), *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*, *South-Western Pub*.

- Werther W. e Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications Thousand Oaks.
- Westphal J.D., Zajac E.d.J. (1994), *Substance and symbolism in CEO's long-term incentive plans*, *Administrative Science Quarterly*, 39, 367-390.
- Wilensky H.L. (1965), *The Professionalization of Everyone?*, *American Journal of Sociology* 70 (September): 137-58.
- Wilson M. (2003), *Corporate sustainability: what is it and where does it come from?*, *Ivey Business Journal*, vol. March/April 2003, pp. 1-5.
- Windsor D. (2001), *The future of corporate social responsibility*, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 9, no. 3, pp. 225–56.
- Windsor D. (2006), *Corporate social responsibility: Three key approaches*, *Journal of Management Studies*, 43(1): 93-114.
- Wood D. (1991), *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.
- Woodward J. (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, London: Oxford University Press;
- Woodward-Clyde (1999), *Key Opportunities and Risks to New Zealand's Export Trade from Green Market Signals*, final paper, Sustainable Management Fund Project 6117, New Zealand Trade and Development Board, Auckland.
- Wooten M. e Hoffman A.J. (2008), *Organizational Fiefs: Past, Present and Future*, in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K e Suddaby R., *The SAGE Handbook of Orgazinazional Istitutionalism*, Sage publication Ltd, Londra.
- Wren D.A. (1979), *The Evolution of Management Thought* (2 edn), Wiley, New York City.
- Zadek S. (2001), *The civil corporation: The new economy of corporate citizenship*, Earthscan, Stirling, VA.
- Zilber T.B. (2006), *The work of the symbolic in institutional process: translations of rational myths in Israeli high tech*, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n. 2, pp. 281-303.
- Zimmerman D.H. (1978), *Ethnomethodology*, *The American Sociologist*, n.13.
- Zucker L.G. (1977), *The role of institutionalization in cultural persistence*, *American Sociological Review*, 42: 726-743.
- Zucker L.G. (1987), *Institutional theories of organization*, *Annual Review of Sociology*, 13: 443-44.
- Zucker L.G. (1991), *Postscript: Microfoundations of institutional thought*, in Powell, DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis: 103-106*, Chicago, University of Chicago Press.

Sitografia

<http://www.globalcompactnetwork.org/it/>

http://indianchristians.in/news/images/resources/pdf/global_sullivan_principles.pdf





















<http://www.borsaitaliana.it/>

Allegati

Allegato 1⁴⁹² - Imprese del segmento STAR

Titoli che appartengono all'Indice

Pagina | 1 | 2 | 3 | 4 | Successiva

Nome	Ultimo	%	Ora	Min	Max	Apertura	Fase
 Acotel Group							Continua
 Aeffe	1,266	-0,63	10.29.08	1,26	1,28		Continua
 Amplifon	4,568	+1,20	10.26.00	4,562	4,59	4,57	Continua
 Ansaldo Sts	7,94	+0,25	10.25.32	7,85	7,94		Continua
 Ascopiave	2,058	-0,39	10.18.06	2,05	2,074	2,07	Continua
 Astaldi	8,36	+1,58	10.28.34	8,27	8,39	8,315	Continua
 B&C Speakers	6,90	-0,50	9.03.42	6,90	6,905	6,905	Continua
 Banca Finnat	0,4801	-0,06	10.28.27	0,4731	0,4807		Continua
 Banca Ifis	14,15	-0,35	10.06.19	14,04	14,24	14,24	Continua
 Banca Pop Etruria E Lazio	0,74	-0,27	10.25.30	0,7375	0,747	0,7375	Continua
 Bb Biotech	132,80	+0,45	10.25.54	132,30	133,00	132,30	Continua
 Biancamano	0,628	-0,95	10.24.11	0,6065	0,628	0,628	Continua
 Biesse	9,685	+1,84	10.27.19	9,60	9,79	9,645	Continua
 Bolzoni							Continua
 Brembo	27,71	+0,87	10.29.03	27,40	27,83	27,40	Continua
 Cad It	4,41	-2,00	10.16.25	4,37	4,41		Continua
 Cairo Communication	6,53	+0,00	9.43.28	6,53	6,57		Continua
 Cembre	11,03	+0,00	10.27.13	11,03	11,10		Continua
 Cementir Holding	5,765	+0,44	10.25.06	5,71	5,795	5,71	Continua
 Centrale Del Latte Di Torino	3,438	+3,87	10.23.41	3,33	3,478	3,33	Continua












Dati ritardati 15 min

Pagina | 1 | 2 | 3 | 4 | Successiva

⁴⁹² <http://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/stars/lista.html>

Titoli che appartengono all'Indice

Pagina [Precedente](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [Successiva](#)


















	Nome ^v	Ultimo	% ^v	Ora	Min	Max	Apertura	Fase
	D'Amico	0,5385	+0,56	10.18.29	0,5375	0,54		Continua
	Dada	3,394	-1,05	10.11.59	3,394	3,446	3,446	Continua
	Damiani	1,431	-1,99	10.27.12	1,42	1,46		Continua
	Datalogic	9,075	+0,83	10.22.11	9,00	9,10	9,00	Continua
	Dea Capital	1,445	-0,14	10.21.46	1,436	1,447		Continua
	Digital Bros	2,876	-2,64	10.22.30	2,876	2,90		Continua
	Ei Towers	39,31	+1,05	10.13.51	39,04	39,31	39,04	Continua
	Ei.En.	23,02	+1,14	10.29.07	22,76	23,31	23,00	Continua
	Elica	1,692	+0,42	10.33.46	1,668	1,709	1,709	Continua
	Emak							Continua
	Engineering	46,04	+0,31	10.20.16	44,90	46,48	45,90	Continua
	Esprinet	8,05	+0,75	10.29.34	8,00	8,12	8,06	Continua
	Eurotech	2,13	+1,14	10.17.10	2,106	2,16		Continua
	Exprivia	0,782	+1,49	10.19.39	0,772	0,785		Continua
	Falck Renewables	1,347	+0,45	10.28.55	1,34	1,358		Continua
	Fidia	3,032	-3,19	10.27.43	3,03	3,136	3,084	Continua
	Fiera Milano	7,10	+1,14	10.33.03	7,03	7,105		Continua
	Gefran	3,876	+1,63	10.22.48	3,82	3,876		Continua
	Igd - Siiq	1,343	+0,22	10.27.15	1,34	1,355		Continua
	Ima	34,81	+0,75	10.33.59	34,55	34,89	34,55	Continua

Dati ritardati 15 min

Pagina [Precedente](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [Successiva](#)

Titoli che appartengono all'Indice



Pagina [Precedente](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#) | [Successiva](#)

Nome	Ultimo	%	Ora	Min	Max	Apertura	Fase
 Interpump Group	10,17	-0,97	10.33.27	10,10	10,30	10,25	Continua
 Irce	1,998	-4,31	10.26.53	1,998	2,076		Continua
 Isagro	1,903	+0,00	9.03.17	1,903	1,903		Continua
 Isagro Azioni Sviluppo	1,349	+2,20	9.28.19	1,349	1,349		Continua
 It Way							Continua
 La Doria	6,27	+0,97	10.05.30	6,21	6,285	6,285	Continua
 Landi Renzo	1,23	+5,04	10.33.21	1,172	1,23	1,181	Continua
 Marr	14,26	+0,42	10.22.44	14,12	14,27	14,24	Continua
 Moleskine	1,262	+0,00	10.11.19	1,254	1,271	1,254	Continua
 Mondo Tv	1,826	+0,55	10.23.16	1,788	1,836	1,81	Continua
 Mutuonline	5,01	+3,09	10.13.10	4,88	5,05	4,944	Continua
 Nice	2,878	+1,27	10.20.43	2,846	2,878		Continua
 Panariagroup Industrie Ceramiche	1,372	-0,44	9.09.20	1,372	1,372		Continua
 Poligrafica S Faustino							Continua
 Prima Industrie	13,83	+0,07	10.24.08	13,56	13,90		Continua
 Reno De Medici	0,295	-0,67	10.19.50	0,2914	0,30	0,30	Continua
 Reply	57,90	-0,17	10.24.59	57,40	58,10	57,40	Continua
 Sabaf	12,64	+0,48	10.22.58	12,21	12,76		Continua
 Saes Getters	7,19	-1,51	10.29.05	7,19	7,31	7,31	Continua
 Saes Getters Rsp	6,585	+0,00	10.14.26	6,435	6,585		Continua

Titoli che appartengono all'Indice

Pagina

[Precedente](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#)

	Nome [▼]	Ultimo	% [▼]	Ora	Min	Max	Apertura	Fase
	Servizi Italia	4,862	+0,66	10.31.58	4,86	4,90		Continua
	Sogefi	4,00	+0,25	10.32.02	4,00	4,036	4,01	Continua
	Tamburi Investment Partners	2,59	-0,31	10.25.56	2,584	2,596		Continua
	Terminienergia	2,076	-0,95	10.08.48	2,052	2,076	2,052	Continua
	Tescmec	0,6315	-1,64	10.09.43	0,6315	0,6415		Continua
	Txt	8,34	-0,06	10.33.20	8,30	8,395		Continua
	Vittoria Assicurazioni	9,785	-1,16	10.12.02	9,65	9,94	9,94	Continua
	Yoox	19,42	+0,67	10.34.20	19,25	19,49	19,38	Continua
	Zignago Vetro	5,58	+1,36	10.24.32	5,55	5,59	5,555	Continua

Dati ritardati 15 min

Pagina

[Precedente](#) | [1](#) | [2](#) | [3](#) | [4](#)

Allegato 2⁴⁹³ - Imprese per capitalizzazione

BORSA ITALIANA						
TITOLI INDICE FTSE MIB - CAPITALIZZAZIONE AL 30.05.2014						
	SOCIETA'	milioni di euro	% FTSE MIB ITALIANE	% FTSE MIB TOTALE	%MERCATO ITALIANE	%MERCATO TOTALE
1	ENI	68 196.15	16.63%	15.64%	13.37%	12.72%
2	ENEL	39 260.52	9.57%	9.00%	7.70%	7.32%
3	INTESA SANPAOLO	36 170.32	9.31%	8.75%	7.46%	7.12%
4	UNICREDIT	36 868.45	8.99%	8.45%	7.23%	6.88%
5	GENERALI	25 891.03	6.31%	5.94%	5.06%	4.83%
6	LUXOTTICA GROUP	19 999.38	4.88%	4.59%	3.92%	3.73%
7	TENARIS	19 406.22	4.73%	4.45%	3.80%	3.62%
8	ATLANTIA	16 810.81	4.10%	3.85%	3.30%	3.14%
9	SNAM	14 548.38	3.55%	3.34%	2.85%	2.71%
10	TELECOM ITALIA	12 248.80	2.99%	2.81%	2.40%	2.28%
11	CNH INDUSTRIAL	10 887.41	2.66%	2.50%	2.13%	2.03%
12	ENEL GREEN POWER	10 274.51	2.51%	2.36%	2.01%	1.92%
13	FIAT	9 598.38	2.34%	2.20%	1.88%	1.79%
14	SAIPEM	8 517.01	2.08%	1.95%	1.67%	1.59%
15	TERNA	7 802.47	1.90%	1.79%	1.53%	1.46%
16	EXOR	7 757.43	1.89%	1.78%	1.52%	1.45%
17	STMICROELECTRONICS	6 708.53	1.64%	1.54%	1.32%	1.25%
18	MEDIOBANCA	6 308.95	1.54%	1.45%	1.24%	1.18%
19	UBI BANCA	6 056.20	1.48%	1.39%	1.19%	1.13%
20	PIRELLI & C	5 854.49	1.43%	1.34%	1.15%	1.09%
21	UNIPOLSAI	5 692.31	1.39%	1.31%	1.12%	1.06%
22	BANCO POPOLARE	4 785.18	1.17%	1.10%	0.94%	0.89%
23	MEDIOLANUM	4 628.57	1.13%	1.06%	0.91%	0.86%
24	MEDIASET	4 272.86	1.04%	0.98%	0.84%	0.80%
25	SALVATORE FERRAGAMO	3 756.63	0.92%	0.86%	0.74%	0.70%
26	PRYSMIAN	3 646.76	0.89%	0.84%	0.72%	0.68%
27	CAMPARI	3 644.96	0.89%	0.84%	0.71%	0.68%
28	GTECH	3 521.78	0.86%	0.81%	0.69%	0.66%
29	FINMECCANICA	3 468.82	0.85%	0.80%	0.68%	0.65%
30	MONCLER	3 338.99	0.81%	0.77%	0.65%	0.62%
31	TOD'S	3 038.47	0.74%	0.70%	0.60%	0.57%
32	AZIMUT HOLDING	2 879.65	0.70%	0.66%	0.56%	0.54%
33	BANCA MONTE PASCHI SIENA	2 842.49	0.69%	0.65%	0.56%	0.53%
34	A2A	2 750.88	0.67%	0.63%	0.54%	0.51%
35	BANCA POP EMILIA ROMAGNA	2 747.34	0.67%	0.63%	0.54%	0.51%
36	WORLD DUTY FREE	2 580.08	0.63%	0.59%	0.51%	0.48%
37	BANCA POPOLARE MILANO	2 144.49	0.52%	0.49%	0.42%	0.40%
38	BUZZI UNICEM	2 111.55	0.51%	0.48%	0.41%	0.39%
39	AUTOGRILL	1 784.02	0.44%	0.41%	0.35%	0.33%
40	YOOX	1 374.01	0.34%	0.32%	0.27%	0.26%
	TOTALE FTSE MIB (ITALIANE)	410 060.4				
	TOTALE FTSE MIB (CON ESTERA)	436 175.1				
	TOTALE MERCATO (ITALIANE)	510 024.3				
	TOTALE MERCATO (CON ESTERE)	536 139.0				
	FTSE MIB IN % BORSA (ITALIANE)	80.40%				
	FTSE MIB IN % BORSA (CON ESTERA)	81.35%				

⁴⁹³ http://www.borsaitaliana.it/borsaitaliana/statistiche/statistiche-storiche/capitalizzazioni/2014/201405/capitalizzazionesep_pdf.htm

