



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI  
INTERNAZIONALI

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN HUMAN SCIENCES  
Curriculum in  
PSYCHOLOGY, COMMUNICATION AND SOCIAL SCIENCES

CICLO XXXII

TITOLO DELLA TESI

Gestione della reputazione e comunicazione della Responsabilità Sociale d'Impresa nel  
settore del recupero e smaltimento dei rifiuti.

Il caso Orim S.p.A.

RELATORE

Chiar.mo Prof. Giacomo Gistri

DOTTORANDA

Dott.ssa Federica Simonetti

COORDINATORE

Chiar.mo Prof. Angelo Ventrone

ANNO 2020



## Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>5</b>
<b>1. La Reputazione aziendale.....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Corporate Reputation: la multidisciplinarietà del tema.....</i>	8
1.2. <i>Rassegna teorica sugli studi inerenti alla reputazione.....</i>	10
1.2.1. 1940-1990.....	11
1.2.2. 1990-2006.....	12
1.2.3. Dal 2006 ad oggi.....	16
1.3. <i>La misurazione della reputazione .....</i>	17
1.3.1. Modelli con approccio analitico generalista .....	18
1.3.2. Modelli con approccio analitico specialista.....	20
1.3.3. Modelli con approccio sintetico.....	21
1.4. <i>I vantaggi di una buona reputazione.....</i>	23
1.5. <i>Nuovi scenari digitali nell'Economia della Reputazione .....</i>	25
1.6. <i>La reputazione come concetto multiforme.....</i>	28
<b>2. La Responsabilità Sociale d'Impresa .....</b>	<b>32</b>
2.1. <i>Sistema sociale e sistema economico .....</i>	32
2.2. <i>Dalla shareholder theory alla stakeholder theory.....</i>	33
2.3. <i>Che cos'è la Responsabilità Sociale d'Impresa .....</i>	35
2.4. <i>Rassegna teorica degli studi inerenti alla Responsabilità Sociale d'Impresa.....</i>	36
2.4.1. Anni 60.....	38
2.4.2. Anni 70.....	38
2.4.3. Anni 80.....	40
2.4.4. Anni 90.....	41
2.4.5. Anni 2000.....	44
2.5. <i>La CSR e l'Unione Europea.....</i>	45
2.6. <i>I benefici della CSR.....</i>	48
2.7. <i>Le due dimensioni della CSR: "doing good" e "avoiding bad" .....</i>	50

2.8.	<i>Responsabilità Sociale e Reputazione aziendale</i> .....	53
2.9.	<i>CSR come strumento di tutela del capitale reputazionale</i> .....	55
<b>3.</b>	<b>Lo Stakeholder Management</b> .....	<b>59</b>
3.1.	<i>La teoria degli stakeholder</i> .....	59
3.1.1.	<i>Approccio strumentale, descrittivo e normativo</i> .....	61
3.1.2.	<i>Visione ampia o ristretta?</i> .....	62
3.2.	<i>Teoria dell'identificazione e della salienza degli stakeholder</i> .....	64
3.3.	<i>Vantaggi dello stakeholder management</i> .....	68
3.4.	<i>CSR e Reputazione nella prospettiva dello stakeholder management</i> .....	69
3.5.	<i>Dallo stakeholder management allo stakeholder engagement</i> .....	71
<b>4.</b>	<b>Il caso Orim S.p.A.</b> .....	<b>73</b>
4.1.	<i>La filiera dei rifiuti</i> .....	73
4.2.	<i>La reputazione del settore rifiuti</i> .....	76
4.3.	<i>Metodologia</i> .....	77
4.4.	<i>ORIM S.p.A.: azienda leader nello smaltimento e recupero rifiuti</i> .....	79
4.5.	<i>Implicazioni del gap reputazionale</i> .....	82
4.6.	<i>Reputational SWOT Analysis</i> .....	84
4.6.1.	<i>Forze</i> .....	86
4.6.2.	<i>Debolezze</i> .....	89
4.6.3.	<i>Minacce</i> .....	95
4.6.4.	<i>Opportunità</i> .....	106
4.7.	<i>Considerazioni conclusive: sviluppi teorici e implicazioni manageriali</i> .....	110
	<b>Bibliografia</b> .....	<b>119</b>
	<b>Appendice A. Traccia Interviste</b> .....	<b>143</b>
	<b>Appendice B. Struttura Questionario</b> .....	<b>145</b>

## **Introduzione**

In questi ultimi anni l'attenzione di studiosi, istituti di ricerca, società di consulenza e dirigenti d'azienda si è concentrata su un fattore importantissimo dal quale dipende il futuro e il successo delle imprese: la reputazione.

L'intensificarsi dei livelli competitivi e i cambiamenti nel profilo delle aspettative sociali nei confronti dell'impresa sollecitano un'attenzione crescente al tema della reputazione aziendale e al suo ruolo strategico nella gestione della complessa rete di relazioni interne ed esterne. Il concetto di reputazione appare oggi meno effimero e più sostanziale, dal momento che comporta la formazione di giudizi da parte degli stakeholder con riferimento alla condotta dell'organizzazione e dei suoi membri nel medio lungo termine.

La diversità degli interessi che ruotano attorno a un'impresa, tuttavia, porta di fatto alla formazione di una pluralità di attese non sempre convergenti.

Sebbene, sia nella pratica professionale che in letteratura, il termine venga spesso utilizzato al singolare, alcuni studiosi convengono che la reputazione aziendale sia in realtà un costrutto multidimensionale che riflette una pluralità di metri di giudizio dei diversi interlocutori dell'impresa (Fombrun, 2002). Applicando criteri in parte divergenti nel valutare le performance aziendali e rifacendosi a fonti informative eterogenee, infatti, i vari tipi di portatori di interessi possono emettere giudizi diversi sull'azienda, la quale può arrivare così a godere di una reputazione in parte differente presso pubblici diversi.

Negli ultimi anni, inoltre, con la massiccia diffusione della Rete e dell'utilizzo delle nuove tecnologie, la gestione della reputazione si è complicata, visto che deve fare i conti non soltanto con ciò che l'impresa determina, ossia azioni e comunicazioni (ciò che fa e dice) ma, in modo sempre più massiccio, con ciò che gli "altri" dicono dell'impresa.

Ci troviamo nella cosiddetta "Economia della Reputazione", quella che Fertik (2015), definisce come la descrizione di un mondo in cui la reputazione di ognuno è istantaneamente analizzata, archiviata, utilizzata come passaporto per speciali trattamenti e benefici, ed usata come contante per effettuare operazioni altrimenti impossibili. In questa fase la reputazione non è diversa da qualsiasi altra merce monetizzabile: è inevitabile che venga commercializzata, estratta, raffinata, contaminata, svilita, contesa, scambiata, venduta, reinterpretata, archiviata e utilizzata in modi prima impensabili.

Pertanto, un costante monitoraggio e un'attenta gestione della propria reputazione, sia online che offline, costituiscono attività imprescindibili per costruire, mantenere o migliorare i rapporti con i diversi interlocutori sociali e in un tale contesto il ruolo della comunicazione assume una valenza fondamentale.

Al centro dei progetti di costruzione della reputazione aziendale, negli ultimi anni, si riscontra un ricorso sempre più frequente al tema della Corporate Social Responsibility (CSR) ossia quanto un'impresa sia socialmente responsabile nei confronti dei propri stakeholder. Secondo il libro verde della Commissione Europea (2001), la CSR è “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”.

Assumere comportamenti socialmente responsabili per l'impresa significa monitorare e rispondere alle legittime aspettative economiche, ambientali e sociali di tutti gli stakeholder, ossia di tutti coloro che quotidianamente entrano in relazione con l'impresa ed hanno interesse nel suo successo e sviluppo, guadagnandone in stima, fiducia e reputazione e permettendo così, anche di conseguire un vantaggio competitivo necessario per rimanere sul mercato in un'ottica di lungo periodo.

L'obiettivo del presente studio è di spiegare quale relazione esiste tra reputazione aziendale e Corporate Social Responsibility in un settore “critico” come quello della gestione dei rifiuti, caratterizzato da un forte legame con il territorio e con le comunità che lo abitano.

Attraverso lo studio del caso Orim S.p.A., impresa di smaltimento e recupero rifiuti industriali, si mette in luce come, molto spesso, le aziende operanti in questo settore si trovino a vivere uno scarto tra “ambiente tecnico”, definito come quell'ambiente in cui le organizzazioni sviluppano criteri di efficacia ed efficienza a presidio dei processi implementati, e “ambiente istituzionale”, caratterizzato da norme e regole sociali che esercitano pressioni a cui le organizzazioni devono conformarsi a tutela della propria legittimazione (Scott e Mayer, 1983).

La presenza di un “gap reputazionale” innesca un circolo vizioso che ha significative ripercussioni sullo sviluppo e la crescita delle attività aziendali di gestione rifiuti: mentre gli attori specializzati attribuiscono un alto valore a tali pratiche in quanto contribuiscono a portare avanti la transizione verso un modello di economia circolare e a rallentare il processo di degrado ambientale, la società civile, spesso soggetta a carenza informativa sulle pratiche effettive di queste attività, fa più fatica ad elaborare un giudizio completo in merito a questi temi, sanzionando in maniera indiretta ma significativa le operazioni delle imprese operanti in questo settore critico.

Il presente lavoro si suddivide in quattro parti. Il primo capitolo ha lo scopo di chiarire il complesso concetto della Reputazione inteso come strategic asset intangibile e moderna moneta di scambio sui mercati dominati dalla comunicazione digitale.

Il secondo capitolo si propone di analizzare e inquadrare il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa<sup>1</sup>, che verrà esaminato sotto il profilo delle origini, gli sviluppi teorici, gli aspetti costitutivi, l'operatività e i benefici.

Il terzo capitolo approfondirà il tema dello Stakeholder Management, inteso come capacità dell'azienda di costruire relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con i vari portatori di interessi, interni ed esterni, al fine di creare ricchezza e valore nel lungo periodo.

Infine, l'ultimo capitolo riporta l'analisi del caso studio Orim S.p.A., azienda leader nel settore dello smaltimento e recupero rifiuti industriali, comparto in cui reputazione aziendale e CSR assumono una rilevanza particolarmente critica. Nella prima parte verranno presentati metodologia, profilo aziendale e problematiche connesse all'emergenza di un gap reputazionale; nell'ultima parte, il caso verrà corredato di alcune considerazioni finali relative alle implicazioni manageriali e agli sviluppi teorici della ricerca.

---

<sup>1</sup> Corporate Social Responsibility (CSR) e Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) verranno usati come sinonimi nel corso del testo.

## **1. La Reputazione aziendale**

### ***1.1. Corporate Reputation: la multidisciplinarietà del tema***

Come spesso avviene per gli individui anche le organizzazioni sono identificate, in parte, attraverso il valore associato al loro “buon nome”. Ciò in quanto il “buon nome” di un’impresa influenza la sua capacità di attrarre nuovi clienti, fornitori, dipendenti e risorse in generale, e al tempo stesso di ottenere il consenso favorevole da parte dei pubblici di riferimento.

In linea con tale osservazione, molti studiosi hanno compreso dunque che l’importanza nel dedicare una costante attenzione a tale aspetto rappresenta in effetti un’attività imprescindibile al fine di costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei molteplici interlocutori sociali.

Negli ultimi venti anni, l’interesse rivolto al tema della reputazione è diventato molto più acceso, grazie anche al contributo di studiosi che hanno iniziato ad analizzarne le implicazioni in una visione sistematica.

Partendo dalla consapevolezza secondo la quale le armi competitive attraverso cui competere e conquistare spazio nel mercato sono sempre più basate su risorse intangibili capaci di conferire agli attori competitivi reali quanto duraturi elementi di differenziazione, ciò di conseguenza ha spostato l’attenzione, non solo delle organizzazioni ma anche degli studiosi e dei ricercatori, sulla costruzione e sul mantenimento di vantaggi competitivi basati sull’esistenza di intangibles.

Il concetto di reputazione aziendale nasce tra gli anni 70 e 80 nell’ambito della letteratura economica, scaturito dal bisogno di comprendere le decisioni assunte dagli stakeholder nei confronti di un’azienda, in una condizione di incompleta o inesatta informazione (Nelli, 2012). Ma è soprattutto dagli anni 90 che si registra una spinta agli studi sulla reputazione aziendale, focalizzando l’attività di ricerca in particolare sulla sua capacità di produrre valore.

I primi contributi concreti allo studio del fenomeno, possono essere ricondotti all’ Inaugural Issue (1997) pubblicato in *Corporate Reputation Review*, nell’ambito del quale Fombrun e Van Riel avevano evidenziato come la base teorica esistente nel quale stavano formandosi i primi contributi scientifici sul tema era in verità frammentato in una serie di ambiti settoriali specifici tale da rendere caotici e sterili i contributi esistenti allo stato in letteratura. La natura di costruito multidimensionale della corporate reputation, l’essere stata cioè oggetto di indagine da parte di aree disciplinari diverse afferenti, ora agli studi di matrice economica, organizzativa e manageriale, ora a quelli di indole sociologica, psicologica, giuridica, con inevitabili difficoltà definitorie, spiegherebbe, secondo taluni studiosi (Walker, 2010), la scarsa attenzione prestata, fino ad alcuni decenni fa, al fenomeno che stiamo indagando e la carenza di sistematicità dei contributi scientifici sul tema.

All'interno del paradigma della reputazione, non si trova ancora una prospettiva unitaria che rappresenti l'interesse e la complessità del concetto (Chun, 2005).

Nonostante il concetto di reputazione stia ricevendo una notevole attenzione nell'ambito della gestione aziendale, sia dal punto di vista teorico che pratico, la letteratura sulla reputazione è frammentata tra varie discipline e ciò la rende per certi versi di difficile inquadramento (Barnett et al., 2006; Brown et al., 2006; Deephouse e Carter, 2005). La trattazione varia a seconda di quale prospettiva teorica viene invocata (Whetten, 1997): alcune definizioni disponibili si sovrappongono, altre sono in conflitto.

A Tal proposito, Fombrun e Van Riel (1997) nella loro rassegna hanno rinvenuto sei differenti definizioni di reputazione aziendale attingendo da 6 aree disciplinari distinte:

- Economia aziendale: la reputazione è considerata come una risorsa immateriale che può e dovrebbe avere un valore finanziario;
- Economia: la reputazione è considerata come la percezione dell'organizzazione da parte degli stakeholder esterni;
- Marketing: la reputazione è considerata dal punto di vista del cliente o dell'utente finale, concentrando l'attenzione sul modo in cui si forma;
- Organizzazione: la reputazione è vista come la percezione del comportamento dell'organizzazione detenuta dagli stakeholder interni;
- Sociologia: la reputazione è considerata come una valutazione aggregata delle prestazioni di un'azienda rispetto alle aspettative e alle norme vigenti in un contesto istituzionale;
- Strategia: la reputazione è considerata come una risorsa è una barriera la mobilità dal momento che la reputazione è basata sulle percezioni, è difficile da gestire.

Data la difficoltà di pervenire ad una definizione univoca e condivisa, è indispensabile cercare di integrare i contributi provenienti dalle diverse dottrine adottando così una prospettiva multidisciplinare (Gistri, 2018).

Tra le prime definizioni si riporta quella elaborata da Fombrun (1996): la reputazione aziendale è una rappresentazione percettiva delle azioni passate dell'organizzazione e delle prospettive future che descrive la sua generale attrattività verso i portatori di interesse, confrontandola con i suoi principali concorrenti.

Bennett e Kottasz (2000) definiscono la Corporate Reputation come la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni su un'organizzazione sviluppate da consumatori, dipendenti, fornitori, investitori e da tutti gli altri interlocutori in relazione alle qualità, caratteristiche e comportamenti dell'impresa, basate su esperienze personali, passaparola e osservazione delle azioni passate dell'organizzazione.

Secondo Nelli e Bensi (2003), la corporate reputation esprime la sintesi di un vasto insieme di segnali che l'impresa trasmette agli stakeholder nel corso del tempo con riferimento al suo agire strategico, in modo sia esplicito che implicito. Gli interlocutori dell'impresa recepiscono e interpretano questi segnali, che per loro costituiscono rilevanti fonti di informazione e di valutazione, e presumono razionalmente il comportamento futuro dell'impresa; maturano conseguentemente le proprie aspettative e giungono infine a formulare le proprie decisioni. La coerenza dei comportamenti dell'impresa con i segnali che ha inviato nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determinano la formazione della reputazione aziendale. Tre, sono dunque gli elementi essenziali su cui si basa il concetto di reputazione aziendale:

- La dimensione temporale, ovvero il fatto che la formazione della reputazione richieda la consistenza delle azioni dell'impresa per un lungo periodo di tempo;
- L'ampiezza degli interlocutori dell'impresa, sia interni che esterni, compresi nella formazione della reputazione;
- Le fonti della reputazione, costituite essenzialmente dall'esperienza e dall'informazione. L'esperienza fa riferimento alle relazioni dirette che un soggetto ha avuto con l'impresa; l'informazione invece può essere resa disponibile attraverso tre vie: mediante la comunicazione che l'impresa rivolge direttamente ai suoi interlocutori, attraverso la diffusione di notizie operata dai mass-media, infine per mezzo di informazioni di

seconda mano di altri soggetti e del passaparola che si attiva spontaneamente tra le persone.

La reputazione può essere concepita come il riflesso esterno dell'identità organizzativa, ovvero della cultura, dei valori, della personalità più profonda dell'organizzazione (Van Riel e Fombrun, 2005). Appare evidente come un'impresa che sia riuscita a consolidare una reputazione positiva abbia tutta la convenienza a mantenerla nel tempo, comportandosi in modo conforme alle aspettative create presso i suoi molteplici stakeholder, sensibilizzando e coinvolgendo conseguentemente tutto il personale aziendale, affinché operi costantemente secondo tale orientamento.

## ***1.2. Rassegna teorica sugli studi inerenti alla reputazione***

Va da sé quindi che nell'ottica di analizzare in modo esaustivo la reputazione aziendale, la strategia migliore è quella di seguire un approccio multidisciplinare e interdisciplinare, pena la focalizzazione solo su specifiche dimensioni che rischia di non coglierne l'effettivo valore.

Partendo dalla classificazione di Money et al. (2017), viene proposta una revisione della letteratura sulla reputazione aziendale divisa in tre intervalli temporali, individuati sia con una logica espositiva che ad un naturale cambio di paradigma, con l'obiettivo di riassumere i più importanti contributi sul tema e l'evoluzione delle prospettive di studio negli ultimi sessant'anni.

Nel primo periodo (fino al 1990) domina la prospettiva strategica: la reputazione è considerata prevalentemente una risorsa dell'impresa ad alto valore segnaletico che viene gestita in modo unidirezionale, dall'azienda agli stakeholder, in cui il livello di analisi è di solito l'organizzazione.

Nel secondo periodo (dal 1990 al 2006), accanto alla prospettiva strategica, inizia a prosperare anche una prospettiva relazionale. Il concetto di stakeholder acquisisce importanza e diventa maggiormente integrato nella letteratura, introducendo contributi che includano la prospettiva dei "destinatari" della reputazione. Inoltre si cominciano a contare diversi studi volti a proporre dei metodi per misurare il costrutto.

Nel terzo periodo (dal 2006 ad oggi) continuano a coesistere i due principali approcci, strategico e relazionale, ma il focus degli studiosi si sposta sull'analisi di antecedenti e conseguenze della reputazione. Si rileva un aumento dei contributi che adottano una prospettiva multidisciplinare nel tentativo di integrare i nuovi risultati con le conoscenze pregresse e la necessità di comprendere meglio i meccanismi sottostanti lo sviluppo della reputazione e di collegare più sistematicamente la ricerca alle tendenze che caratterizzano il macroambiente.

#### 1.2.1. 1940-1990

Dal punto di vista accademico, già dalla fine degli anni 40, si rinvengono i primi contributi sul tema della reputazione aziendale inquadrabili prevalentemente nella letteratura sulle PR (Barlow e Payne, 1949; Woodward e Roper, 1951; Christian, 1959, MacLeod, 1967), quando le corporate americane iniziavano a mostrare crescente interesse nei confronti dell'ascolto delle opinioni delle varie comunità locali.

In questa fase iniziale la reputazione aziendale è descritta come una risorsa strategica immateriale che può contribuire alla redditività attuale e futura dell'impresa nonché all'ottenimento di un vantaggio competitivo (Shrum e Wuthnow, 1988; Weigelt e Camerer, 1988). Le ragioni di tali effetti benefici sono da imputarsi ai segnali positivi che la reputazione invia in merito alle capacità e dunque all'attrattività dell'impresa nel suo complesso (Bagwell, 1922; Riahi-Belkaoui, 1991).

Con riferimento alla Signal Theory (Fombrun e Shanley, 1990; Basdeo et al., 2006), i contributi di questi anni si concentrano spesso sull'approfondimento del "come, quando e perché" una buona reputazione possa costituire l'elemento segnaletico di alcuni benefici desiderati per l'impresa, ad esempio una superiorità nei confronti della concorrenza, una maggiore attrattività sul mercato del lavoro o una certa solidità finanziaria (Dutton e Dukerich, 1991; Freeman, 1984; Shapiro, 1983; Weigelt e Camerer, 1988). Dato il primo inquadramento degli studi sulla reputazione in ambito strategico, gli sviluppi concettuali di Fombrun e Shanley (1990), Shapiro (1983) e Weigelt e Camerer (1988) segnano tre pietre miliari nel successivo progresso della letteratura sulla reputazione.

Shapiro è tra i primi studiosi a fornire evidenze, teoriche ed empiriche, relative all'impatto della reputazione sul rendimento finanziario dell'impresa e, tale contributo, influenzerà in modo significativo i successivi in merito al legame tra reputazione e performance finanziarie (si vedano Cloninger, 1995; Roberts e Dowling, 1997; Miles e Covin, 2000).

Weigelt e Camerer arricchiscono il dibattito identificando un insieme di attributi aziendali che possono contribuire allo sviluppo di una buona reputazione.

Fombrun e Shanley iniziano a segnare in letteratura la transizione da un focus principalmente strategico verso un approccio relazionale e basato sulla percezione, estendendo l'insieme degli attributi rilevanti anche alla sfera emotiva.

#### 1.2.2. 1990-2006

Dagli anni 90 in poi, la ricerca sulla reputazione aziendale si diffonde notevolmente dagli Stati Uniti all'Europa. Il filone di studi che considera la reputazione come una risorsa strategica continua a prosperare (Dollinger, Golden e Saxton, 1997; Grunig, 1993; Roberts e Dowling, 1997; Yoon, Guffey e Kijewski, 1993) e in questo periodo viene integrato nell'ambito della Resource-based Theory (Barney, 1991; Deephouse, 2000; Hall, 1993).

A partire da questi anni, si assiste ad uno sviluppato interesse circa il ruolo delle risorse e delle competenze dell'impresa come base fondamentale della manovra strategica e determinante prioritario dei profitti: le risorse rappresentano lo strumento per mezzo del quale le imprese operano, e sono rese fonte di vantaggio competitivo in base alle abilità aziendali ad assemblare integrare e gestire l'insieme delle risorse stesse (Russo e Fouts, 1997). Attraverso la Resource-based Theory è possibile osservare la connessione tra caratteristiche interne aziendali e sue performance, dove differenziali di performance sono attribuiti in principal modo alle risorse specifiche aziendali (preziose, rare, difficilmente imitabili e acquisibili, non sostituibili). In tal senso, la teoria ha il pregio di spiegare, da un lato il perché alcune risorse

più di altre generino posizione di vantaggio competitivo e, dall'altro lato la ragione per cui, pur in presenza di rilevanti pressioni competitive, persistono asimmetrie nelle dotazioni di risorse e conseguentemente, nei vantaggi competitivi e nelle rendite che esse consentono (Arru e Ruggieri, 2016).

Verso la fine del 900 si possono identificare due distinti filoni di ricerca sulla reputazione: il primo di matrice organizzativa che la considera una risorsa immateriale (Deephouse, 2000; Roberts e Dowling, 2002; Waddock, 2000), il secondo di matrice maggiormente psicologica, che invece la inquadra come una percezione degli stakeholder (Bromley, 2001; MacMillan et al., 2004; Mahon e Wartick, 2003).

Wartick (1992) sostiene che la reputazione aziendale è costituita dall'insieme delle percezioni di un singolo gruppo di stakeholder in merito alla rispondenza delle risposte dell'organizzazione alle aspettative degli stessi. Sulla stessa linea Fombrun (1996) vede la reputazione come una rappresentazione percettiva delle azioni passate e delle prospettive future di un'azienda che ne descrivono la generale attrattività nei confronti di tutti i suoi stakeholder chiave rispetto alle altre concorrenti. Inoltre, tra gli anni 90 e i primi 2000 gli studiosi hanno cercato di fare chiarezza sulla distinzione tra i concetti di immagine, identità e reputazione (Davies et al., 2001; Fombrun e van Riel, 1997; Pruzan, 2001).

In questo periodo la letteratura sulla reputazione si intreccia molto con la ricerca sugli stakeholder, intesi come ciascun soggetto (individuo o organizzazione) che possa influenzare, o essere influenzato, dalla condotta aziendale. Vengono utilizzate la exchange theory (Anderson e Weitz, 1992; Lambe, Wittmann e Spekman, 2001), la relationship reciprocity (Gassenhair, Houston e Davis, 1998; Greenwood, 2007) e la stakeholder theory (Freeman, 1984) come riferimenti teorici per lo sviluppo dei vari concetti.

Freeman definì stakeholder un “qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione” (1984).

La definizione di Stakeholder è nata proprio partendo dall'allargamento del concetto di interlocutore rilevante per l'impresa da quello di azionista (shareholder o stockholder) a quello di chi ha una qualsiasi “posta”, interesse (stake) in gioco, cioè è in qualche modo interessato alle decisioni dell'impresa. In quest'ottica, quindi, le imprese non solo devono soddisfare gli interessi degli shareholder, ma devono cercare di soddisfare le istanze e le motivazioni dei diversi stakeholder con i quali interagiscono sistematicamente (Freeman, 1984). Gli stakeholder pertanto non sono semplici pubblici ma quei soggetti che hanno un potere di influenzamento su una determinata organizzazione e/o subiscono l'influenza della stessa: proprietari, azionisti e investitori, banche e creditori, partner e fornitori, clienti attuali e potenziali, dipendenti e sindacati, concorrenti, governo, associazioni, media, comunità, ecc.

Alla base di tale teoria vi è il riconoscimento dell'esistenza di una molteplicità di relazioni a due vie tra l'impresa e l'ambiente circostante.

Il passaggio alla prospettiva relazionale è stato accompagnato da un incremento di studi volti ad indagare gli aspetti emotivi, cognitivi e comportamentali della reputazione aziendale (Balmer, 1998; Chun, 2005; Dutton et al., 1994, Walsh et al., 2009).

#### 1.2.2.1. Identità, immagine e reputazione

Uno dei principali ostacoli alla formazione di una visione unitaria della corporate reputation – come opportunamente osservato da Fombrun and Van Riel (1997) – deriva, dalla confusione concettuale e terminologica tra identità, immagine aziendale e reputazione. Dall'autorevole prospettiva di osservazione impiegata da Fombrun e Van Riel, identità e immagine rappresentano le componenti di base della reputazione. Nell'ambito della prospettiva integrativa, i due autori presentano il concetto di identità come la percezione di dipendenti e managers, in pratica di quegli stakeholder interni all'impresa, che sostengono la natura della loro organizzazione. All'opposto invece, il concetto di immagine esprimerebbe la percezione che gli osservatori esterni hanno dell'organizzazione stessa. Come risultante di questi due concetti, la reputazione apparirebbe il risultato netto dato dall'aggregazione di queste percezioni interne-esterne.

Tuttavia, la prospettiva integrativa di Fombrun e Van Riel, sebbene attualmente rappresenti quella più ampiamente accettata, rimane di gran lunga lontana dall'aver una valenza universale. A ben vedere in effetti, identità, immagine e reputazione rappresentano costrutti che tuttora soffrono spesso di una intercambiabilità terminologica, che contribuisce inevitabilmente ad alimentare lo stato di confusione lamentato da molti autori (Barnett et al., 2006). In realtà ponendo attenzione sulla natura di ciascun singolo costrutto, è intuibile che esistano delle differenze importanti da tenere presente ai fini di una chiara distinzione concettuale.

La definizione di *immagine* più diffusa e recente nel contesto della reputazione è “una sintesi delle impressioni o percezioni detenute dagli stakeholder esterni” (Davies e Miles, 1998). Secondo tale accezione quindi, l'immagine organizzativa non esiste nell'organizzazione ma nei pubblici che percepiscono l'impresa attraverso una serie di indizi sintomatici di ciò che essa è. In proposito, è bene ricordare che secondo la tassonomia proposta da Bernstein (Bernstein, 1984) esistono nove gruppi di interlocutori, o pubblici, dell'azienda. Si tratta del pubblico interno (forza lavoro e azionisti), della comunità locale (cittadini, autorità, istituzioni), dei gruppi di influenza (movimenti a tutela del consumatore, accademici,

studiosi), degli interlocutori commerciali (fornitori, forza vendita, distributori), dell'autorità centrale (uffici preposti a varie funzioni, dell'incentivazione al controllo ed al prelievo fiscale), dei mass media (giornali, riviste, radio, televisione), del settore finanziario (banche od altri investitori istituzionali), dei clienti finali (consumatori o utilizzatori del prodotto), del grande pubblico (la collettività sovra-locale nella quale opera l'impresa). Accade, così, che nell'ambito di ogni tipo di pubblico prende forma una specifica immagine d'azienda che scaturisce dalla capacità dell'impresa di soddisfarne le attese.

Dunque non esiste un'immagine dell'azienda, ne esistono tante quanti sono i tipi di interlocutori che interagiscono con l'impresa. Altri ricercatori, in particolare nell'ambito dell'organizzazione aziendale, definiscono l'immagine come l'insieme delle credenze dei membri interni in merito alle percezioni degli esterni (Dutton e Dukerich, 1991) e usano il concetto di reputazione per riferirsi alla percezione dell'organizzazione da parte di un esterno (Dukerich e Carter, 2002).

L'immagine differisce dalla reputazione in quanto, la prima riguarda la più recente opinione del pubblico riguardo ad un'organizzazione sviluppata anche senza alcuna esperienza reale con essa, la seconda costituisce un giudizio di merito sulle qualità dell'organizzazione accumulate nel tempo che implica un rapporto basato sull'esperienza. La reputazione aziendale è vista come un costrutto in evoluzione nel tempo in quanto esito di prestazioni coerenti alle aspettative, rafforzate da una comunicazione efficace, mentre l'immagine aziendale viene definita più rapidamente attraverso programmi di comunicazione ben concepiti (Gray e Balmer, 1998).

In sintesi, la reputazione aziendale potrebbe essere vista come derivante dall'allineamento tra la le percezioni relative all'impresa da parte degli stakeholder interni ed esterni (Hatch e Schultz, 2001).

La *corporate identity*, invece, comprende tutti i principali elementi della vita dell'azienda, quali la cultura, la mission, la vision, gli obiettivi, le strategie, la struttura organizzativa, le strutture fisiche, i canali distributivi, il sistema di offerta e il sistema della comunicazione con il quale sviluppa, diffonde e sostiene tutti i precedenti elementi (Abratt, 1989).

Tale concetto viene variamente definito in letteratura, tuttavia si possono rinvenire due accezioni principali: l'identità organizzativa e l'identità aziendale. L'identità organizzativa è la percezione dell'organizzazione da parte dei dipendenti e riguarda le caratteristiche più centrali, durature e distintive (Albert e Whetten, 1985): si riferisce a ciò che i membri percepiscono, sentono e pensano della loro organizzazione.

L'identità aziendale si riferisce a riferimenti visivi quali nome, logo e altri simboli (Bernstein, 1984) o a riferimenti strategici quali vision, mission e filosofia aziendale, i quali

sono concettualizzati come parte del processo strategico che lega la strategia aziendale all'immagine e alla reputazione (Dowling, 1994).

In tal senso, l'identità va comunicata con l'intento di precisare gli aspetti che caratterizzano l'organizzazione, ciò di cui si occupa e come opera.

La corporate identity diventa espressione della pluralità dei modi attraverso i quali l'organizzazione, in qualche modo, comunica e presenta sé stessa in modo visibile all'esterno (Schultz et al., 2000).

Ciò implica che ci sono tre elementi chiave nella reputazione aziendale: l'identità organizzativa, l'identità desiderata (o aziendale) e l'immagine. L'immagine deve essere allineata sia con l'identità organizzativa, ossia con le percezioni dei dipendenti, che con l'identità desiderata, ossia come i dirigenti vorrebbero che la propria organizzazione fosse percepita (Gistri, 2018). Dal punto di vista teorico, l'idea dell'allineamento tra i tre elementi che caratterizzano la reputazione aziendale (come gli altri ci vedono, chi siamo veramente e cosa diciamo di essere), costituisce il nucleo della prospettiva relazionale. La letteratura suggerisce che qualsiasi disallineamento o gap tra immagine, identità organizzativa e identità desiderata influisce sulla reputazione di un'azienda (Chun, 2005).

### 1.2.3. Dal 2006 ad oggi

Con i due filoni di studi, strategico e relazionale che continuano a svilupparsi dal decennio precedente, i lavori più recenti mirano a migliorare, legittimare e comprendere la Corporate Reputation collegandola esplicitamente alle teorie di management e ad altre discipline.

Per quanto riguarda la prospettiva strategica, Srivoravilai et al. (2011) inquadrano il loro contributo all'interno della institutional theory (si vedano anche Davies e Olmedo-Cifuentes, 2016; Deephouse e Carter, 2005), Gardberg et al. (2017) all'interno della signalling theory (si vedano anche Walsh et al., 2017; Newbury, 2010); Deephouse (2000) utilizza invece la Resource-based theory (Carter e Ruefli, 2006; Roberts e Dowling, 2002).

Sul fronte della prospettiva relazionale, Wang e Berens (2015) usano la stakeholder theory; Money et al. (2012) attraverso un approccio psicologico contribuiscono allo sviluppo delle relationship theories (Si vedano Walsh et al., 2017; Korschun et al., 2014). Korschun (2015) attraverso la social identity theory esplora i costrutti psicologici alla base delle relazioni con gli stakeholder (si vedano anche Ashforth et al., 2013; Beatty et al., 2015; Helm, 2013); Sjoval e Talk (2004) usano l'attribution theory per comprendere come i processi cognitivi determinano le percezioni della reputazione da parte degli stakeholder (Love e Kratz, 2009; Helm, 2013).

Nell'ambito dell'approccio relazionale molte ricerche dal 2006 si concentrano su una profonda esplorazione delle percezioni, delle emozioni, delle credenze e dei pensieri degli stakeholder (Money and Hillenbrand 2006; Ponzi et al., 2011; Fombrun 2012), spesso con la speranza di gettare luce su una lacuna nella ricerca sulla corporate reputation: perché diverse categorie di stakeholder spesso reagiscono in modo imprevedibile e diverso agli stessi stimoli organizzativi (Battacharya et al., 2009; Walker, 2010; West et al., 2015).

Tuttavia, nonostante gli studiosi siano spesso interessati a studiare i meccanismi sottostanti (spesso psicologici) tramite cui la reputazione conduce al comportamento degli stakeholder (Walker 2010), la gamma di comportamenti esplorati in letteratura rimane ancora limitata: principalmente loyalty e commitment degli stakeholder (Helm 2007; Caruana e Ewing, 2010; Bartikowski et al. 2011), intenzioni d'acquisto (Sen and Bhattacharya 2001; Walsh et al., 2009a, b; Carroll 2009), intenzioni di investimento e ricerca di lavoro (Einwiller et al. 2010; Newbury 2010; Ponzi et al. 2011), advocacy e passaparola (Hong and Yang 2009; Cai et al. 2014; Chang et al. 2015).

Alcuni studiosi, inoltre, hanno condotto studi volti a comprendere meglio le cause di percezioni e intenzioni degli stakeholder. Fombrun (2012), ad esempio, suggerisce tre fonti come drivers della costruzione della reputazione: le esperienze personali degli stakeholder, le iniziative aziendali e la comunicazione dei media. In sintesi, dalla disamina longitudinale esposta, emergono importanti gap nella ricerca contemporanea sulla reputazione aziendale. Questi riguardano principalmente: la necessità di categorizzare meglio gli esiti, comprendere più a fondo le determinanti ed esplorare le contingenze e i moderatori come percezioni, emozioni, credenze e comportamenti individuali indipendentemente ai tradizionali raggruppamenti in differenti categorie di stakeholder (Money et al., 2017).

### ***1.3. La misurazione della reputazione***

Nonostante la molteplicità di definizioni presenti in letteratura, è opinione condivisa che la reputazione aziendale rappresenti un costrutto multidimensionale (Fombrun e Van Riel, 1997, Walsh e Beatty, 2007). Ed è su questa pluralità di dimensioni che si sono concentrati i principali modelli di analisi e misurazione della reputazione.

Misurare e monitorare la reputazione pone tre importanti quesiti: “cosa” misurare, “come” misurare e “dove misurare”, ossia il contesto di riferimento (Corradini e Nardelli, 2015). Prima di tutto occorre individuare le componenti che definiscono il costrutto di reputazione, operazione non certo semplice a causa della multidimensionalità dello stesso. Inoltre si rende indispensabile la progettazione di un corretto percorso metodologico e l'impiego di strumenti

specifici tale da garantire l'attendibilità della misurazione. Infine, occorre definire lo specifico contesto in cui opera l'impresa: questo significa tener conto della specificità delle categorie di stakeholder coinvolte nella misurazione.

Corradini e Nardelli (2015) propongono un criterio tassonomico per i metodi di misurazione basato principalmente sull'approccio metodologico utilizzato e sulle tipologie di comunità che costituiscono le sorgenti della valutazione.

Alcuni modelli ambiscono a rilevare direttamente il dato reputazionale e sono quindi focalizzati sulla dimensione affettiva-emotiva, altri prendono maggiormente in considerazione la dimensione cognitivo-razionale.

Si può parlare di modelli del primo tipo come *modelli sintetici* perché tendono a costruire immediatamente una valutazione della reputazione, mentre i modelli del secondo tipo possono essere caratterizzati come *analitici* dal momento che la costruzione dell'indice reputazionale è raggiunta mediante una valutazione analitica di una pluralità di aspetti. Riguardo alle fonti di valutazione, si osserva come per certi modelli di misurazione la rilevazione coinvolga un pubblico generalista, per altri una determinata comunità di specialisti.

La misurazione della reputazione aziendale non può ridursi a un semplice giudizio di gradimento, formulato da parte di una sola categoria di stakeholder, né può fare riferimento a un'unica dimensione seppur rilevante per quella specifica organizzazione. Si assume quindi che una misurazione debba contemplare sia aspetti quantitativi che qualitativi propendendo quindi sia per una misurazione numerica che interpretativa.

### 1.3.1. Modelli con approccio analitico generalista

Ricadono in questa categoria i modelli di misurazione che presuppongono la considerazione razionale di una pluralità di dimensioni rilevate su una popolazione generalista ossia non esperta su un particolare argomento.

Un primo esempio è il Reputation Quotient (Fombrun, Gardberg e Saver, 2000). Tale modello si basa sulla concettualizzazione della reputazione come costruito collettivo che descrive le percezioni aggregate di una molteplicità degli stakeholder inerenti alle prestazioni dell'azienda. La misurazione viene espressa mediante un indice sintetico, il reputation quotient, costruito sulla base del contributo paritario di 20 indicatori riconducibili a 6 dimensioni: una di tipo affettivo (attrattività emotiva) e cinque di tipo cognitivo (prodotti e servizi, visione leadership, ambiente di lavoro, responsabilità sociale ambientale, performance finanziaria).

<b>DIMENSIONI</b>	<b>INDICATORI</b>
Attrattività emotiva	sentimenti positivi ammirazione e rispetto fiducia
Prodotti e servizi	livello di supporto innovatività elevata qualità buon rapporto qualità-prezzo
Visione e leadership	leadership eccellente chiara visione del futuro sfruttamento opportunità di mercato
Ambiente e lavoro	qualità gestione dipendenti una buona azienda per cui lavorare azienda con dipendenti capaci
Responsabilità sociale e ambientale	supporto di cause di interesse sociale responsabilità verso l'ambiente attenzione ai rapporti con le comunità
Performance finanziaria	alta redditività basso rischio di investimento prestazioni superiori alla concorrenza elevate prospettive di crescita futura

Tab. 1.1. Dimensioni del modello Reputation Quotient

Tale modello è stato nel tempo testato in vari contesti geografici e migliorato fino a confluire in un modello successivo più affidabile definito Reputation Track Index (Fombrun, Ponzi e Newbury, 2015).

Un secondo esempio è costituito dal modello Spirit - Stakeholder Performance Indicator Relationship Improvement Tool (MacMillan, Money, Downing e Hillenbrand, 2004).

Questo modello si focalizza sull'analisi delle relazioni di un'azienda con i suoi stakeholder allo scopo di fornire al Management uno strumento pratico per la gestione della reputazione.

il modello Spirit, considerando anche le sue evoluzioni successive (Money e Hillenbrand, 2006), colloca la reputazione in un contesto caratterizzato da antecedenti e outcomes, al fine di comprendere come costruire una reputazione positiva. Partendo dalle osservazioni e dalle esperienze vissute dagli stakeholder (antecedenti), la reputazione aziendale viene

concettualizzata in termini di credenze e atteggiamenti rispetto ad un'organizzazione, collegandola alle intenzioni e ai comportamenti (outcomes) che gli stakeholder assumono nei confronti della stessa. In particolare, gli otto indicatori inerenti gli antecedenti della reputazione sono ascrivibili a due principali drivers: le esperienze dello stakeholder in merito al comportamento dell'azienda (ad esempio la qualità dei prodotti/servizi che commercializza) e le esperienze relative alle influenze esterne (ad esempio ciò che la stampa dice). Allo stesso modo gli otto indicatori di outcomes si dividono in due dimensioni principali: la condizione comportamentale e la condizione emotiva.

Un terzo esempio è costituito dal Customer Based Reputation Scale (Walsh e Beatty, 2007). Partendo dalla considerazione che le percezioni dei vari stakeholder sono differenti e non sempre in accordo tra loro, gli autori si sono concentrati sullo sviluppo di uno strumento ad hoc per misurare la reputazione dal punto di vista dei clienti.

Tale scelta deriva dal ritenere i clienti lo stakeholder più importante di un'impresa dal momento che costituiscono la fonte primaria degli introiti di una società e Contribuiscono alla formazione della reputazione aziendale mediante il passaparola.

Il modello, nella sua versione più aggiornata, conta 15 indicatori riferiti a 5 dimensioni principali: l'orientamento al cliente, il buon clima lavorativo, l'affidabilità finanziaria, la qualità dei prodotti servizi e la responsabilità sociale e ambientale.

### 1.3.2. Modelli con approccio analitico specialista

In questa categoria rientrano quei modelli nei quali le fonti della reputazione sono costituite da comunità di specialisti di vario tipo (ad esempio analisti finanziari, dirigenti ecc.).

Un primo esempio è costituito dal Fortune Most Admired Companies, nella sua declinazione americana (AMAC) e globale (WMAC).

Il modello, messo a punto dalla rivista statunitense Fortune, prende in considerazione le aziende più rilevanti in termini di fatturato per settore merceologico e ogni anno viene pubblicata una classifica ottenuta intervistando un pubblico di specialisti (circa 15.000 dirigenti di alto livello tra dirigenti e analisti finanziari) a cui viene chiesto di esprimere un valore tra 0 (insoddisfacente) e 10 (eccellente) su nove indicatori prestabiliti: Capacità di attrarre e trattenere persone di talento, qualità del Management, responsabilità sociale e ambientale, capacità di innovazione, qualità di prodotti e servizi, uso appropriato delle risorse aziendali, solidità finanziaria, valore come investimento a lungo termine, efficacia nel fare affari a livello globale.

Il punteggio finale di ogni azienda è calcolato come la media dei punteggi su tutte le risposte pervenute e su tutti gli indicatori, sulla base di tale punteggio viene costruita poi una classifica di settore. Il modello di Fortune è stato oggetto di diverse critiche soprattutto per il fatto che i risultati finanziari delle aziende determinano in gran parte il risultato finale (si veda Schwaiger, 2004). Inoltre, come osservano Corradini e Nardelli (2015), per quanto riguarda la metodologia di costruzione della classifica, c'è da rilevare che gli intervistati sono gli stessi che hanno poi la responsabilità della gestione delle aziende che influenzano la decisione di investimento, quindi tale classifica costituisce una sorta di profezia che si autoavvera.

Un secondo esempio è quello della Corporate personality scale, modello di Davies, Chun, De Silva e Roper (2004), che pone l'attenzione su come clienti e dipendenti percepiscono la reputazione di un'azienda. Gli autori adottano la metafora della personificazione in riferimento al carattere dell'azienda, ossia come uno stakeholder descrive un'organizzazione usando termini relativi al carattere delle persone. L'attenzione a dipendenti e clienti è rilevante tutto per le società del settore dei servizi, nelle quali dipendenti che interagiscono con i clienti contribuiscono direttamente a influenzare l'immagine che questi ultimi costruiscono dentro di sé e, in ultima analisi, l'opinione sulla reputazione dell'azienda.

Dal punto di vista teorico il modello ha preso avvio dallo studio di Aaker (1997) sulla "personalità di marca" intesa come insieme delle caratteristiche umane associate alla marca e attinge al modello dei "Cinque fattori" (McCrae e Costa, 1997; Caprara et al., 1993) che individua cinque dimensioni per la descrizione e la valutazione della personalità. Alla fine del processo di validazione, la scala comprende 7 dimensioni (gradevolezza intraprendenza competenza sofisticazione rudezza informalità e virilità) misurata attraverso 16 indicatori.

Come fanno notare Corradini e Nardelli (2015), un simile approccio privilegia gli aspetti emotivi delle relazioni tra un'azienda e i suoi stakeholder a discapito di quelli di natura razionale.

### 1.3.3. Modelli con approccio sintetico

In questa parte sono descritti i principali modelli di misurazione della reputazione nella cui rilevazione viene adottato un approccio basato sulla valutazione di tipo affettivo-emotiva con impiego di un numero ridotto di dimensioni. Per le loro caratteristiche, questi modelli si prestano ad essere impiegati sia con comunità generaliste che con esperti (Corradini e Nardelli, 2015).

Un primo esempio è costituito dal Reputation Track Pulse (Fombrun et al., 2015; Ponzi, Fombrun e Gardberg, 2011), modello che nasce dall'esigenza di costruire uno strumento di misurazione sintetico, facilmente fruibile e applicabile a differenti contesti culturali.

Riconoscendo un bisogno crescente per professionisti ed accademici di un migliore strumento concettuale ed empirico per la valutazione e la gestione della reputazione e la relativa mancanza di strumenti validati per farlo, il Reputation Institute ha lanciato un progetto globale nel 1998 per comprendere e misurare i diversi fattori associati al concetto di reputazione aziendale (Fombrun et al., 2015). Il primo strumento di misura risultante è stato il Reputation Quotient (RQ), una scala a sei dimensioni costruita con 20 attributi (Fombrun et al., 2000), da una sua evoluzione, nel 2005 è stato definito il Reptrack Pulse e, dall'anno successivo, ha iniziato ad essere usato per misurare la reputazione delle aziende col maggior fatturato in tutto il mondo.

Il sistema si basa sulla misurazione della reputazione complessiva di un'azienda mediante il "Pulse", ovvero la connessione emotiva che i consumatori hanno con essa e sulla scomposizione di tale attaccamento emotivo in un insieme di dimensioni e attributi sottostanti e sulla previsione dei loro effetti sul supporto degli stakeholder.

I risultati sono suddivisi in 7 dimensioni di matrice razionale (prodotti/servizi, innovazione, ambiente di lavoro, governance, cittadinanza, leadership e performance), che definiscono il motivo per cui i consumatori percepiscono quel tipo di connessione emotiva. In sostanza, il Rep Track Pulse mostra il legame emotivo che le persone hanno con un'azienda e collega questo legame con i loro comportamenti razionali.

Oggi attraverso il Rep Track Pulse, il Reputation Institute monitora la reputazione di oltre 7000 aziende in più di 50 paesi al mondo e, allo stato attuale, è tra i modelli con il maggior numero di conferme sperimentali di validità, soprattutto rispetto alla validità cross - culturale ed indipendenza dal gruppo di stakeholder è considerato (Corradini e Nardelli, 2015). Oggi la maggior parte delle grandi aziende opera su scala internazionale e ha bisogno di strumenti adeguati per affrontare le diversità che caratterizzano l'ambiente globale. Il monitoraggio della reputazione dell'impresa è un passo in questa direzione, in particolare se lo strumento diagnostico consente ai manager di analizzare le varie determinanti del costrutto in modo da consentire la costruzione di modelli predittivi finalizzati ad una corretta allocazione delle risorse nell'ottica dell'ottimizzazione dei risultati (Gistri, 2018).

Un secondo esempio, sicuramente di minore impatto in termini di applicazione professionale, è costituito dalla Corporate Credibility Scale (Newell e Goldsmith, 2001). Gli autori si sono concentrati su come determinare una misura sintetica, valida ed attendibile della credibilità aziendale (basata su due dimensioni principali: competenza e affidabilità), vale a dire la misura con cui i consumatori ritengono che l'azienda abbia la capacità di tener fede alle sue promesse e livello di fiducia rispetto alla veridicità di quanto affermato.

La scala di credibilità aziendale di Newell e GoldSmith è uno strumento certamente utile, anche se, come sottolineano Corradini e Nardelli (2015), la credibilità è solo una delle dimensioni che costituiscono la reputazione. Pertanto, il suo utilizzo ai fini della misura della reputazione richiede l'integrazione con più strumenti atti a misurare le altre componenti.

#### ***1.4. I vantaggi di una buona reputazione***

La reputazione è stata spesso definita come la più importante fonte di vantaggio competitivo che le imprese possono avere (Deephouse, 2000; Fombrun, 1998), capace di raccontare le azioni passate e di predire i loro prevedibili comportamenti futuri (Fombrun e Shanley, 1990).

Il capitale reputazionale (Fombrun e Van Riel, 2004; Jackson, 2004) raffigura una tra le più rare e difficilmente imitabili risorse competitive (Barney, 1991) essendo un concetto connesso alla percezione, valutazione e fiducia degli stakeholder rispetto alla storia dell'operato aziendale (Fombrun e Van Riel, 1997) ed alla implicita promessa di futuri comportamenti e creazione di valore per gli stakeholder (Fombrun e Van Riel, 2004; Bennet e Kottasz, 2000; Mahon e Wartick, 2003).

Particolarmente efficace deve essere però la gestione della reputazione da parte del management, chiamato ad operare in un contesto dinamico, come quello odierno, caratterizzato tra l'altro, dalla rilevanza della comunicazione digitale dalla diffusione dei social media (Corradini e Nardelli, 2015). In letteratura si possono riscontrare diverse evidenze inerenti agli effetti positivi che una buona reputazione comporta per un'impresa. Fombrun e Shanley (1990) sostengono che una buona reputazione positiva produca una riduzione dei costi di produzione tale risultato sarebbe il frutto delle alleanze strategiche che l'organizzazione è in grado di costruire con altre imprese grazie alla favorevole valutazione ottenute in termini di fiducia e affidabilità.

Alcuni studi evidenziano una relazione biunivoca tra reputazione aziendale performance finanziaria (Sabate e Puente, 2003): la prima può determinare la seconda e viceversa. Tuttavia, i vantaggi non si misurano solo direttamente in termini economico-finanziari. La creazione di un'identità e un'immagine forti stimolano atteggiamenti positivi verso l'organizzazione da parte di tutti gli stakeholder e tale capitale fiduciario si rifletterà in tutti gli ambiti organizzativi (Van Riel e Balmer, 1997). Fombrun e Shanley (1990) hanno evidenziato come la reputazione si riferisca al relativo successo nel soddisfare le aspettative di molteplici attori: quando la reputazione favorevole ha sostanza, riflettendo ciò che gli stakeholder pensano e provano verso la società, attrae diverse categorie di stakeholder come azionisti investitori e partner degni di fiducia. Questo perché le persone sono attratte da quelle organizzazioni verso le quali

provano un feeling in merito ai valori che si ritengono importanti (Chatman, 1989). Una reputazione positiva costituisce una difesa nei confronti dei concorrenti, in quanto può essere capace di rafforzare le barriere competitive (Caves e Porter, 1977) e favorisce il consolidamento delle relazioni con le autorità pubbliche, le associazioni, la stampa ed altri intermediari istituzionali che influenzano le percezioni diffuse nel pubblico in generale (Ravasi e Van Rekom, 2003). Gli effetti di una valutazione positiva investono anche il clima percettivo ed emotivo dell'azienda, agendo sul sistema di relazioni interne sul sentimento di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione, insieme alla riconferma delle relazioni di fiducia con gli stakeholder (De Lucia, Doneddu e Sgariglia, 2013). Per un'impresa avere un'ottima reputazione equivale ad affermare che gli stakeholder hanno fiducia in essa e nel modo in cui vengono gestiti i rapporti nei loro confronti ed è proprio questa fiducia che permette una gestione sempre più efficiente delle transazioni tra le imprese e gli stakeholder stessi (Corradini e Nardelli, 2015).

Dalle considerazioni formulate risulta chiaramente come la reputazione svolga un duplice ruolo:

- da un lato, costituisce un riduttore di incertezza per gli stakeholder, che ne ricavano un beneficio a fronte della presenza di asimmetrie informative e di un elevato costo per la ricerca di informazioni dirette;
- dall'altro lato, rappresenta per l'impresa uno strategic asset intangibile, in grado di generare rendite e vantaggi competitivi di notevole importanza, che si traducono in un significativo miglioramento delle performance aziendali, in modo particolare quelle di natura finanziaria e di tipo sociale.

Dalle numerose ricerche, condotte sia in ambito accademico che in quello professionale, emerge, infatti, che una reputazione positiva consente all'impresa di migliorare la percezione della qualità dei beni e dei servizi, di stabilire un premium price, di influenzare le decisioni di acquisto dei consumatori e, quindi, di accrescere la quota di mercato o di mantenere la fedeltà dei consumatori acquisiti, di ridurre i costi di vendita, di attrarre risorse migliori (forza lavoro maggiormente qualificata, capitali a costi più bassi, collaborazioni con i partner desiderati ecc.), di godere di una più ampia e frequente presenza sui mass media, di creare un forte goodwill che la protegga in caso di crisi e la valorizzi in situazioni di cessione o di acquisizione. Appare evidente come un'impresa che sia riuscita a consolidare una reputazione positiva abbia tutta la convenienza a mantenerla nel tempo, comportandosi in modo conforme alle aspettative create presso i suoi molteplici stakeholder, sensibilizzando e coinvolgendo conseguentemente tutto il personale aziendale affinché operi costantemente secondo tale orientamento (Nelli, 2012).

### ***1.5. Nuovi scenari digitali nell'Economia della Reputazione***

Secondo il paradigma tradizionale, il processo di sviluppo della reputazione si fonda sull'elaborazione da parte degli stakeholder degli stimoli ricevuti (Wartik, 2002; Bitektine, 2011; Sjøvall e Talk, 2004).

Le organizzazioni creano e diffondono alcuni di questi segnali in modo deliberato attraverso la comunicazione aziendale (Petkova et al., 2013) o i vari comportamenti messi in atto (scelte aziendali, offerte di prodotto/servizio, politiche di prezzo ecc.). Ulteriori segnali sono prodotti da altri attori, come ad esempio i mezzi di informazione (Deephouse, 2000; Pollock e Rindova, 2003), che sottopongono al vaglio l'operato dell'impresa e diffondono valutazioni che influenzano la percezione della reputazione da parte degli stakeholder (Rindova, 1997).

La formazione della reputazione, oggi più che mai, deve fare i conti con quella che è considerata una tra le fonti più autorevoli: i mass media.

L'assunzione che i mass media possano influenzare le conoscenze e gli atteggiamenti del pubblico trova un fecondo ambito di indagine negli studi in tema di Corporate Reputation, in quanto la copertura sui mass media (media coverage) costituisce un ragionevole indicatore della conoscenza e delle opinioni che i pubblici si formano con riguardo a un'impresa, specialmente con riferimento a coloro che non possono fare affidamento su un'esperienza diretta con l'impresa stessa (Nelli e Bensi, 2003). Questi, infatti, per raccogliere le informazioni necessarie per i loro processi decisionali non possono che avvalersi di intermediari, quali appunto i mass media, che registrano, testimoniano e interpretano le informazioni sull'impresa, attribuendo loro un significato e i quali godono, di norma, di un'elevata credibilità grazie al fatto di disporre dell'accesso alle informazioni in modo molto più efficace dei singoli individui e di essere dotati di una superiore capacità di analisi e di valutazione dei fenomeni sociali ed economici. Le evidenze emerse in tale ambito di studi confermano che pur non essendo l'unica fonte di influenza, i mezzi di informazione condizionano in gran parte il modo in cui gli individui valutano le organizzazioni specialmente in assenza di esperienze dirette con l'impresa (Carroll, 2010). Anche quando i giudizi individuali differiscono da quelli riportati dai mezzi di informazione, gli individui si dimostrano spesso riluttanti a contraddire questi valutatori autorevoli e implicitamente accettano la validità delle loro valutazioni (Bitektine e Haack, 2015).

L'interazione tra impresa e mass media è diventata sempre più frequente e rilevante, portando al riconoscimento di quest'ultimi come veri e propri stakeholder dell'impresa che partecipano al processo di costruzione della realtà, procedendo quindi ben oltre il semplice ruolo di intermediario informativo. Si ritiene che i media svolgono un ruolo centrale nella

formazione della reputazione in quanto controllano sia la tecnologia che diffonde le informazioni che il contenuto delle stesse (Rindova, Pollock e Hayward, 2006). I media infatti, attirano l'attenzione del pubblico sulle organizzazioni di cui parlano e ne influenzano le valutazioni in termini reputazionale decidendo quali informazioni riportare e come (Carroll e McCombs, 2003). Questo orientamento ha condotto alla definizione del concetto di “Reputazione mediatica” definibile come la generale valutazione di un’azienda per come viene riportata sui media stessi (Deephouse, 2000).

Oggi con la diffusione della Rete e delle nuove tecnologie il fenomeno si amplifica ancora di più: si parla infatti di Reputation 2.0 o Web Reputation, ovvero della reputazione costruita sulla base di tutte le conversazioni che hanno luogo sul web. La reputazione è antica quanto lo sono i rapporti umani. La differenza fondamentale tra ieri e oggi sta nell’amplificazione che essa subisce. La maggior parte delle imprese oggi considera Internet lo strumento più idoneo per diffondere le proprie attività soprattutto verso un consumatore sempre più attento, curioso e tecnologico. Allo stesso tempo, però, esso si rivela anche uno strumento utile al consumatore e agli altri stakeholder per influenzare le attività delle imprese, e questo attraverso il grande sviluppo del web 2.0 che, grazie a blog, forum e social network, ha dato la possibilità ai diversi attori della rete di esprimere in modo sempre più libero e semplice la propria opinione.

Nel villaggio globale (McLuhan, 1964) le informazioni disponibili sono molte e spesso poco controllate o controllabili: tutte messe per iscritto, permangono nel tempo e possono riaffiorare quando meno te lo aspetti.

Coi blog e i social network informazioni riguardanti persone, brand, imprese o specifici prodotti vengono postate quotidianamente, ad una velocità prima impensabile: ognuno può ampliare lo scenario delle proprie opinioni, trasformarle in strumenti di marketing virale e, con il proprio giudizio, contribuire al successo di un’iniziativa imprenditoriale, intervenire per sanzionare scelte aziendali, influire sulla reputazione di un’impresa, di un singolo o di una associazione (Cianciotta, 2014). È un fatto ormai accettato che gli utenti hanno acquisito in Rete un ruolo pienamente attivo: sono allo stesso tempo fruitori e gestori delle informazioni.

Pertanto un costante monitoraggio e un’attenta gestione della propria reputazione, online e offline, rappresentano attività importanti per costruire, mantenere o rafforzare il consenso dei diversi interlocutori sociali. Ora più che mai la reputazione ha un potere enorme. Grazie ai rapidi sviluppi della tecnologia digitale, essa diverrà onnipresente, permanente, disponibile a livello mondiale e sarà possibile accedervi a prescindere dal fatto che se ne dia il consenso.

Ci troviamo nella cosiddetta fase dell’*“Economia della Reputazione”*, quella che Fertik e Thompson (2015) definiscono come la descrizione di un mondo in cui la reputazione di ognuno è istantaneamente analizzata, archiviata, utilizzata come passaporto per speciali

trattamenti e benefici, ed usata come contante per effettuare operazioni altrimenti impossibili. In questa fase, quindi, la reputazione non è diversa da qualsiasi altra merce monetizzabile: è inevitabile che venga commercializzata, estratta, raffinata, contaminata, svilita, contesa, scambiata, venduta, reinterpretata, archiviata e utilizzata in modi prima impensabili.

Nella nuova economia della reputazione, la commercializzazione della reputazione è uno specchio del mondo in cui aziende e governi faranno di tutto per trarre profitto dalla misurazione e dalla vendita di ogni sua forma.

Le nuove tecnologie hanno reso possibile raccogliere, salvare, analizzare e distribuire ogni tipo di informazione grazie al crollo dei costi di archiviazione.

Questo va ben oltre i cosiddetti Big data, ossia l'enorme massa di dati che vengono raccolti e salvati. La nuova economia della reputazione dipende da ciò che si definisce Big analysis, ossia il potere dei nuovi sistemi di ricavare da tale ingente mole di dati previsioni sulla persona o organizzazione oggetto di valutazione per poi trasformarle in azioni (Fertik e Thompson, 2015).

Discutere sull'esistenza di un'economia della reputazione significa sostenere che il mercato digitale della conoscenza è un sistema socio-economico che si regge attorno ad una nozione condivisa di reputazione come valore. In un tale sistema, la reputazione rappresenta la fonte per la creazione di fiducia tra gli attori coinvolti in quanto è strumentale affinché si realizzino delle transazioni tra quasi estranei (Gandini, 2016). In ogni caso, data la complessità del tema si ritiene riduttiva una sintetizzazione della reputazione aziendale in indici globali o in monitoraggi sulla Rete. Le strategie e le attività che si mettono in campo per la gestione della reputazione vanno inquadrare in un modello metodologico in grado di prevedere una varietà di strumenti e tenere conto della diversità dei contesti.

Se la reputazione è una costruzione sociale, è da questo punto che si deve partire: costruire e mantenere una solida reputazione significa prendersi cura dell'organizzazione e del complesso mondo di relazioni che la definiscono. Le attività di gestione della reputazione (Reputation Management) vanno concepite come un processo continuo che non può e non deve attivarsi solo per gestire le situazioni di emergenza. Occorre adoperarsi soprattutto per la prevenzione, perché in questo modo si ha anche il vantaggio di costruire sistemi di relazioni più o meno stabili e durature in grado di favorire il business; ma per essere efficace, essa deve necessariamente includere processi, attività e soprattutto le persone: sono le persone a costruire, a percepire, a comunicare e a fare la differenza anche in termini reputazionali (Corradini e Nardelli, 2015).

### ***1.6. La reputazione come concetto multiforme***

Sebbene, sia nella pratica sia nella letteratura, il termine venga spesso utilizzato al singolare, alcuni studiosi convengono che la reputazione aziendale sia in realtà un costrutto multidimensionale che riflette una pluralità di metri di giudizio, di percezioni e rappresentazioni dei diversi interlocutori dell'impresa (Dowling, 2001; Fombrun 2002).

La ricerca teorica sulla reputazione aziendale ha sottolineato come le percezioni collettive tendano ad organizzarsi attorno ad ampie dimensioni (Fombrun et al., 2000; Fombrun e van Riel, 2004, Ravasi et al, 2007). In altre parole, le organizzazioni tendono a essere valutate dal loro pubblico su una vasta gamma di caratteristiche come le loro prestazioni finanziarie e competitive, la portata del loro impegno nei comportamenti socialmente responsabili e la qualità e l'innovatività dei loro prodotti e servizi.

Collettivamente, questi risultati suggeriscono che, mentre alcune dimensioni della reputazione aziendale tendono a sovrapporsi a diversi gruppi di stakeholder, diverse parti interessate possono focalizzare la loro valutazione su diversi gruppi di attributi.

Basandosi sul lavoro di Fombrun e Rindova (1994), Sjovald e Talk (2004) si basano sulla teoria dell'attribuzione cognitiva per sviluppare un'interpretazione della formazione delle impressioni degli osservatori sulle aziende. Secondo gli autori, le parti interessate tendono a prestare attenzione alle azioni che sono percepite come salienti ai loro interessi e valori e a fare inferenze sulle disposizioni aziendali (la loro affidabilità, credibilità, responsabilità sociale, ecc.) basandosi sull'osservazione di azioni interpretate come riflesso delle attitudini aziendali o di vincoli situazionali.

D'altra parte, tenuto conto che le persone agiscono seguendo le loro rappresentazioni della realtà – e non la realtà fattuale – sono proprio le percezioni e le impressioni diffuse a essere interessanti per le imprese, dal momento che è sulla base di queste ultime che le persone operano le loro scelte di acquisto, investimento ecc.

Applicando criteri in parte divergenti nel valutare le performance aziendali e rifacendosi a fonti informative eterogenee, diversi tipi di portatori di interessi e contributi possono emettere giudizi diversi sull'azienda, la quale può arrivare così a godere di una reputazione in parte differente presso pubblici diversi (Carter e Deephouse 1999). La maggior parte degli attuali strumenti di misura in campo scientifico, tuttavia, fatica a cogliere questa multidimensionalità, essendo stati sviluppati nel contesto nordamericano e tendendo a riflettere il giudizio esclusivo dei membri della comunità aziendale (analisti, dirigenti, consiglieri d'amministrazione ecc.). Nonostante l'esistenza di una pluralità di giudizi sia stata suggerita a livello teorico, studi empirici non hanno ancora mostrato con chiarezza se e in che misura diversi interlocutori, caratterizzati da interessi diversi e influenzati da contesti culturali e istituzionali diversi, basino

i propri giudizi sul medesimo insieme di dimensioni e se il peso relativo che ciascuna di queste sembra esercitare sui giudizi complessivi sia omogeneo attraverso diverse categorie di interlocutori.

Studi precedenti hanno suggerito come l'impegno o il successo di un'impresa in un ambito ben preciso (le performance finanziarie, la responsabilità sociale ecc.) possano influenzare positivamente le valutazioni raccolte anche in altre dimensioni dell'attività d'impresa (Dollinger, Golden, Saxton 1997). Questa tendenza a estendere il giudizio da una specifica dimensione alla reputazione nel suo complesso prende il nome di "effetto alone".

Il tentativo di costruire una buona reputazione aziendale può quindi partire dalla ricerca del miglioramento del giudizio su un unico fronte, che può essere legato, per esempio, all'innalzamento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti, all'assunzione di maggiori responsabilità nei confronti dell'ambiente e della comunità o al conseguimento di performance competitive non comuni. Ottenuta una buona reputazione su tale versante, le imprese potranno poi fare leva su questo aspetto per influenzare il più ampio giudizio di tutti i portatori di interessi.

La scelta del fronte su cui concentrare i propri sforzi, tuttavia, non deve essere casuale. In letteratura, diversi autori hanno sottolineato l'importanza di valorizzare i propri punti di forza, le proprie competenze specifiche, i tratti distintivi della propria cultura e identità (Fombrun, 1996; Dowling, 2001; Argenti e Forman 2002).

D'altra parte, una buona strategia di costruzione e rafforzamento della reputazione aziendale non può prescindere dalle sensibilità diffuse nel pubblico. La scelta degli elementi da enfatizzare attraverso azioni sostanziali e simboliche dovrebbe cercare di combinare i tratti distintivi dell'impresa con i valori prioritari del pubblico di riferimento. In Italia, per esempio, l'impegno sociale delle imprese sembra essere un aspetto prioritario rispetto ad altre dimensioni ritenute importanti negli Stati Uniti, quali le condizioni di lavoro e la performance finanziaria; in Danimarca la responsabilità sociale sembra essere addirittura il riferimento principale. Lo sviluppo di efficaci strategie di reputation building dovrebbe quindi tenere conto dei valori dominanti e della loro evoluzione nel tempo, in modo da mantenere una coerenza fra i comportamenti aziendali e le attese dei diversi stakeholder (Ravasi e Gabbioneta, 2004).

Proprio perché basata sul giudizio dei suoi diversi stakeholder, una buona reputazione si forma e si consolida prima di tutto sui comportamenti quotidiani dell'impresa e sulla sua capacità di rispondere in modo tempestivo e soddisfacente alle attese dei propri interlocutori. Il giudizio espresso da questi si basa, infatti, su elementi legati alla propria esperienza diretta in qualità di cliente, fornitore, dipendente ecc.; in altre parole, sulla qualità dei prodotti, la puntualità nel pagamento, le condizioni offerte e così via (Fombrun, 1996). In alcuni casi,

tuttavia, determinati stakeholder che potremmo definire “intermediari istituzionali”, giornalisti, analisti, enti di certificazione, gruppi di interesse ecc., possono prendere spunto da alcune azioni o decisioni aziendali per farne oggetto di interpretazione e narrazione, influenzando il modo in cui il pubblico – e quindi i potenziali clienti, dipendenti e azionisti – giudica dell’affidabilità e della credibilità dell’impresa (Wartick 1992; Rindova e Fombrun, 1999; Rao, 1994).

A volte la stampa, o gruppi di interesse come movimenti d’opinione – pensiamo alle associazioni per la difesa dei consumatori o per la tutela dell’ambiente –, sindacati o altri soggetti politici amplificano queste storie, secondo un processo che gli studiosi della reputazione aziendale definiscono di “rifrazione” (Fombrun e Shanley, 1990; Wartick, 1992; Rindova e Fombrun, 1999; Fombrun, 2002). Alcuni di questi soggetti, poi, emettono periodicamente giudizi che, di fatto, offrono una “certificazione” esterna alla qualità dei prodotti dell’impresa, alla credibilità dei suoi disegni strategici e dei suoi progetti imprenditoriali (attraverso, per esempio, le comunicazioni periodiche degli analisti finanziari o i rating di agenzie come Moody’s e Standard & Poors) o alla relativa superiorità delle sue competenze tecniche (pensiamo ai riconoscimenti conferiti al design industriale dei prodotti) (Rao, 1994; Zuckerman, 1999). Proprio perché apparentemente neutrali, i giudizi di queste terze parti sono spesso percepiti come altamente credibili e a volte sfruttati in modo consapevole dalle imprese per rafforzare il proprio prestigio e la propria reputazione. I giudizi di questi “certificatori” si sommano così alle storie diffuse – o a volte vi si contrappongono – contribuendo a influenzare le percezioni comuni.

Non sempre queste rappresentazioni sono oggettive e neutrali. A volte sono influenzate da interessi personali e offrono solo una prospettiva parziale. In altri casi, continuano a circolare anche a distanza di anni dagli eventi cui si riferiscono. In assenza di informazioni adeguate su un’impresa, i suoi prodotti, le sue strategie e la sua struttura, potenziali clienti, azionisti e dipendenti tendono a prendere le loro decisioni sulla base delle storie e delle valutazioni diffuse dalla stampa, da movimenti di opinione o più semplicemente dalla word of mouth.

Se l’adozione di un comportamento irreprensibile potrebbe essere sufficiente a ottenere un giudizio “non negativo”, lo stesso potrebbe non bastare a raccogliere un sostegno esplicito e convinto da parte dei diversi interlocutori (Fombrun e van Riel, 2004). L’assenza di giudizio rischia di creare un “vuoto cognitivo” pericoloso: se la prima impressione che il pubblico si forma di un’impresa è legata a eventi negativi, come il sospetto malfunzionamento di un prodotto, la diffusione di informazioni contabili non veritiere, o il rilascio di materiali inquinanti nell’ambiente, quest’ultima rischia di scontarne le conseguenze per lungo tempo e

di dover moltiplicare gli sforzi per cancellare l'associazione mentale automatica che scatta nella mente del pubblico.

Prendendo a prestito un termine dall'etologia, l'imprinting – ovvero l'immagine che si forma nella mente delle persone quando per la prima volta sentono parlare di un'impresa – condiziona nel bene e nel male l'evoluzione del giudizio (Ravasi e Gabbioneta, 2004).

L'inerzia cognitiva che nasce dalla tendenza a filtrare le informazioni sulla base degli schemi mentali consolidati e dalla scarsa disponibilità a mettere in discussione questi ultimi consiglia una gestione attenta degli eventi ai quali viene legato il nome dell'impresa. Sono proprio questi momenti di crisi a rappresentare un importante banco di prova, dove diversi stakeholder misureranno la credibilità, l'affidabilità e il senso di responsabilità dell'impresa proprio sulla base delle reazioni dei suoi dirigenti. La costruzione di una buona reputazione si basa quindi su iniziative che coinvolgono sia la comunicazione aziendale, sia comportamenti concreti. In altre parole, comunicazioni non sostenute dai fatti, così come comportamenti poco visibili e comunicati male, rischiano di non influenzare affatto la reputazione dell'impresa o addirittura di ottenere risultati opposti a quelli desiderati. Questo accade, per esempio, quando la comunicazione suscita attese alle quali l'impresa non è poi in grado di rispondere in modo adeguato.

Diversamente, gli sforzi comunicativi dovrebbero essere volti a valorizzare gli investimenti strategici e le competenze distintive dell'impresa, rendendo i propri interlocutori – siano essi clienti, azionisti o dipendenti – più consapevoli di elementi che potrebbero influenzare positivamente le loro decisioni (Rindova e Fombrun, 1999).

## **2. La Responsabilità Sociale d'Impresa**

### **2.1. Sistema sociale e sistema economico**

A partire dall'ultimo decennio è in atto un vero e proprio cambiamento nella cultura d'impresa che vede quest'ultima uscire dai suoi confini tradizionali di attore esclusivamente economico per diventare a tutti gli effetti un attore sociale, condizionato e influenzato dal contesto in cui è inserito.

Se consideriamo il valore strumentale dell'impresa possiamo renderci conto che non è ammissibile valutare la variazione di un subsistema quale il sistema economico dell'azienda senza considerare il sistema globale di cui è parte, cioè senza valutare le linee di evoluzione del sistema sociale di cui l'impresa è solo un momento (Gazzola, 2012). Dobbiamo quindi considerare l'impresa con riguardo non solo al suo sistema economico, ma anche come sottosistema di un più vasto sistema sociale a cui deve, in qualche modo, rendere conto. Non esiste un soggetto economico isolato, l'impresa è plasmata dal mondo in cui nasce e vive e, a sua volta, trasforma questo mondo proprio in rapporto alle sue specificità.

Con questo non si intende sottovalutare la necessità di conseguire risultati economici soddisfacenti in quanto l'economicità della gestione è un vincolo che indica la necessità di soddisfare in senso stretto le condizioni di esistenza del sistema economico dell'impresa. Ma, allo stesso modo l'impresa deve tendere a soddisfare le condizioni di esistenza del sistema sociale, perché solo la continuità e lo sviluppo del sistema sociale può permettere all'impresa di continuare la propria attività.

L'impresa come sistema aperto, rappresenta una realtà complessa intorno alla quale si sviluppa una rete di rapporti di scambio, di collaborazione, di informazioni e di interessi: è pertanto un centro di interessi fra loro correlati e contrapposti, perché tutti i soggetti coinvolti nel suo operare si attendono, dall'agire dell'impresa, dei benefici. Il patto fra impresa e società si estrinseca nel riconoscimento da parte della prima della necessità di operare per il bene comune, ottenendo in cambio di essere valorizzata come una risorsa. Tale assunto può essere portato al punto di considerare l'impresa un vero e proprio cittadino istituzionale, che assume le sue responsabilità in campo sociale in forza dei costi che addossa all'ambiente e delle risorse di cui si appropria (Bufalini, 2003). Proprio sulla valutazione positiva di questa capacità di interazione con l'ambiente, sull'attitudine della trasformazione imprenditoriale di non limitarsi allo sviluppo dell'impresa ma di produrre uno sviluppo interno sostenibile con quello ambientale, si forma e si consolida la reputazione dell'impresa quale attore sociale. In questo ambiente si colloca l'ambito e la gestione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR).

## **2.2. *Dalla shareholder theory alla stakeholder theory***

Il termine “responsabilità”, come suggerisce la sua stessa etimologia, indica la volontà e/o la necessità di rispondere ad uno o più soggetti che avanzano richieste ed attese. Il concetto di responsabilità sociale è dunque strettamente collegato a quello di stakeholder theory. Alla base di tale teoria vi è il riconoscimento dell’esistenza di una molteplicità di relazioni a due vie tra l’impresa e l’ambiente circostante.

La definizione di Stakeholder è nata proprio partendo dall’allargamento del concetto di interlocutore rilevante per l’impresa da quello di azionista (shareholder o stockholder) a quello di chi ha una qualsiasi “posta”, interesse (stake) in gioco, cioè è in qualche modo interessato alle decisioni dell’impresa. In quest’ottica, quindi, le imprese non solo devono soddisfare gli interessi degli shareholder, ma devono cercare di soddisfare le istanze e le motivazioni dei diversi stakeholder con i quali interagiscono sistematicamente (Freeman, 1984).

La diffusione del concetto di stakeholder nelle teorie manageriali risale a Edward Freeman che definì stakeholder un “qualsiasi gruppo o individuo che influenza o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione” (1984).

Gli stakeholder pertanto non sono semplici pubblici ma quei soggetti che hanno un potere di influenzamento su una determinata organizzazione e/o subiscono l’influenza della stessa: proprietari, azionisti e investitori, banche e creditori, partner e fornitori, clienti attuali e potenziali, dipendenti e sindacati, concorrenti, governo, associazioni, media, comunità ecc. Negli studi economici, il concetto di Responsabilità Sociale d’Impresa si sviluppa in contrapposizione a un modello più tradizionale secondo cui l’unico vero e legittimo scopo dell’impresa è quello di generare e di massimizzare il profitto; ogni altro obiettivo è visto come contrario a quelli che sono gli interessi degli azionisti. Il premio Nobel per l’economia Milton Friedman in un articolo del 1970 scriveva “v’è una e una sola responsabilità sociale dell’impresa: usare le proprie risorse e impegnarsi in attività finalizzate a incrementare i propri profitti al livello massimo possibile consentito dal rimanere all’interno delle regole del gioco, il che significa impegnarsi in una competizione aperta e libera senza inganno o frode”. Secondo questa visione un manager sarà responsabile solo nei confronti degli azionisti, il suo unico compito sarà quello di guidare l’azienda con lo scopo di massimizzare il valore economico delle share, ovvero delle azioni: gli azionisti sono coloro che forniscono i capitali ed è da essi che dipende la sopravvivenza stessa dell’impresa.

Ma questa prassi non può più trovare fondamento. All’interno del mercato globale e locale le imprese non hanno un’esistenza a sé stante ma sono enti che vivono e agiscono in un tessuto sociale che comprende vari soggetti, tra cui spicca sicuramente una società civile molto attenta all’operato imprenditoriale.

In una società sempre più aperta e trasparente le imprese non vengono più giudicate solamente sulla base dei propri risultati, ma anche sulla base dei propri comportamenti. I consumatori non giudicano più soltanto cosa si fa, ma anche chi lo fa e come lo fa, ed è importante che tutti questi elementi soddisfino i loro desideri, che non si limitano a buone performance del prodotto, ma si estrinsecano in una più globale domanda di life satisfaction (Bufalini, 2003). La sopravvivenza del sistema economico e sociale dipende in larga misura dalla capacità di integrare la responsabilità sociale agli obiettivi economici.

Una politica imprenditoriale che non tenga conto dei bisogni sociali della comunità e sia esclusivamente concentrata sugli obiettivi economici è condannata al fallimento.

Una cultura di gestione responsabile implica sensibilità e impegno da parte del management verso i propri stakeholder più significativi, tra cui:

- Gli azionisti: l'elemento chiave del legame tra gestione d'impresa eticamente responsabile e profittabilità è costituito dalla fiducia; un'impresa che non riceve la fiducia dei dipendenti, dei partner e dei consumatori è destinata ad avere difficoltà. Per di più in un sistema in cui i business possono essere geograficamente lontani, una reputazione di fiducia diventa ancora più importante e strategica. Risulta pertanto essenziale per gli azionisti e per gli investitori agire sull'impresa affinché si caratterizzi come impresa socialmente responsabile per ottenere come contropartita maggiore remunerazione e profitto;
- I lavoratori: una gestione responsabile dell'impresa nei confronti dei dipendenti implica alcune grandi questioni come la promozione di relazioni interpersonali basate sul mutuo rispetto, il reciproco aiuto e una concezione solidaristica della vita organizzativa, l'offerta di pari opportunità di crescita e di sviluppo e di una formazione continua, la valorizzazione delle diversità di genere, etniche e generazionali, la facilitazione di processi di comunicazione interna trasparenti ed esaurienti, la protezione degli spazi destinati alla vita personale e alla famiglia;
- La collettività: il riconoscimento che il business è profondamente legato al contesto in cui agisce ha significative implicazioni nel modo di operare delle imprese. Questa profonda interconnessione comporta il riconoscimento da parte delle imprese di una responsabilità sempre maggiore verso il benessere e la tutela della collettività in cui operano. Le imprese possono favorire il benessere della collettività attraverso l'inserimento e la rapida socializzazione dei giovani nel mondo del lavoro, il reinserimento professionale e sociale di chi è costretto a lasciare l'organizzazione, l'attenta valutazione dell'impatto delle scelte strategiche aziendali sull'ambiente naturale, culturale e sociale circostante, lo sviluppo di una

società multiculturale e pluralista. Una gestione responsabile nei confronti di questo stakeholder è tanto più indispensabile in considerazione del fatto che la globalizzazione amplifica gli effetti negativi di pratiche di business inaccettabili.

Sempre più spesso quindi, alle imprese è richiesto dai governi, dai consumatori, dagli investitori, di essere un “buon cittadino”. In questo senso, la sfida per le imprese di successo del futuro è quella di passare da un approccio minimalista per cui è sufficiente essere un buon cittadino, ovvero rispettare semplicemente la legislazione in vigore, a un approccio strategico, che metta cioè la “buona cittadinanza” al cuore della strategia di business dell’impresa (Caramazza e Carroli, 2002).

### **2.3. *Che cos’è la Responsabilità Sociale d’Impresa***

Il concetto di “Responsabilità Sociale d’Impresa” (RSI) o nella versione anglosassone meglio conosciuta con il termine di “Corporate Social Responsibility” (CSR) rappresenta un nuovo modo di fare impresa, divenuto negli ultimi decenni tema centrale delle principali discipline economiche ed aziendali.

Il processo di globalizzazione, l’obiettivo di uno sviluppo sostenibile, il maggior peso attribuito agli stakeholder, sono i fattori che maggiormente hanno contribuito allo sviluppo di politiche socialmente responsabili prestando particolare attenzione alle questioni etiche, sociali ed ambientali. I rapporti tra etica ed economia sono sempre stati problematici. Fin dai tempi di Platone il giudizio sul mercato è stato ambivalente: da un lato si vedeva in esso lo strumento per rispondere ai bisogni umani e anche il momento genetico della stessa società politica, dall’altro lato però le ricchezze che il mercato consentiva di accumulare erano viste come un elemento di corruzione e disgregazione. Con la nascita della moderna impresa capitalistica questa ambivalenza si acuisce ulteriormente: il giudizio positivo sul progresso nelle condizioni di vita si accompagna a radicali critiche delle forti disuguaglianze di reddito tra persone e tra nazioni, oltre che dell’impatto devastante dell’industria sull’ambiente naturale.

In un certo senso, la Responsabilità Sociale è proprio il tentativo di superare la contraddizione tra effetti positivi ed effetti negativi del fare impresa coinvolgendo direttamente chi quegli effetti negativi li subisce (Azzoni, 2012). E in un contesto altamente competitivo come quello attuale, in cui conta sempre di più una strategia di differenziazione, l’immagine di impresa socialmente responsabile può costituire un plus vincente agli occhi del mercato.

Agire in maniera socialmente responsabile non significa svolgere esclusivamente attività filantropiche, ma sviluppare una vera e propria capacità strategica in base alla quale generare

profitto “sostenibile”, gestire al meglio le relazioni con gli stakeholder (Post et al., 2002) e influenzare positivamente l’acquisizione di una migliore posizione competitiva (Porter e Kramer, 2002). Infatti, la CSR rappresenta per le aziende moderne un’occasione non solo per ripensare le strategie competitive, ma anche per sviluppare risorse e capacità distintive (Bryan e David, 2007).

#### **2.4. *Rassegna teorica degli studi inerenti alla Responsabilità Sociale d’Impresa***

Nell’ambito delle scienze sociali ed economiche, il tema della Responsabilità Sociale d’Impresa è stato oggetto di numerosi studi e dibattiti che, a partire dalla seconda metà del ventesimo secolo, hanno rispecchiato la crescente richiesta, da parte degli attori socio-economici, di dimostrazione delle proprie responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali da parte delle imprese (Carroll, 2004; Margolis e Walsh, 2003). La CSR è divenuta prioritaria per le imprese, essendo diventata, agli occhi della società, legittimante per l’attività d’impresa (Wartick e Cochran, 1985), la cui “licenza sociale ad operare” può essere revocata in caso di violazione di un qualunque termine del contratto sociale (Deegan, 2002). Le implicazioni sociali generate dall’operato aziendale sono state oggetto di studio già da decenni (Bowen, 1953; Davis, 1960), ma è solo di recente che l’interesse verso la CSR è diventato più diffuso (Serenko e Bontis, 2009; Wagner et al., 2009), sempre più articolato e sofisticato spostando il dibattito da ideologia a realtà (Lindgreen e Swaen, 2010).

Nel corso degli ultimi decenni, la CSR è passata da una nozione ristretta e spesso emarginata ad un concetto complesso e sfaccettato, con un ruolo sempre più centrale in gran parte del processo decisionale delle aziende odierne (Cochran, 2007), divenendo una vera e propria disciplina autonoma caratterizzata da una varietà di approcci metodologici e orientamenti teorici che, talvolta, si integrano tra di loro e altre volte si discostano significativamente. È possibile ritrovare il concetto di CSR negli studi sull’etica d’impresa, sulla cittadinanza d’impresa (corporate citizenship), sullo sviluppo sostenibile e sul commercio equo e solidale, mentre numerose sono le applicazioni della CSR ai diversi aspetti della realtà aziendale. Tuttavia, nonostante vi sia piena accettazione della dimensione etica dell’impresa, non vi è ancora un consenso unanime circa la sua natura, dove le differenti accezioni di CSR sono spesso la conseguenza del punto di vista dell’organizzazione che ne delimita i confini, ovvero obbligo morale, strumento reputazionale, legittimazione del businessman e dunque licenza ad operare, strumento di sostenibilità (Arru e Ruggieri, 2016).

Malgrado sul tema sia stata sviluppata una notevole letteratura (Greenfield, 2004; Maignan e Ralston, 2002; McWilliams et al., 2006), il concetto di CSR da alcuni viene interpretato come “un cantiere culturale sempre aperto” (Cafferata, 2009) che deve essere ancora esplorato,

in quanto ad oggi sono ancora presenti numerosi gap da colmare e zone d'ombra su cui far luce (Lindgreen e Swaen, 2009). Gli studi accademici si sono concentrati per decenni da un lato sulla definizione di CSR e sul suo fondamento etico (Carroll, 1979; Windsor, 2006; Wood, 1991b), portando ad una grande proliferazione di teorie, metodi e terminologie (Garriga e Melé 2004), dall'altro lato, sulla ricerca delle logiche di business della CSR e sui connessi effetti in termini di reputazione e performance economico finanziarie (Burke e Logsdon, 1996; Ellen et al., 2006; Margolis e Walsh, 2003). Si ha, dunque, l'impressione che parlare di Responsabilità Sociale significhi far riferimento a un particolare ambito di attività che "acquista un significato diverso per ciascuno" (Votaw and Sethi, 1973).

I primi testi scientifici sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa risalgono ai primi anni del Novecento, in concomitanza col nascere negli Stati Uniti di filoni di pensiero che attribuivano una dimensione sociale all'attività d'impresa. Foriera del dibattito sulla CSR è la pubblicazione dell'economista John Maurice Clark, *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *The Journal of Political Economy* (1916): l'autore sostiene l'appartenenza ad un unico processo definito di social housekeeping (letteralmente di mantenimento della socialità) delle politiche sociali e di distribuzione della ricchezza in quanto facenti parte dello stesso processo.

Il tema delle prime pubblicazioni è incentrato sulle responsabilità del businessman (si parla di "corporate" social responsibility solo quando aumenta il peso delle grandi corporations), nella veste di imprenditore o manager, attribuendo alle scienze manageriali il ruolo di «potenziale detonatore del benessere sociale creato mediante l'attività d'impresa» (Moscarini, 2009).

Secondo Donham (1927) i businessmen sono chiamati ad adottare politiche, decisioni e comportamenti che siano coerenti rispetto ai valori della società civile in quanto attraverso il loro operato incidono sul contesto ambientale. Solo favorendo la stabilità e lo sviluppo della comunità i corporate manager possono salvaguardare la sopravvivenza e lo sviluppo nel lungo periodo del corporate, evitando anche una fase di declina della nostra civiltà. Risalgono allo stesso periodo gli studi di Bernard (1938), Clark (1939) e Kreps (1940), ma è solo a partire dagli anni '50 che la CSR entrò a far parte a pieno titolo della letteratura accademica e manageriale.

L'inizio del welfare state vede le scelte aziendali volte non solo al raggiungimento di accettabili risultati economici, ma guardano anche agli effetti consequenziali di natura sociale dell'operato degli imprenditori che devono operare nel mercato secondo i valori della responsabilità sociale, conciliando le attese degli azionisti con la valorizzazione in modo duraturo e sostenibile delle risorse naturali, umane e sociali (Brondoni, 2002). Bowen (1953),

definito il padre della Corporate Responsibility, segna un cambiamento nella terminologia utilizzata nella definizione del fenomeno in esame, passando dalla responsabilità sociale del businessman alla CSR. Egli, partendo dal fondamentale quesito “What responsibilities to society may businessman reasonably be expected to assume?” offre il primo contributo ad ampio raggio circa la creazione di una coscienza sociale dei businessmen.

Secondo l'autore (1953) la Responsabilità Sociale d'Impresa si riferisce agli obblighi dei businessmen di perseguire politiche, di prendere decisioni o di seguire linee d'azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società.

#### 2.4.1. Anni 60

Nel corso degli anni '60 il dibattito sulla CSR ha coinvolto in maniera crescente sia il mondo accademico, che quello aziendale. In questo periodo, Davis definì la Responsabilità Sociale come l'insieme delle “decisioni e azioni che gli imprenditori prendono per motivi almeno parzialmente indipendenti dall'interesse economico o tecnico dell'azienda (Davis, 1960). L'autore ha, inoltre, sviluppato un approccio alla CSR alquanto moderno, considerandola uno degli elementi che, nel lungo periodo, contribuiscono alla determinazione del profitto, idea che si affermerà solamente tra la fine del decennio successivo e i primi anni '80.

Gli anni '60 hanno visto, inoltre, partecipare al dibattito sulla Corporate Social Responsibility un altro importante studioso, Frederick, il quale è stato tra i primi a fornire una definizione organica di responsabilità sociale, considerata come il modo in cui “gli imprenditori dovrebbero controllare il funzionamento di un sistema economico in modo tale che esso soddisfi le aspettative del pubblico. Ciò significa che in economia i mezzi di produzione devono essere impiegati in modo che la produzione stessa e la distribuzione rafforzino il benessere socio-economico. La Responsabilità sociale, in ultima analisi, implica una maggiore attenzione pubblica alle risorse economiche e umane, nonché al modo in cui esse sono utilizzate per ampi scopi sociali e non solo nell'interesse strettamente aziendale” (Frederick, 1960). Davis, invece, sposta il focus del dibattito sulla CSR sulle azioni istituzionali e sull'effetto che esse esercitano sul sistema sociale nel suo complesso, ponendo l'accento su come la Responsabilità Sociale sottenda più che al punto di vista dei singoli individui, a quello dell'intero sistema sociale (Davis e Blomstrom, 1966).

#### 2.4.2. Anni 70

Gli anni '70 si aprono con la pubblicazione del testo “The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960” (Heald, 1970), orientato alla raccolta e alla

discussione delle principali argomentazioni sulla Responsabilità Sociale susseguitesi in ambito accademico dagli albori del '900, fino agli anni '60. In un'opera successiva, Johnson (1971) ha presentato e analizzato criticamente una serie di definizioni e interpretazioni della Corporate Social Responsibility, che possono essere sintetizzate nell'affermazione secondo cui: "Un'impresa è socialmente responsabile quando il management è in grado di bilanciare interessi molteplici. Un'azienda responsabile, più che puntare al solo raggiungimento del profitto, deve tener conto anche delle esigenze del personale, dei fornitori, dei rivenditori, delle comunità locali e della nazione". Ne consegue, che l'autore è tra i primi ad alludere al rapporto azienda-stakeholder e agli interessi di questi ultimi.

Nello stesso periodo, il dibattito sulla Responsabilità Sociale s'inserisce nelle discussioni sullo sviluppo economico-finanziario internazionale. In particolare, Davis (1973), in una propria opera, cita e sottopone ad analisi critica le considerazioni fatte da due importanti economisti, Friedman e Samuelson, in merito alla responsabilità sociale di cui sono portatrici le aziende. L'autore oppone al punto di vista sulla CSR strettamente critico di Friedman (1970), le considerazioni di Samuelson (1971), il quale sosteneva che "le grandi aziende in questo momento non solo possono impegnarsi nell'ambito della responsabilità sociale, ma avrebbero senz'altro dovuto provare a farlo già in precedenza".

Gli anni '70 sono, inoltre, caratterizzati da numerosi contributi in cui si fa frequente riferimento sia alla CSR, che alla Corporate Social Performance o CSP (Carroll, 1977). Uno dei primi studiosi ad analizzare le "dimensioni delle performance sociali" fu Sethi (1975), il quale ha evidenziato le differenze esistenti tra comportamenti aziendali troppo spesso considerati affini pur non essendolo, ovvero: la social obligation e cioè comportamenti aziendali attuati "in risposta alle forze di mercato o ai vincoli legislativi"; la social responsibility, che va oltre gli obblighi sociali e "implica che il comportamento aziendale sia congruente con le norme, i valori e le aspettative sociali prevalenti"; la social responsiveness o reattività sociale, che presuppone che i comportamenti e le decisioni aziendali siano in grado di "anticipare" le esigenze sociali (Ackerman, 1973; Ackerman and Bauer, 1976). Preston e Post (1975), invece, hanno preferito utilizzare il termine "responsabilità pubblica", in sostituzione di "responsabilità sociale", poiché ritengono che esso definisca meglio la gestione organizzativa della vita pubblica ed evidenzi l'importanza della dimensione collettiva rispetto a quella individuale e paternalistica su cui spesso, in epoche passate, il concetto di Responsabilità Sociale è stato basato. Gli anni '70 si chiudono con una serie di riflessioni in merito alla natura e alla concettualizzazione della CSR, che sembra mancare di fondamenti empirici e teorici (Zenisek, 1979). A tal proposito, Carroll (1979) ha sviluppato un importante modello concettuale secondo cui i manager e le aziende per essere orientate alle cosiddette

CSP (Corporate Social Performance) dovrebbero: 1) essere in possesso di una definizione chiara di CSR; 2) essere a conoscenza delle questioni che richiedono una gestione socialmente responsabile o degli stakeholder nei confronti dei quali l'azienda ha una qualche responsabilità; 3) individuare la filosofia in base alla quale le aziende possono sviluppare un atteggiamento "reattivo" o "anticipatorio" nei confronti delle più diverse problematiche sociali (Carroll, 1979).

#### 2.4.3. Anni 80

Nel corso degli anni '80 il dibattito accademico sulla CSR si è focalizzato, invece, su problematiche di carattere epistemologico e definitorio, impegnandosi nel perfezionamento delle definizioni già esistenti o, addirittura, nello sviluppo di nuove definizioni, fondate su concetti e temi talvolta molto differenti, come ad esempio la Corporate Social Responsiveness, la CSP, la Business Ethics e la Teoria degli Stakeholder. Un esempio interessante di come la ricerca abbia, in questo periodo, cercato di "andare oltre" le tradizionali definizioni di CSR è fornito dagli studi incentrati sulla Corporate Social Performance, considerata una teoria alquanto completa cui può essere ricondotto il concetto più generale di CSR (Carroll, 1999). Alcuni studiosi hanno, inoltre, cercato di sviluppare nuovi e più sofisticati meccanismi attraverso cui valutare la Responsabilità Sociale. A tal proposito, Tuzzolino e Armandi (1981) hanno proposto un framework gerarchico basato su quello sviluppato, in precedenza, da Carroll (1979), il cui obiettivo non era fornire una nuova definizione di CSR, quanto piuttosto, rifacendosi al modello della piramide di Maslow, diffondere il principio secondo cui le organizzazioni, proprio come gli individui, hanno dei bisogni da soddisfare, il cui grado di necessità varia al variare della tipologia di bisogno analizzato. In sostanza, questi autori consideravano il principio gerarchico uno strumento concettuale attraverso cui valutare in maniera ragionevole le performance aziendali socialmente responsabili.

Una rivisitazione del concetto di CSR è stata, invece, fornita da Drucker (1984), il quale decise di dare un "nuovo senso" al concetto di responsabilità sociale da lui stesso elaborato nel 1954, secondo cui "[...] la responsabilità sociale propria delle imprese è domare il drago, ovvero trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, capacità produttiva, competenze umane, occupazioni ben retribuite e ricchezza", in modo da superare le definizioni che volevano la CSR in netta opposizione con l'idea di profitto e dimostrare che i concetti di redditività e responsabilità, se ben concertati, possono essere compatibili.

Nel corso degli anni '80, il dibattito accademico si è focalizzato anche sulla necessità di operationalizzare la CSR, in modo da verificare l'esistenza di eventuali legami con le performance finanziarie (Cochran and Wood, 1984; Drucker, 1984). In particolare, Cochran e

Wood (1984) esaminarono, grazie ad uno studio empirico, le procedure attraverso cui, in passato, erano state analizzate le performance finanziarie e sociali, approntando un indice reputazionale che permetteva di verificare l'esistenza di eventuali relazioni tra le due tipologie di performance. Nel corso di questo decennio furono condotti numerosi studi orientati alla rilevazione e all'analisi delle relazioni tra performance finanziarie e sociali, tra i più importanti rientra quello condotto da Aupperle, Carroll e Hetfield (1985), che permise di validare le dimensioni in base alle quali si articola la CSR e cioè: economica, giuridica, etica e discrezionale.

#### 2.4.4. Anni 90

Gli anni '90 sono caratterizzati da un numero esiguo di definizioni della Corporate Social Responsibility, poiché l'attenzione degli studiosi è rivolta principalmente all'analisi di concetti a essa collegati, i più importanti dei quali sono: la CSP, la Stakeholder Theory, la Business Ethic e la Corporate Citizenship.

Prezioso è il contributo fornito da Archie B. Carroll, il quale elabora nel 1991, la cosiddetta "Piramide della Corporate Social Responsibility" che fornisce una definizione "quadripartita" della responsabilità sociale.

Il modello evidenzia quattro livelli di responsabilità, alcuni dei quali del tutto ignorati dalla teoria neo-classica:

- Responsabilità economica
- Responsabilità legale
- Responsabilità etica
- Responsabilità filantropica

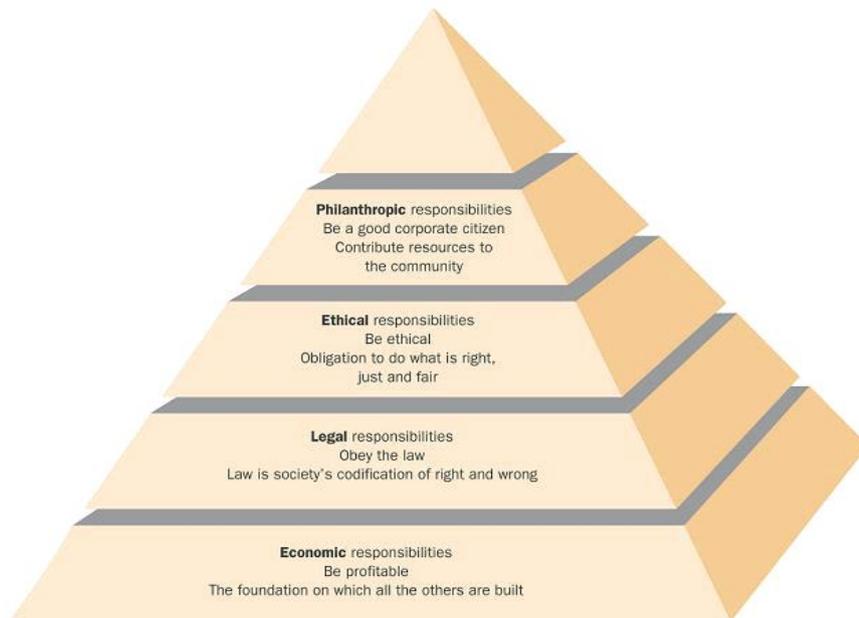


Fig. 2.1: La Piramide di Carroll (1991)

Il pregio indiscusso del modello stratificato di Carroll, non a caso richiamato tuttora nelle trattazioni sulla CSR, sta nella sua capacità di rendere il carattere multidimensionale del concetto, dando spazio al crescente significato assunto negli ultimi decenni delle dimensioni etiche e volontarie a differenza delle componenti cosiddette “tradizionali” (economiche e legali) che sono socialmente richieste o imposte. Per tale ragione, come si vede dalla Figura 1, la raffigurazione pone alla base della piramide le responsabilità economiche e al vertice quelle discrezionali/filantropiche che, forniscono così il senso di inequivocabile ordinamento gerarchico. I quattro livelli di responsabilità sono classificati con importanza decrescente partendo dal basso verso l’alto.

Alla base troviamo la responsabilità economica (be profitable), che rappresentano la condicio sine qua non per la sopravvivenza dell’impresa nel lungo periodo, quindi per lo svolgimento di qualsiasi attività di CSR. Esse costituiscono per definizione la ragione principale della costituzione delle imprese e riguardano l’intero processo di produzione del valore. L’obiettivo aziendale è quello di “produrre beni e servizi che la società vuole e venderli realizzando un profitto”. Al gradino successivo troviamo la responsabilità legale (obey the law), che consiste sostanzialmente nel rispetto totale e assoluto della legislazione dei paesi in cui opera l’azienda. Esse pur essendo comuni a tutte le imprese, devono essere inserite nel paese di effettiva operatività. Si tratta per esempio di regole relative alla concorrenza, ai diritti dei consumatori e dei lavoratori, ai rapporti con altri soggetti come le istituzioni politiche e

amministrative. Il loro rispetto non è sempre facile; si tratta di “portare a compimento la propria missione economica entro il quadro dei vincoli legali”.

Il terzo livello esprime le responsabilità etiche (be ethical), dove l’impresa s’impegna nell’accettazione dei bisogni emergenti della società, e s’impongono comportamenti etici in maniera volontaria. In questo caso è la stessa collettività a richiedere che tali responsabilità non vengano disattese e l’azienda può decidere o meno di rispettarle, sapendo però che essere influiscono in maniera determinante sulla performance sociale. Infine, al vertice, troviamo la responsabilità filantropica (be a good corporate citizen), aspetto del tutto discrezionale e liberamente scelto dalle aziende. Essa consiste in una responsabilità nei confronti della società che va oltre le questioni commerciali, economiche e d’impresa ed è volta ad un generale miglioramento della qualità della vita. Sono definite anche responsabilità discrezionali in quanto riguardano l’impegno puramente volontario dell’impresa nei confronti del benessere e della qualità di vita dei propri interlocutori. Le responsabilità individuate, non vanno considerate singolarmente ma devono essere interpretate in maniera fluida e trasversale: in tal senso, la responsabilità sociale globale di impresa implica l’adempimento simultaneo di queste dimensioni a prescindere dalla maggiore o minore rilevanza che esse rivestono. L’importanza della piramide di Carroll è legata al fatto che essa presenta il livello delle Philanthropic Responsibilities, che introduce i concetti di volontarietà e discrezionalità nell’ambito delle attività filantropiche. È soltanto a quest’ultimo livello che l’azienda può veramente essere “a good corporate citizen”, ovvero sentirsi parte integrante della comunità in cui opera, e si può quindi parlare di “cittadinanza d’impresa”. È questo un concetto che cerca di conciliare le esigenze di mercato con la tutela dei beni comuni e di interesse generale.

Il modello della cittadinanza d’impresa è sicuramente il modello più avanzato d’imprenditoria responsabile. Quello che coincide con la visione più ampia di questo approccio, cioè quella basata sulla federazione degli interessi in cui l’impegno sociale diventa lo strumento attraverso il quale realizzare la piena integrazione fra l’impresa, i suoi stakeholder e l’ambiente in cui opera (Cerana, 2004).

La formula “corporate citizenship” o “cittadinanza d’impresa” è legata alle relazioni che l’azienda ha con i sistemi politici, sociali e ambientali nei quali è collocata e dai quali nessuna impresa è esclusa e, in particolare, dall’obbligo etico di contribuire ed utilizzare strumenti e metodologie precauzionali per non danneggiare la collettività di riferimento, con il rispetto delle leggi, la valorizzazione dei costumi sociali e della cultura locale, l’impegno nella vita culturale e politica, la salvaguardia dell’ambiente con sistemi non distruttivi per la gestione delle risorse naturali, con efficienti sistemi di riciclaggio e investendo in progetti di tutela e di miglioramento dell’ambiente (Mucelli, 2000). La cittadinanza sociale che un’impresa esprime

è l'impegno volto alla creazione di benessere nella comunità in cui opera, in virtù della consapevolezza che una società coesa è una società che fa un uso più produttivo, non solo delle sue risorse eccellenti, ma anche dei suoi contributi marginali e residuali, riconoscendone dignità e valore (Gazzola, 2012). La corporate citizenship si fonda, cioè, sulla consapevolezza che non c'è antitesi tra lungimiranza economica e responsabilità sociale, al contrario la loro coniugazione può dare risultati molto positivi.

#### 2.4.5. Anni 2000

Negli anni immediatamente successivi, si è assistito allo sviluppo di un dibattito sul ruolo che le imprese devono o dovrebbero svolgere all'interno dell'odierna società globalizzata. La crisi economico-finanziaria e il crescente senso d'insicurezza internazionale hanno fatto emergere la necessità di definire in maniera netta e meno ambigua il ruolo che le imprese svolgono a livello sociale (Prahalad e Hart, 2001; Mintzberg et al., 2002). La Responsabilità Sociale comincia, quindi, a essere legata all'impegno che le imprese dimostrano o dovrebbero dimostrare nei confronti della società in cui operano, nonché all'identificazione e all'integrazione degli stakeholder nel processo decisionale sia strategico, che operativo.

Un importante contributo finalizzato a "mappare il territorio" delle teorie e degli approcci emersi nel corso degli anni, spesso complessi e controversi, è stato offerto da Garriga e Melè nel 2004. Essi hanno individuato diverse teorie di CSR con relativi approcci, che sono state classificate in quattro gruppi: strumentali, politici, integrativi ed etici. Le teorie strumentali hanno il loro più noto esponente in Friedman e vedono le imprese come strumento per la creazione di ricchezza e di benessere, ammettendo la Responsabilità Sociale d'Impresa come unico strumento finalizzato al perseguimento dei profitti. Le teorie politiche si riferiscono al potere sociale e alle responsabilità delle imprese: la CSR è uno strumento votato alla cooperazione sociale ed al rispetto di diritti e doveri derivanti dall'operare all'interno dell'arena politica in cui tale potere è esercitato. Le teorie etiche enfatizzano il ruolo della CSR come strumento di incorporazione di obbligazioni etiche all'interno dei valori dell'impresa, la quale deve assumersi una responsabilità sociale quale obbligo etico da porre al di sopra di qualunque altra considerazione. Le teorie integrative rappresentano lo Stakeholder Approach (Freeman, 1984) della CSR, che consiste in una reazione al paradigma di Friedman incentrato sugli shareholder (1970). Le teorie qui comprese si riferiscono al modo in cui l'impresa ottiene legittimazione e prestigio interagendo con gli stakeholder e la società, integrando le diverse esigenze nel proprio business, il quale quindi viene sviluppato in accordo con tali valori sociali. In altre parole questa interpretazione della CSR rappresenta un cambiamento radicale nel modo di pensare delle imprese moderne.

Il terzo millennio si apre all'insegna della diffusione del principio di "sviluppo sostenibile", secondo cui le dinamiche economiche e sociali tipiche delle economie moderne devono essere compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la possibilità di mantenere inalterato il livello di conservazione e la disponibilità delle risorse economiche, sociali e naturali. Una definizione organica del concetto di Sviluppo sostenibile è stata fornita dalla Commissione Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED, 1987), secondo cui si tratta di "uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Ciò è possibile a condizione che l'obiettivo dell'intero sistema produttivo sia il raggiungimento di un ampio sviluppo economico attraverso cui generare valore per gli azionisti e, al tempo stesso, contribuire alla conservazione e alla tutela del cosiddetto "capitale ambientale, sociale e umano" (De Woot, 2005).

Nel panorama italiano, Sacconi (2004) riferendosi alla Responsabilità Sociale delle imprese, parla di un "modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si intendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder. La CSR è dunque un preciso processo gestionale aziendale volto al raggiungimento della vera finalità dell'impresa, ovvero la governance multistakeholder (Sacco e Viviani, 2008).

## ***2.5. La CSR e l'Unione Europea***

Nonostante l'ecletticità e l'interdisciplinarietà del tema, volendo chiarire il concetto di Corporate Social Responsibility ci rifacciamo alla definizione più influente fornita dalla Commissione delle Comunità Europee nel Libro Verde presentato nel 2001 e intitolato "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" secondo cui la CSR è:

"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate". Il Libro Verde precisa inoltre "[...] le imprese sono sempre più consapevoli del fatto che la Responsabilità Sociale può rivestire un valore economico diretto. Anche se la loro responsabilità principale è quella di generare profitti, le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni [...] affermando la loro

responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi”, le imprese dovrebbero sforzarsi di “elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell’ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell’ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”.

Da queste definizioni emerge che la CSR è strettamente connessa al concetto di Sostenibilità, termine apparso per la prima volta nel Brundtland Report elaborato dalla World Commission on Environmental and Development del 1987. Essa si riferisce al raggiungimento di un equilibrio fra il soddisfacimento delle esigenze attuali, senza compromettere la possibilità delle future generazioni di sopperire alle proprie. Le imprese "irresponsabili" che operano in nome del profitto, senza curarsi delle conseguenze delle loro attività, non sono più tollerate. Le imprese devono tenere conto dell’impatto delle loro azioni sugli stakeholder e sull’intero sistema in cui esse sono inserite, contribuendo volontariamente al progresso della società.

Inizialmente il concetto di sostenibilità aveva una forte connotazione di rispetto dell’ambiente naturale nella consapevolezza della finitezza delle sue risorse; nell’ultimo decennio, con lo sviluppo della CSR, la sostenibilità si è arricchita di altre due dimensioni: la sostenibilità economica e la sostenibilità sociale. Con una celebre sigla si usa dire che la sostenibilità si riferisce a tre P: Planet, Profit e People, nell’ottica della cosiddetta Triple Bottom Line. La sostenibilità economica si riferisce alla capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici e cioè alla capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni. All’interno di un sistema territoriale, essa rimanda alla capacità di produrre e mantenere il massimo valore possibile, grazie alla combinazione efficace delle risorse (economiche, sociali e ambientali) e alla valorizzazione della specificità dei prodotti e dei servizi territoriali. La sostenibilità ambientale, invece, riguarda la capacità di mantenere nel tempo qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l’integrità degli ecosistemi. Essa comporta la minimizzazione degli impatti sugli ecosistemi che provocano una progressiva riduzione del patrimonio naturale e l’accettabilità dei rischi concernenti la salute umana. La sostenibilità sociale rappresenta la capacità di garantire equità nell’accesso a beni e a condizioni di benessere, infine, si può aggiungere un’ulteriore sostenibilità, quella istituzionale che concerne la “capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione, informazione, formazione e giustizia” (Tenuta, 2009). È chiaro, quindi, come il concetto e la pratica legata allo “sviluppo sostenibile” rimandi, sostanzialmente, alla capacità della governance di

garantire un'interconnessione completa e cioè un'identità di obiettivi tra economia, società e ambiente (Golinelli, 2005).

La sostenibilità di un'organizzazione si radica nel delicato equilibrio fra le sue necessità di oggi e il coerente perseguimento delle necessità future, imperniate anche sulle diverse e specifiche dimensioni economiche, sociali e ambientali e sta a indicare politiche e programmi che assicurano l'esistenza economica, ambientale e sociale dell'organizzazione al di là del breve-medio termine (Azzoni, 2012). Più in generale, si considera sostenibile lo sviluppo in grado di coniugare le dimensioni economica, ambientale e sociale di ogni attività umana, mantenendo il suo impatto all'interno delle capacità di carico del sistema in cui si realizza (Gazzola, 2012).

Occuparsi della Responsabilità Sociale dell'Impresa significa porsi il problema delle interrelazioni esistenti tra i propri obiettivi, le proprie strutture e la propria organizzazione e gli obiettivi, le strutture e l'organizzazione degli altri soggetti del sistema sociale considerato nella sua globalità (Manni, 1998).

Pertanto, l'oggetto della Responsabilità Sociale d'Impresa è l'impatto causato dall'operare dell'azienda nella realtà sociale e ambientale di cui fa parte e con cui esiste un rapporto di reciproca interdipendenza. Di fronte alle richieste di questo ambiente, non basta che l'impresa si dichiari socialmente responsabile; deve soprattutto dimostrare di essere socialmente responsabile, realizzando specifiche iniziative, come ad esempio:

- Investire sul capitale umano, ovvero impegnare risorse per l'addestramento e la formazione permanente dei propri dipendenti e collaboratori, assumere persone sfavorite sul mercato del lavoro, tutelare la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro;
- Contribuire alla tutela dell'ambiente riducendo le emissioni inquinanti, limitando il più possibile l'impatto ambientale delle proprie attività, sviluppando processi produttivi ecosostenibili;
- Curare il rapporto con i partner commerciali e fornitori scegliendo attentamente i propri interlocutori e favorendo coloro che rispettano i diritti umani e adottando standard di eccellenza in materia di rispetto e tutela dell'ambiente;
- Investire nel rapporto con i clienti offrendo prodotti e servizi che ne soddisfino i bisogni e le aspettative, fornendo loro qualità, sicurezza e affidabilità;
- Investire nella comunità: collaborare con scuole, università, sostenere i progetti delle organizzazioni no-profit attive nella propria comunità di riferimento.

Il comportamento più o meno "etico" di un'impresa interessa potenzialmente tutte le parti interessate, alle quali non bastano astratte dichiarazioni di principi e valori: esse esigono ormai

un impegno quotidiano e credibile, frutto di una precisa politica manageriale e di un sistema aziendale organizzato a tal fine.

La relazione tra impresa e ambiente circostante risulta, quindi, talmente profonda che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica. In tal senso la Responsabilità Sociale d'Impresa è un vero e proprio attributo manageriale (Magatti e Monaci, 1999). Attraverso un approccio integrato alla Responsabilità Sociale come valore fondante della strategia di business, le imprese hanno la possibilità, non solo di contribuire al miglioramento della società, ma di ricevere in cambio significativi benefici quali ad esempio migliori performance finanziarie, il rafforzamento del valore del brand e della reputazione, una sostenibilità di lungo periodo per l'impresa e per la società nel suo complesso, una migliore gestione del rischio e della crisi, ritorni di lungo periodo sugli investimenti, buone relazioni con il governo e la comunità, maggiore coinvolgimento dei dipendenti e infine un'alta credibilità ad operare (Caramazza e Carroli, 2002). Al contempo, una gestione ispirata ai principi della Responsabilità Sociale richiede un grande sforzo organizzativo e finanziario. Investimenti su sistemi di gestione coerenti con le nuove scelte di posizionamento strategico, investimenti nelle politiche di innovazione e sviluppo, nelle politiche di gestione delle risorse umane, nelle scelte di corporate governance. Ma soprattutto richiede un grosso investimento volto a diffondere e consolidare una cultura manageriale realmente orientata in modo "responsabile": una cultura manageriale che, oltre alle dichiarazioni ormai immancabili in tutte le carte dei valori, sia effettivamente ancorata ai principi della responsabilità e rappresenti realmente una guida per il management nei suoi quotidiani "labirinti morali" e per risolvere i dilemmi di cui è costellata l'azione manageriale (Jackall, 2001).

## **2.6. I benefici della CSR**

A ciascuna forma di investimento in CSR corrispondono specifiche attese di miglioramento delle performance aziendali. Se da un lato si devono individuare con sufficiente grado di attendibilità le variabili sulle quali gli interventi di CSR esercitano un influsso positivo, dall'altro non è però semplice misurare l'entità di tali benefici per diversi ordini di motivi; in primis quello temporale: i risultati dei comportamenti di Responsabilità Sociale possono essere analizzati solo considerando un arco temporale medio/lungo.

Altra difficoltà è quella di isolare gli effetti derivanti dall'intervento di CSR dagli effetti legati alle altre azioni realizzate dall'impresa poiché il successo dei primi è strettamente legato al grado di coerenza con le altre politiche aziendali.

Ma la difficoltà principale riguarda il tipo di variabili da prendere in esame: si tratta di risorse immateriali, intangibili, per le quali la rilevazione dei vantaggi da quantificare sotto forma di contributo/valore è di difficile determinazione in quanto risulta problematico individuare delle unità di misura dello stato della variabile in questione (Gazzola, 2012). Ma sono proprio questi assets intangibili a influenzare il valore dell'impresa che si esprime anche in termini di redditività, costruzione di fiducia, rispetto, credibilità, reputazione e quindi di soddisfazione e fedeltà dei clienti, dei consumatori e di tutti i portatori di interesse (Beda e Bodo, 2004).

Una gestione responsabile dell'impresa, caratterizzata dalla gestione delle numerose e complesse interrelazioni che intercorrono tra questa e l'ambiente, è riconosciuta ormai come un market driven process, ovvero un fattore di successo che il mercato stesso richiede e produce innumerevoli opportunità.

La valutazione dei benefici derivanti da scelte socialmente responsabili deve andare quindi oltre il calcolo economico di breve periodo, considerando che gli investimenti necessari all'implementazione e al mantenimento di attività di CSR non possono avere un immediato pay-off a causa del diverso arco temporale intercorrente tra sostenimento dei relativi costi (generalmente di breve periodo o a flusso continuo) e benefici (spesso a lungo termine) (Branco e Rodrigues, 2006). La scelta volontaria di intraprendere la strada della CSR, connessa al concetto di "durata (nel tempo) dell'impresa", ovvero al suo rapporto con tutti gli stakeholder che ne possono determinare la sopravvivenza, permette di ottimizzare l'impatto dell'operato aziendale sul territorio e sulla comunità circostante, ottenendo in tal modo condizioni di accettabilità e di consenso ad operare. In tale ottica, l'adozione di pratiche di CSR non rappresenta solo un impegno economico ma una vera e propria strategia che include nelle scelte aziendali considerazioni etiche, sociali e ambientali, richiedendo una riqualificazione dei processi, delle risorse, delle competenze e dei fattori di competizione. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa fondata su una visione relazionale della stessa (Perrini e Tencati, 2008), capace di generare benefici che si articolano in due dimensioni, una interna ed una esterna.

La dimensione interna annovera la gestione delle risorse umane, la salute e la sicurezza sul lavoro, l'organizzazione aziendale, la gestione delle risorse naturali e degli effetti sull'ambiente. La dimensione esterna comprende le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva e l'attenzione verso i problemi ambientali a livello mondiale. L'impresa otterrà consenso nella società civile dimostrando di operare secondo le regole del buon cittadino, acquisendo fiducia presso le comunità locali, i dipendenti ed i partner commerciali. L'introduzione di pratiche di

Responsabilità Sociale in azienda produce effetti positivi a livello di immagine aziendale e nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni, aumenta il valore dell'impresa per gli azionisti nei mercati con rating di tipo etico, riduce il rischio di impresa e la protegge da azioni di boicottaggio. I benefici esterni (Nurn e Tan, 2010) analizzati nel corso degli anni includono la reputazione aziendale (Logsdon e Wood, 2002; Orlitzky et al., 2003), contribuendo al miglioramento delle relazioni con attori esterni (quali clienti, investitori, banche, fornitori e concorrenti) ed interni (aumentando la motivazione, l'impegno e la fedeltà dei dipendenti, che a sua volta può migliorare i risultati finanziari), la riduzione del business risk (Orlitzky e Benjamin, 2001), l'incremento del fatturato (Auger et al, 2003) e la customer goodwill (Solomon e Hansen, 1985). I benefici interni (Nurn e Tan, 2010) in linea con la resource based prospectives, contribuiscono a sviluppare nuove risorse e capacità legati al know-how e alla cultura aziendale, potendo dare luogo ad un uso più efficiente delle risorse, generando dunque vantaggio competitivo. In tale categoria sono riconducibili, in riferimento alla figura del dipendente, il miglior apprendimento (Logsdon e Wood, 2002; Orlitzky et al, 2003), l'attrazione di migliori dipendenti (Backhouse et al., 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Cable, 2003), migliore atteggiamento sul posto di lavoro (Fulmer et al, 2003; Ballou et al, 2003) e morale (Branco e Rodrigues, 2006; Maxfield, 2008), maggiore motivazione (Branco e Rodrigues, 2006; Orlitzky, 2008), impegno (Branco e Rodrigues, 2006; Orlitzky, 2008), fiducia (Chahal e Sharma, 2006) e fedeltà (Branco e Rodrigues, 2006; Srinivas, 2002), nonché comportamenti di cittadinanza organizzativa (Hodson, 2001; McGuire et al., 1988) e ridotto tasso di rotazione.

Considerando la catena di variabili che collega questi effetti alle performance economiche totali dell'impresa, viene a instaurarsi una sorta di circolo virtuoso che implica risultati sempre più ampi a livello economico, sociale ed ambientale (Gazzola, 2012).

### **2.7. Le due dimensioni della CSR: “doing good” e “avoiding bad”**

Nonostante la ricerca approfondita, la CSR rimane un argomento controverso che si riflette nel fatto che non esiste ancora definizione universale di essa (Okoye 2009).

Per meglio comprenderne la sua natura, potremmo arricchire la discussione sul tema introducendo una distinzione della CSR in due dimensioni idealtipiche (Lin-Hi e Müller, 2012; Minor e Morgan, 2011; Mohr et al., 2001): “doing good” (fare del bene) e “avoiding bad/harm” (evitare danni o disagi).

Una caratteristica principale della Responsabilità Sociale d'Impresa in termini di "fare del bene" è la sua natura volontaria (Spiess et al., 2013): ciò significa che consiste in attività di CSR che non sono prescritte dalla legge e in cui l'azienda dedica parte delle proprie risorse

per promuovere volontariamente un cambiamento sociale positivo. In questo senso, la CSR in termini di "fare del bene" è strettamente correlata all'idea di una buona cittadinanza aziendale e di "restituzione" alla società (Carroll, 1998). Oltre a praticare "fare del bene", le imprese hanno la responsabilità di praticare la dimensione dell' "avoiding bad" al fine di prevenire comportamenti irresponsabili, cioè comportamenti che danneggiano le parti interessate e la società nel suo complesso (Mena et al., 2015), garantire che alcuni standard minimi (etici) siano mantenuti nella vita lavorativa quotidiana per quanto riguarda questioni come le relazioni con i dipendenti, gli aspetti ambientali della produzione e la protezione dei consumatori.

In breve, la CSR in termini di "evitare il male" è legata alla prevenzione degli svantaggi per le parti interessate e per la società nel suo insieme (Campbell 2007, Kilcullen e Ohles Kooistra, 1999).

Il concetto di "avoiding bad" è strettamente connesso a quello di Corporate Irresponsibility, aspetto il quale raramente viene affrontato in modo esplicito nella discussione sulla RSI (Lin-Hi e Muller, 2013). La Corporate Social Irresponsibility si può definire come azioni aziendali che portano a (potenziali) svantaggi e / o danni ad altri attori. In generale, è possibile distinguere tra due forme di CSI: intenzionale e non intenzionale. La CSI intenzionale implica che le aziende compiano deliberatamente azioni che svantaggiano e / o danneggiano gli altri al fine di raggiungere un livello più alto di profitti e, pertanto, rappresenta un mezzo per realizzare obiettivi specifici.

La caratteristica chiave della CSI non intenzionale è che i (potenziali) svantaggi e / o danni agli altri non sono inflitti deliberatamente da un'azienda ma hanno più il carattere di un imprevisto o il risultato di una serie di eventi sfortunati (Lin-Hi e Müller, 2013).

A causa della complessità implicata nella creazione di valore aziendale, le imprese non possono escludere del tutto la possibilità che possano essere coinvolte in eventi di CSI: anzi possiamo affermare che più complesso è il business di un'azienda, più è probabile che si verifichino eventi inattesi e problematici (Strike et al., 2006).

Il motivo per cui la discussione sulla Responsabilità Sociale d'Impresa si sia concentrata prevalentemente sulla dimensione del "fare del bene", con conseguente poca attenzione alla dimensione dell'"evitare il male" è che la prima sembra generare effetti positivi più significativi per un'immagine responsabile rispetto alla seconda: da questo punto di vista, "fare del bene" è più attraente per le aziende che "evitare il male".

Una banca che fornisce microcredito nei paesi in via di sviluppo e un produttore di computer che fornisce alle scuole africane PC gratuiti si impegna oltre i requisiti legali per i gruppi svantaggiati di persone e apporta contributi degni di nota al benessere della società. Al

contrario, l'astinenza dalla vendita di prodotti con caratteristiche negative nascoste o dal lavoro minorile nei siti di produzione può essere considerata un comportamento che può essere dato per scontato: le pratiche di "avoiding bad" costituiscono azioni che "ogni buon cittadino farebbe" (Davis, 1973). Pertanto, non è solitamente considerato indicativo della Responsabilità Sociale di una società e non viene premiato come tale. La natura volontaria del "fare del bene" invece, ha l'effetto di un faro che può aiutare un'azienda a segnalare il suo impegno verso la CSR in modo chiaro ed efficace.

Al contrario, è dato per scontato che le società non violino i diritti umani e non arrechino danni alla società pertanto è difficile per le aziende posizionarsi come attori responsabili attraverso un comportamento ovvio e scontato che nella maggior parte dei casi non viene ricompensato (Lin-Hi e Müller, 2013). Tuttavia i potenziali vantaggi del "fare del bene" si associano strettamente alla prevenzione della CSI. Possiamo affermare che un'azienda può essere socialmente responsabile e irresponsabile allo stesso tempo e questa potenziale coesistenza ha importanti implicazioni per una più profonda comprensione della Responsabilità Sociale d'Impresa.

La rilevanza di questa coesistenza deriva dal fatto che il valore effettivo della CSR dipende dalla percezione da parte degli stakeholder della performance della Responsabilità sociale di un'azienda. La responsabilità percepita di una società (pCSR) è importante (Lange e Washburn, 2012) perché gli atteggiamenti delle parti interessate, come la fedeltà dei clienti o l'impegno organizzativo dei dipendenti, sono determinati dalle loro percezioni soggettive e interpretazioni dei comportamenti dell'azienda piuttosto che da misure di performance dirette e obiettive (Mahon, 2002; Whetten e Mackey, 2002).

È probabile che sia il comportamento responsabile che il comportamento irresponsabile modifichino la percezione della CSR: il comportamento responsabile la aumenta, mentre il comportamento irresponsabile la diminuisce. In questo contesto, tuttavia, si presume che il comportamento irresponsabile abbia un effetto maggiore sulla CSR percepita rispetto al comportamento responsabile. Questa ipotesi è supportata da una ricerca psicologica che dimostra che le persone mostrano reazioni affettive e cognitive più forti all'informazione negativa piuttosto che a un'informazione positiva (Baumeister et al., 2001). Inoltre, nella presenza simultanea di informazioni positive e negative, alle informazioni negative viene dato più peso nella valutazione complessiva di un particolare argomento (Anderson, 1965, Kanouse e Hanson, 1972; Lange e Washburn, 2012). Pertanto la prevenzione di danni e disagi ai diversi stakeholder costituisce la "bottom line" della CSR: senza la capacità di prevenire eventi di irresponsabilità anche la migliore strategia di CSR non può realizzare il suo pieno potenziale economico o addirittura può essere completamente inefficace.

È necessario sottolineare che "doing good" e "avoiding bad" sono costrutti di tipo ideale che vengono utilizzati ai fini di una migliore analisi e comprensione del fenomeno CSR, ma che in realtà, non è possibile tracciare una linea chiara poiché ci sono sovrapposizioni tra le due dimensioni. Nondimeno, questa distinzione fornisce una preziosa cornice che consente di stabilire alcune fondamentali relazioni di causa-effetto tra CSR e reputazione aziendale ed è favorevole alla generazione di nuove conoscenze teoriche e raccomandazioni manageriali chiare, semplici e solide (Lin-Hi e Blumberg, 2016).

## **2.8. *Responsabilità Sociale e Reputazione aziendale***

Negli ultimi anni, la ricerca ha iniziato a occuparsi intensamente del legame tra CSR e reputazione aziendale (Ablander, 2013, Brammer e Pavelin, 2006, Carlisle e Faulkner, 2005, Hillenbrand e Money, 2009, Neville et al., 2005). In particolare, alcuni autori sostengono che la pratica della CSR è uno dei mezzi più promettenti per costruire una buona reputazione (ad esempio, Coombs e Holladay, 2012, Melo e Garrido-Morado, 2012). Un argomento comune per l'esistenza di un legame positivo tra CSR e reputazione aziendale si riferisce all'effetto di segnalazione creato dall'assunzione di responsabilità sociale: in parole povere, la CSR consente alle aziende di segnalare caratteristiche favorevoli e, così facendo, di costruire attivamente una reputazione favorevole (ad esempio Dentchev e Heene 2004, Galbreath 2010, Turban e Greening 1997). Questo perché la Responsabilità Sociale d'Impresa è un segnale che un'azienda è "affidabile e onesta" (McWilliams e Siegel, 2001), interessata al benessere delle parti interessate e della società nel suo complesso, e disposta a prendersi cura dei bisogni degli altri (Bhattacharya et al., 2009; Jones e Murrell, 2001). La relazione positiva tra CSR e reputazione aziendale è stata supportata da diverse indagini empiriche (ad esempio, Fombrun e Shanley, 1990, Hsu, 2012, Maden et al., 2012, Stanaland et al. 2011, Turban e Greening, 1997).

Si può osservare che la letteratura sulla relazione tra CSR e reputazione aziendale è caratterizzata da una forte attenzione alla responsabilità sociale delle imprese in termini di "fare del bene", vale a dire dell'impegno volontario delle imprese per il benessere delle parti interessate e della società nel suo complesso.

Pur essendo un tema assai dibattuto in letteratura non è semplice comprendere in che modo la responsabilità sociale contribuisce alla reputazione. C'è chi sostiene che la reputazione e la Responsabilità Sociale rappresentino due facce della stessa medaglia (Hillenbrand e Money, 2007). Infatti, le motivazioni che spingono a realizzare attività rispettose nei confronti delle persone e dell'ambiente (sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione) spesso sono basate sul presupposto che possono migliorare la reputazione e altri parametri aziendali (Porter e

Kramer, 2006). Tuttavia, ad incoraggiare tali attività potrebbe essere anche il rischio di perdita della reputazione dell'impresa stessa. Come notano Corradini e Nardelli (2015), se da un lato è assodato che le aziende sono chiamate sempre più a sviluppare politiche responsabili nei confronti della società e dell'ambiente nel quale operano, dall'altro, rispetto al tema della reputazione, non vi è ancora consenso unanime sulla correlazione tra i due costrutti (De Quevedo-Puente et al., 2007) né chiarezza sui meccanismi che sottostanno questa relazione.

Come abbiamo visto in precedenza, diversi autori sottolineano che la reputazione aziendale è un costrutto percettivo (ad esempio, Fombrun, 1996, Helm e Tolsdorf, 2013, Hillenbrand e Money, 2009): ciò significa che una reputazione buona o cattiva è un prodotto della formazione di impressioni soggettive di un'azienda per conto dei suoi stakeholder (ad esempio, Fischer e Reuber, 2007, Highhouse et al., 2009, Sjøvall e Talk 2004). La formazione di impressioni si riferisce al processo organizzato mediante il quale le parti interessate integrano varie informazioni disponibili su un'azienda per formare opinioni e valutazioni globali su di essa (Nevid, 2012). Questo processo è quindi influenzato dalle aspettative degli individui riguardo al comportamento potenziale dell'attore (Bartholow et al., 2001, Jones 1990). In altre parole, le aspettative costituiscono la base su cui viene valutata un'impresa.

A questo proposito, gli studiosi ritengono che una reputazione aziendale favorevole sia strettamente legata alle impressioni degli stakeholder in merito alle capacità delle imprese di soddisfare le loro aspettative (Fombrun e Shanley, 1990, Waddock, 2000). Quando attribuiscono ad un'azienda una reputazione positiva o negativa, le parti interessate valutano le attività aziendali del passato e fanno ipotesi sul tipo di comportamento che possono aspettarsi in futuro (Fombrun e Van Riel, 1997, Tucker e Melewar, 2005).

In questo contesto, può essere utile affrontare i meccanismi psicologici che sono alla base della relazione tra aspettative, conferme e disconferme e reputazione aziendale. A tal fine, la Expectancy violations theory fornisce un quadro chiaro e solido. La teoria delle violazioni delle aspettative (Burgoon, 1993; Burgoon e Hale, 1988) parte dalla premessa che le aspettative sono importanti nelle interazioni sociali poiché influenzano le percezioni delle persone e i processi di formazione delle impressioni (Burgoon e LePoire, 1993). La teoria sostiene quindi che le aspettative soddisfano sia una funzione predittiva che una normativa. Ciò significa che sono da un lato utilizzate dagli individui per predire il comportamento potenziale degli altri e, dall'altro riflettono le convinzioni su come gli altri dovrebbero comportarsi in determinate situazioni, nonché in relazione ad alcune norme sociali (Burgoon, 1993). Secondo la teoria della violazione delle aspettative, queste ultime acquistano particolare importanza quando vengono violate in misura talmente significativa da suscitare l'interesse e catalizzare l'attenzione degli osservatori: si presume che maggiore è la discrepanza tra il

comportamento atteso e quello osservato, più forti saranno le reazioni degli individui (Afifi e Burgoon 2000, Burgoon e Hale 1988).

La teoria stabilisce una connessione semplice e solida tra le aspettative, le loro conferme e disconferme e la formazione delle impressioni. Questa connessione si rivela molto utile per comprendere la relazione tra le percezioni degli stakeholder dei comportamenti che si discostano dalle loro aspettative e i successivi processi di formazione dell'impressione. In effetti, tale teoria è stata applicata nella ricerca organizzativa in ambiti come la gestione delle crisi e delle impressioni (Zavyalova et al., 2012), l'affidabilità organizzativa (Lin-Hi et al., 2014), gestione del conflitto (Deng e Xu, 2014) e reputazione aziendale (Rhee e Haunschild, 2006). A causa della sua natura volontaria, la CSR in termini di "fare del bene" è una forma di comportamento pro sociale ed extra-ruolo (Lin- Hi e Müller, 2013). Pertanto, praticandola le imprese si impegnano per il benessere degli altri oltre il loro ruolo classico di fornitori di beni e servizi nella società (Carroll, 1979). Poiché i comportamenti pro-sociali ed extra-comportamentali di solito consentono agli attori di superare le aspettative di ruolo (Van Dyne et al., 1995), ne consegue che praticare la CSR in termini di "fare del bene" consente alle società di violare positivamente le aspettative degli stakeholder esistenti che, secondo la teoria delle violazioni dell'aspettativa, migliora la reputazione aziendale. Comprendere questi effetti è prezioso non solo per i ricercatori ma anche per i professionisti, dal momento che le percezioni soggettive aiutano a costituire l'ambiente esterno entro cui l'impresa deve esistere e con cui l'impresa deve interagire.

### ***2.9. CSR come strumento di tutela del capitale reputazionale***

Come abbiamo visto in precedenza, la correlazione tra CSR e profittabilità dell'azienda non è di facile definizione. Infatti, le attività che generano Corporate Social Performance non incidono direttamente sulla Corporate Financial Performance (Roman et al., 1999), ma influiscono sulla redditività attraverso il suo stock di "capitale reputazionale", ovvero il valore finanziario delle sue attività immateriali (Fombrun, 1996). Le pratiche di CSR, o anche definite di Corporate Citizenship (cittadinanza aziendale) sono da considerarsi uno strumento strategico che i manager possono utilizzare per far fronte al rischio bidirezionale che le aziende affrontano.

Secondo Fombrun, Gardberg e Barnett (2000), cioè, programmi di Corporate Citizenship possono essere progettati per aiutare le aziende ad affrontare minacce e opportunità di reputazione, ovvero per ottenere guadagni reputazionali, mitigandone le perdite: da un lato, il capitale reputazionale crea una piattaforma da cui potrebbero scaturire opportunità future, dall'altra parte, il capitale reputazionale salvaguarda le attività esistenti dell'impresa, fungendo

da cuscinetto contro danni e colpi alla reputazione. Dal momento che il capitale reputazionale di un'azienda dipende dal supporto dei suoi stakeholder, compito chiave per i manager è quello di gestire i rischi reputazionali che derivano dalla dipendenza dell'azienda a questi gruppi di interlocutori. Per ciascuna categoria si possono individuare specifiche promesse di supporto, che favoriscono la crescita del capitale reputazionale e altrettanti rischi e minacce da gestire:

- Dai dipendenti: la promessa di impegno e coinvolgimento

Le attività di cittadinanza aziendale possono aiutare le aziende a difendere il proprio capitale reputazionale rafforzando i legami tra i dipendenti e cultura aziendale, riducendo l'individualismo e quindi la possibilità di comportamenti puramente egoistici, contrari all'interesse dell'azienda. Le culture forti che enfatizzano l'interiorizzazione degli obiettivi aziendali e del lavoro di squadra hanno meno probabilità di sperimentare comportamenti anomali perché producono uno stretto allineamento tra l'interesse personale individuale e il bene collettivo (Van Dyne et al., 1994). Quando i dipendenti interagiscono con clienti, colleghi, vicini e amici, trasmettono i meriti dell'azienda per cui lavorano, e quindi aiutano a diffondere il passaparola più o meno favorevole dell'azienda. Le aziende traggono beneficio dalla motivazione dei dipendenti, dal lavoro di squadra, dal morale e dall'impegno, riducendo così i costi di assunzione e formazione e aumentando l'appeal dell'azienda ai nuovi assunti (Turban e Greening, 1996).

- Dai clienti: la promessa di lealtà e fedeltà

La principale promessa dei clienti è la lealtà che genera ripetuti acquisti e fedeltà all'azienda nel tempo. I clienti si dimostrano sempre più sensibili ad aspetti legati alla Responsabilità sociale d'impresa e sono disposti a pagare un premium price per prodotti e servizi di aziende che danno prova di integrarla nelle proprie strategie.

I consumatori sono oggi più selettivi e attenti all'impegno sociale delle imprese: acquista un rilievo sempre crescente la figura del consumatore come soggetto sociale attivo il quale con la propria consapevolezza e sensibilità può ambire al ruolo di arbitro del mercato e orientare le decisioni delle imprese.

- Dagli investitori: la promessa di valore

Le aziende che "fanno del bene" possono creare passaparola positivo tra gli investitori innescando una spirale al rialzo nel proprio valore di mercato e quindi un aumento degli acquisti di azioni. Mantenendo la "trasparenza" nelle loro interazioni con investitori e analisti i manager riducono il potenziale di perdita di capitale reputazionale: un'ampia divulgazione, apertura e frequenti contatti con analisti e media inducono percezioni favorevoli della qualità di un'azienda e quindi ne migliorano le valutazioni (Richardson, 1999).

- Dai partner: la promessa di supporto e collaborazioni durature;

- Dai regolatori: la promessa di regolamenti che creino condizioni favorevoli allo sviluppo dell'impresa e riducono il rischio di sanzioni e azioni legali dovute a normative severe e restrittive.

- Dagli attivisti: la promessa di Advocacy e sostegno

Gli attivisti possono minacciare il capitale reputazionale di un'azienda richiamando l'attenzione sulle politiche aziendali che ritengono socialmente irresponsabili: lo fanno principalmente attraverso comunicati stampa, assemblee e boicottaggi destinati ad attirare l'attenzione dei media e il sostegno pubblico con lo scopo di fare pressione sull'azienda ed ostacolarne l'attività. I programmi di cittadinanza possono aiutare a ridurre la vulnerabilità aziendale ai boicottaggi promuovendo un'immagine favorevole dell'azienda attraverso il suo coinvolgimento in programmi sociali e costruendo relazioni e dialogo su questioni controverse.

- Dai media: la promessa di una copertura favorevole

Il capitale reputazionale di un'azienda è vulnerabile all'esposizione ai media: essi cercano storie che attirino l'attenzione e per farlo filtrano in modo selettivo tra le iniziative di un'azienda quelle che più probabilmente attraggono lettori e spettatori, influenzando l'idea che gli altri stakeholder si fanno di essa e, potenzialmente, creando o distruggendo la reputazione aziendale. I programmi di cittadinanza aziendale possono aiutare a ridurre la vulnerabilità di un'azienda verso questa esposizione aumentando la familiarità dei media con l'azienda, i suoi dipendenti e le attività. Più queste attività di csr sono inaspettate e comportano interazioni tra impresa e comunità locali, più è probabile che attirino l'attenzione dei mezzi di informazione, generando pubblicità favorevole per l'azienda.

- Dalla comunità: la promessa di legittimità

L'opinione pubblica gioca un ruolo importante nella definizione di standard di comportamento aziendale accettabile (Meyer e Rowan, 1977) Quando le comunità si mobilitano e agiscono, è generalmente perché percepiscono che un'impresa possa indebolire il benessere della comunità, non riuscendo a soddisfarne le aspettative. Quattro fattori contribuiscono alla vulnerabilità di un'azienda verso l'illegittimità: la distanza sociale, differenza tra le credenze di un'azienda e quelle della comunità locale, l'antipatia, l'appeal emotivo ed economico di un'azienda ai residenti della comunità, la devianza, incoerenza dei comportamenti con le norme comunitarie prevalenti e l'unicità che causa la scarsa conoscenza e affidabilità di un'azienda. Le imprese socialmente distanti, poco attraenti o devianti spesso si trovano vittime di campagne di NIMBY - not in my back yard, (Fombrun et al., 2000).

Attuando programmi di Responsabilità Sociale le aziende possono ridurre la loro vulnerabilità alle minacce di illegittimità riducendo la distanza sociale e la devianza percepita dei loro valori e attività da quelli della comunità locale.

Inoltre, i programmi di cittadinanza aziendale sono attività interdisciplinari che sensibilizzano i dipendenti alle condizioni ambientali e aiutano le aziende ad adeguarsi alle mutevoli circostanze (Katz e Kahn, 1966). Il volontariato aziendale e lo sviluppo della comunità in generale espongono i dipendenti direttamente alle diverse esigenze e prospettive, favorendo così una maggiore consapevolezza e comprensione delle parti interessate e delle loro aspettative. Alcune aziende trattano il coinvolgimento della comunità come un "laboratorio di leadership" (Makower, 1995): attraverso di esso i manager sviluppano un repertorio più ampio di competenze culturali e relazionali, apprendendo informazioni preziose sull'ambiente che migliora l'adattabilità dell'azienda, aumentandone le opportunità di crescita e profitto.

### **3. Lo Stakeholder Management**

#### **3.1. La teoria degli stakeholder**

Negli ultimi decenni le imprese e i loro manager sono stati sottoposti a una gamma di richieste più ampia che in passato, da parte degli stakeholder – definiti come individui o gruppi che sono influenzati da o che influenzano l'organizzazione (Freeman, 1984). Alla luce di questo fenomeno, la gestione di molteplici e concorrenti interessi degli stakeholder è diventata una questione di crescente interesse per i manager ed è stata identificata come una funzione essenziale del management (Ansoff, 1984). Compito dei manager è oggi quello di bilanciare la richiesta degli azionisti di massimizzare i profitti, mantenere e sviluppare la competitività dell'organizzazione e operare in modo coerente con le aspettative degli stakeholder.

Una maniera per le imprese di affrontare questa sfida è quella di impiegare il concetto di stakeholder management – introdotto nella letteratura del management strategico da Freeman (1984) – secondo cui i manager devono essere più consapevoli dell'esistenza di molteplici stakeholder portatori di diversi interessi. La gestione degli stakeholder è stata considerata progressivamente nel corso del tempo secondo tre prospettive ognuna delle quali coglie alcune sue importanti dimensioni.

Una prima prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder consiste in un insieme di attività, tali come la comunicazione, il monitoraggio e la negoziazione, attraverso cui un'impresa gestisce un gruppo di stakeholder e le sue relazioni con quel gruppo (Freeman, 1984). Una seconda prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder non è un insieme di attività ma un orientamento generale che può essere concepito o in termini di apprendimento (“a quali stakeholder un'impresa presta attenzione?”) oppure in termini di valori (“a quali stakeholder un'impresa dà priorità?”) (Mitchell et al., 1997). Una terza prospettiva suggerisce che la gestione degli stakeholder concerne l'impatto della qualità morale dei comportamenti e delle decisioni di un'impresa (Evan e Freeman, 1988; Jones, 1995; Phillips, 2003). Ciò che è oggi necessario è una più esauriente nozione del concetto di stakeholder management che integri queste diverse prospettive (Johnson-Cramer et al. 2003).

Freeman (1984), come è noto, presenta il modello degli stakeholder come uno schema in cui l'impresa è il fulcro di una ruota e gli stakeholder sono al termine dei raggi. Questo modo di concettualizzare l'impresa è diventato la regola in quanto è considerato come adeguatamente descrittivo delle relazioni impresa-stakeholder (Jones et al., 2002). L'autore nel 1984 osservava che le richieste provenienti da proprietari, clienti, dipendenti e fornitori – gli stakeholder tradizionalmente considerati dai modelli di management – erano accompagnate dalle richieste provenienti da nuovi gruppi emergenti di stakeholder potenzialmente capaci di

influenzare grandemente l'organizzazione – stati, concorrenti, associazioni dei consumatori, ambientalisti, gruppi di interesse e media.

La “stakeholder view” dell'impresa difesa da Freeman, come sottolineato nel capitolo precedente, si contrappone al modello convenzionale input-output dell'impresa in cui questa è concepita principalmente come un'attività economica in cui risorse economiche sono raccolte allo scopo di fare profitti per il proprietario/azionista: investitori, dipendenti e fornitori mettono a disposizione input che l'impresa trasforma in output a vantaggio dei consumatori (D'Orazio, 2005).

Nel modello degli stakeholder l'impresa è invece raffigurata non solo come una serie di transazioni di mercato ma come uno sforzo cooperativo (e competitivo) che coinvolge un ampio numero di individui e gruppi organizzati in vario modo.

L'impresa è quindi una organizzazione in cui e attraverso cui molti differenti individui e gruppi tentano di raggiungere i propri fini. Un'impresa interagisce continuamente con i propri stakeholder e molto del suo successo dipende da come tutte queste relazioni sono gestite. Gestire relazioni con gli stakeholder, piuttosto che input e output, può offrire quindi un modello adeguato per comprendere come si comportano e come dovrebbero comportarsi gli individui nell'impresa.

La stakeholder view sostiene che la capacità di un'impresa di generare ricchezza, e quindi valore nel lungo periodo, è determinata dalle sue relazioni con gli stakeholders: relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con essi consentono all'impresa di creare ricchezza, mentre relazioni conflittuali limitano o distruggono ricchezza. Adottare la stakeholder view dell'impresa quindi implica ritenere che relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con gli stakeholders, interni ed esterni, siano importanti assets dell'impresa: esse sono parte della sua ricchezza attuale e della sua capacità di generare maggiore ricchezza in futuro. La Teoria degli Stakeholder proposta da Freeman con il suo trattato “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (1984) si offre, pertanto, come una visione innovativa della gestione manageriale di un'impresa, orientata non più unicamente a generare profitto per i suoi azionisti, ma piuttosto consapevole e attenta a gestire tutti gli interessi dei diversi attori che gravitano attorno all'universo aziendale. Cercando di bilanciare le pretese di tutti gli stakeholders, l'impresa deve quindi improntare le sue strategie e i suoi obiettivi verso il soddisfacimento degli interessi di tutti i gruppi, non tanto per ragioni strumentali, subordinate alla massimizzazione del valore per gli azionisti, quanto piuttosto perché quella è la cosa giusta da fare (D'Orazio, 2005).

### 3.1.1. Approccio strumentale, descrittivo e normativo

Si deve a Donaldson e Preston (1995) la proposta di una tassonomia dei tipi di teoria degli stakeholder – normativa, strumentale e descrittiva/empirica – il cui uso consente di precisare ulteriormente il concetto di stakeholder management.

La *teoria normativa* prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali. Secondo Donaldson e Preston (1995) il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali: 1) gli stakeholder identificano se stessi a causa del loro interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi); 2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno valore intrinseco e meritano considerazione per se stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo, per es. gli azionisti.

In questa prospettiva si collocano gli studi di Evan e Freeman (1988). Gli autori hanno avanzato la tesi secondo cui i manager hanno un "rapporto fiduciario" con un'ampia serie di stakeholder dell'impresa, intendendo con questo termine i fornitori, clienti, dipendenti, azionisti e la comunità locale, come pure il management nel suo ruolo di agente di questi gruppi. Questa teoria dell'impresa trova il suo fondamento morale nel principio kantiano del rispetto delle persone, principio secondo cui queste devono essere trattate come fini in sé e non meramente come mezzi per qualche fine. È sulla base di questo principio che Evan e Freeman hanno potuto sostenere che i diritti di proprietà degli azionisti non sono assoluti e non possono pertanto essere fatti valere per giustificare l'uso degli stakeholder come mezzi in vista della massimizzazione della ricchezza degli azionisti. Ciò a cui la proposta teorica di Evan e Freeman mette capo è dunque una ridefinizione dello scopo dell'impresa, che risulta essere quello di "fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder" (p. 103), uno strumento per soddisfare gli interessi degli stakeholder.

La *teoria strumentale* indaga l'esistenza di un collegamento tra la pratica della stakeholder management e il conseguimento di obiettivi di performance aziendale e se questo nesso è positivo o negativo. L'assunto è che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e la stakeholder management è un mezzo in vista di quel fine.

Si devono a Jones (1995) e a Jensen (2002) le versioni della teoria strumentale meglio elaborate oggi disponibili. Jones, sintetizzando etica ed economia avanza un argomento a favore della tesi generale secondo cui se le imprese (attraverso i manager) fanno contratti con i propri stakeholder in base alla reciproca fiducia e alla cooperazione, esse avranno un vantaggio competitivo sulle imprese che non lo fanno.

Jensen sostiene, da un lato, che i manager e i dipendenti richiedono (per ragioni logiche e comportamentali) una funzione obiettivo basata su un unico argomento, cioè, la creazione del valore di mercato totale dell'impresa e, dall'altro, che l'attenzione dell'impresa agli interessi degli stakeholder è necessaria per motivare i manager e i dipendenti a perseguire la creazione del valore di lungo termine – attenuando in questo modo la forza di un argomento esclusivamente economico-finanziario concernente la condotta manageriale.

La *teoria descrittiva* cerca di accertare se e come le organizzazioni realmente prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder e se i manager realmente praticano lo stakeholder management. Brenner e Cochran (1991) sono stati i primi a proporre una teoria dell'impresa descrittiva basata sul modello degli stakeholder il cui scopo è descrivere come l'organizzazione opera e contribuire a prevederne il comportamento: se le imprese esistono in un contesto di stakeholder, il modo in cui esse agiscono per raggiungere i propri scopi deve essere, in parte, dipendente da come esse si aspettano che i propri stakeholder si comporteranno.

Poichè i differenti gruppi di stakeholder hanno il loro proprio set di pretese, richieste e obiettivi che probabilmente devono comunicare all'impresa, il problema per l'impresa è come gestire con successo queste interdipendenze e, in modo particolare, i conflitti tra gli interessi che tali interdipendenze possono generare (D'Orazio, 2005).

### 3.1.2. Visione ampia o ristretta?

Il modello degli stakeholder è stato assai influente nella teoria e nella pratica del management (Harrison e Freeman, 1999; Stoney e Winstanley, 2001). Tuttavia, sebbene i ricercatori tendano a convergere sul concetto di stakeholder management, non hanno raggiunto l'accordo su ciò che Freeman (1984) chiama "Principio di chi o che cosa realmente conta", cioè, chi (o che cosa) sono gli stakeholder dell'impresa e a chi (o a che cosa) i manager realmente prestano attenzione.

È stata infatti proposta una gamma assai varia di definizioni di "stakeholder" (e di "stake") che vanno da quelle molto ampie – basate sulla constatazione empirica che di fatto chiunque può influenzare o essere influenzato dalle decisioni di una organizzazione – a quelle più ristrette – basate sulla realtà pratica che i manager, per mancanza di risorse, non possono prestare attenzione a tutte le pretese – che propongono una serie di priorità per l'attenzione manageriale.

Freeman (1984) definisce gli stakeholder di una impresa come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o che è influenzato, dal conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione" (p. 46). Questa definizione è considerata dai ricercatori una delle più

ampie tra quelle proposte, in quanto può includere di fatto chiunque: esclusi dall'averne un interesse nell'impresa infatti sono solo quegli individui o gruppi che non possono influenzare (in quanto privi di potere) e non sono influenzati dall'impresa (in quanto non hanno una pretesa nei suoi confronti o una relazione con essa).

Goodpaster (1991; 2002) ha osservato a proposito della definizione "ampia" di stakeholder proposta da Freeman (1984) che essa implica il riferimento a due tipi differenti di "approcci" agli stakeholder – strategico (o prudenziale) e morale (o "multi-fiduciario") – a seconda che la teoria si concentri rispettivamente sugli individui o gruppi che possono influenzare un'impresa o sugli individui o gruppi che sono influenzati da questa. Nel caso dell'approccio strategico, il manager deve attuare una gestione degli interessi, nel senso che lo stakeholder e i suoi interessi devono essere "trattati" (Freeman, 1984) affinché l'impresa possa conseguire i propri scopi; nel caso dell'approccio morale, il manager deve ricercare un bilanciamento degli interessi di tutti gli stakeholder in quanto i loro interessi e diritti hanno eguale importanza e meritano di essere soddisfatti congiuntamente (Evan e Freeman, 1988). Conseguendo da questa analisi che l'approccio strategico, con la sua enfasi sulla gestione dello stakeholder, fornisce un resoconto unidirezionale della relazione impresa-stakeholder, considerata cioè dal punto di vista dell'impresa, e che l'approccio morale fornisce un resoconto bidirezionale dell'impresa e dei suoi stakeholder.

La sfida principale che si presenta una volta adottata la teoria degli stakeholder consiste dunque nello stabilire se essa debba servire a gestire meglio quei gruppi noti come stakeholder oppure a trattarli eticamente (D'Orazio, 2005).

Diversamente da Freeman, Clarkson (1995) propone una definizione ristretta, in termini di stakeholder come "risk bearers" (portatori di rischio) volontari e involontari e come entità necessarie alla sopravvivenza dell'impresa: gli stakeholder volontari sopportano qualche forma di rischio come conseguenza di aver investito qualche forma di capitale, umano o finanziario, qualche cosa di valore, in una impresa; gli stakeholder involontari sono a rischio per effetto delle attività dell'impresa. Ma senza l'elemento del rischio non esiste alcun interesse (stake) in gioco. Inoltre, Clarkson distingue tra stakeholder "primari" e stakeholder "secondari"; primari sono gli stakeholder senza la cui partecipazione continua la corporation non può sopravvivere; secondari sono quelli che influenzano o sono influenzati dall'azienda ma che non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali alla sua sopravvivenza. Secondo questa definizione, appartengono al primo tipo: azionisti e investitori, dipendenti, consumatori, fornitori, lo stato; appartengono al secondo tipo la comunità, i media e i gruppi di interesse.

Come hanno notato Mitchell et al. (1997) commentando le varie proposte di definizione, chi propone una definizione ristretta di stakeholder è portato a sottolineare la rilevanza della legittimità della pretesa, variamente fondata, mentre chi propone una definizione ampia è portato a sottolineare l'importanza del potere dello stakeholder di influenzare l'impresa, indipendentemente dalla presenza o meno di pretese legittime. La conclusione a cui giungono Mitchell et al. a questo riguardo è che un concetto di stakeholder management meglio definito deve riconoscere, proprio al fine di rispettare gli interessi giuridici e morali degli stakeholder legittimi, l'importanza del potere nelle relazioni stakeholder-management. In caso contrario, è possibile che gruppi dotati di potere disturbino le attività dell'impresa così seriamente da impedire che le pretese legittime degli stakeholder possano essere soddisfatte e l'impresa possa sopravvivere (Mitchell et al., 1997).

### ***3.2. Teoria dell'identificazione e della salienza degli stakeholder***

L'azienda dopo aver identificato le categorie di stakeholder con cui rapportarsi, nel caso non riuscisse a soddisfarli contemporaneamente, deve procedere a valutare quali gruppi e quali situazioni considerare con più attenzione, attribuendo priorità e quale tipologia di comportamento riservare a ciascuna categoria coinvolta.

È risaputo che i diversi gruppi di stakeholder hanno proprie aspettative, spesso tra loro contrapposte e mutevoli nel lungo periodo, risulta utile, quindi, analizzare gli elementi chiave che caratterizzano una determinata categoria di interlocutori

A tale riguardo possiamo prendere in esame il modello della "Stakeholder Saliency" di Mitchell et al. (1997). Scopo di tale lavoro è quello di contribuire a una teoria dell'identificazione degli stakeholder e della loro salienza, intendendo con "salienza" "il grado a cui i manager danno priorità a opposte pretese degli stakeholder" (Mitchell et al., 1997, p. 854).

Gli autori, a partire dalla definizione "ampia" di stakeholder data da Freeman (1984), che afferma "che nessuno stakeholder, potenziale o reale, sia escluso dall'analisi arbitrariamente o a priori" (p. 854), propongono una teoria della identificazione capace di identificare classi di stakeholder basata sul riconoscimento di tre attributi principali: 1) potere dello stakeholder di influenzare l'impresa; 2) legittimità (morale) della relazione dello stakeholder con l'impresa; e 3) urgenza della pretesa dello stakeholder sull'impresa. La diversa combinazione dei diversi attributi è indicatrice del grado d'attenzione che il management deve prestare ad un dato stakeholder.

Mitchell et al. mostrano come l'impiego della tipologia di stakeholder consenta previsioni circa il comportamento manageriale riguardo a ogni classe come pure previsioni su come gli stakeholder si spostano da una classe all'altra con importanti conseguenze per i manager e le imprese. La tesi di Mitchell et al. è che per meglio comprendere il "Principio di chi e che cosa realmente conta" occorre considerare sistematicamente la relazione stakeholder-manager in termini dell'assenza o presenza relativa di tutti o di alcuni degli attributi sopra menzionati. Dei tre attributi sono date delle definizioni. Mitchell et al., con Etzioni (1964), ritengono che "una parte in una relazione ha *potere* nella misura in cui ha o può ottenere accesso a mezzi coercitivi, utilitari o normativi per imporre la sua volontà nella relazione" con Suchman (1995), ritengono che la *legittimità* sia la "percezione che le azioni di una entità sono desiderabili, giuste o appropriate all'interno di qualche sistema di norme, valori, credenze e definizioni costruito socialmente"; infine, ritengono che l'*urgenza* sia "il grado a cui le pretese dello stakeholder richiedono immediata attenzione" (Mitchell et al., 1997). L'analisi di quest'ultimo attributo consente loro di concludere che esso è basato su due fattori: a) la sensibilità al tempo – cioè, il grado a cui un ritardo del manager nel prestare attenzione alla pretesa è inaccettabile per lo stakeholder; e b) la criticità, cioè l'importanza della pretesa per lo stakeholder. Quando entrambi questi fattori sono presenti, la teoria di Mitchell et al. cattura l'attributo risultante come urgenza. La tesi è che solo aggiungendo l'attributo dell'urgenza agli attributi del potere e della legittimità è possibile conferire al modello la capacità di cogliere la natura dinamica delle interazioni stakeholder-manager.

In base al possesso di uno, di due o di tutti e tre gli attributi gli stakeholder vengono suddivisi in sette tipologie, che vengono raccolti in gruppi di rilevanza.

- STAKEHOLDER "LATENTI": "Latenti" sono gli stakeholder con un solo attributo fatto questo che li porta ad assumere una posizione passiva, con un corrispondente abbassamento del livello di responsiveness dell'impresa nei confronti dei loro interessi.

Gli stakeholder "latenti" sono analizzabili in tre classi ("passivi", "discrezionali" ed "esigenti").

*Stakeholder "passivi"*. Questa classe di stakeholder "latenti" è caratterizzata dal possesso del solo attributo del potere. Lo stakeholder "passivo" ha il potere di imporre la propria volontà all'impresa, ma poiché non ha una pretesa legittima e urgente, il suo potere rimane non utilizzato.

*Stakeholder "discrezionali"*. Questa classe di stakeholder "latenti" è caratterizzata dal possesso del solo attributo della legittimità. Mancando gli attributi del potere e dell'urgenza, questa classe di stakeholder non può esercitare alcuna pressione sui manager affinché essi si preoccupino dei loro interessi, sebbene i manager possano scegliere di preoccuparsene.

*Stakeholder “esigenti”*. Questa classe di stakeholder “latenti” è caratterizzata dal possesso del solo attributo dell’urgenza. Mancando degli attributi del potere e della legittimità, questa classe di stakeholder è paragonabile a “insetti fastidiosi ma non pericolosi” (p.875).

- STAKEHOLDER IN “ATTESA”: mentre gli stakeholder con un solo attributo e conseguente bassa salienza hanno una latente relazione con i manager dell’impresa, gli stakeholder con due attributi sono considerati come “in attesa” poiché la combinazione di due attributi porta gli stakeholder ad assumere una posizione attiva, con un corrispondente aumento del livello di responsiveness dell’impresa nei confronti dei loro interessi. Gli stakeholder “in attesa” sono analizzabili in tre classi (“dominanti”, “dipendenti” e “pericolosi”).

*Stakeholder “dominanti”*. Questa classe di stakeholder “in attesa” è caratterizzata dal possesso sia dell’attributo del potere sia dell’attributo della legittimità: è chiamata “dominante” in considerazione delle pretese legittime che gli stakeholder hanno nei confronti dell’impresa e della capacità di questi stakeholder di agire in base a queste pretese. Gli stakeholder “dominanti” si aspettano di ricevere, e di solito ricevono, molta attenzione da parte dei manager.

*Stakeholder “dipendenti”*. Questa classe di stakeholder “in attesa” è caratterizzata dal possesso di pretese legittime e urgenti. È definibile come “dipendente” in quanto – mancando del potere necessario per soddisfare le loro pretese – gli stakeholder appartenenti

a questa classe per spostarsi in una classe più saliente per i manager hanno bisogno di ricorrere al sostegno di altri stakeholder (“dominanti”) o alla benevolenza del management dell’impresa.

*Stakeholder “pericolosi”*. Questa classe di stakeholder “in attesa” è caratterizzata dal possesso dell’attributo dell’urgenza e dell’attributo del potere e dalla mancanza dell’attributo della legittimità. Essa può risultare letteralmente “pericolosa” per l’impresa in quanto può ricorrere all’impiego di mezzi coercitivi e violenti per rivendicare le proprie pretese (legittime o non legittime che siano), quali scioperi illegali, azioni di sabotaggio da parte dei dipendenti e atti di terrorismo.

- STAKEHOLDER “DEFINITIVI”: uno stakeholder “in attesa” (sia esso “dominante”, “pericoloso” o “dipendente”) può ottenere lo status di “definitivo” acquisendo l’attributo mancante. La situazione più ricorrente è quando uno stakeholder “dominante”, dotato di potere e legittimità, può esibire anche una pretesa urgente nei confronti dell’impresa. In questo caso il manager deve dare la priorità alla pretesa di questo stakeholder.

Per comprendere come gli stakeholder possono guadagnare o perdere in salienza agli occhi del manager, Mitchell et al. sottolineano la rilevanza di tre caratteristiche degli attributi: 1) ogni attributo è una variabile; 2) l'esistenza di ogni attributo è una realtà costruita socialmente; 3) una entità può non essere consapevole di possedere un attributo, e se lo è, può scegliere di non eseguire i comportamenti implicati.

Ciò premesso, il possesso di ogni singolo attributo di per sé non garantisce un'alta salienza di una relazione stakeholder-manager; il contributo alla salienza dato da ogni singolo attributo dipende infatti dall'interazione con gli altri due attributi. Così, il potere guadagna l'autorità attraverso la legittimità e l'esercizio attraverso l'urgenza; la legittimità guadagna diritti attraverso il potere e voce attraverso l'urgenza; l'urgenza favorisce l'accesso ai canali del processo decisionale aziendale attraverso la legittimità e incoraggia l'azione dello stakeholder attraverso il potere. Nella teoria di Mitchell et al. un ruolo essenziale è svolto dal manager: sebbene sia possibile identificare in modo attendibile i gruppi come stakeholder in base al loro possesso del potere, della legittimità e dell'urgenza in relazione all'impresa, è il manager che determina quali stakeholder sono salienti e di conseguenza quali stakeholder riceveranno attenzione. Pertanto, la percezione degli attributi di uno stakeholder da parte del manager decide della salienza dello stakeholder. Il suggerimento di Mitchell et al. a questo proposito è che le differenze nelle caratteristiche manageriali (nell'educazione, nei comportamenti e nei valori dei manager) debbano essere trattate dalla teoria come variabili e in quanto tali possano fungere da importanti "moderatori" della relazione stakeholder-manager.

Nella loro analisi Mitchell et al. hanno mostrato il dinamismo presente nelle relazioni stakeholder-manager e sottolineato le implicazioni di questo dinamismo e più in generale del loro modello per il management. Come si è visto dall'analisi dei diversi tipi di stakeholder, un gruppo può raggiungere la posizione di stakeholder "definitivo" (caratterizzato da un'alta salienza per i manager) partendo da una qualsiasi posizione ("latente", "in attesa", o "potenziale") e acquisendo via via gli attributi necessari.

L'impiego del modello proposto da Mitchell et al. dovrebbe avere, nelle intenzioni dei proponenti, un effetto anche per quanto riguarda il miglioramento dell'efficacia delle tecniche tradizionali di stakeholder management rivolte alla identificazione dei ruoli di stakeholder, alla valutazione del tipo e del livello del potere dello stakeholder e all'analisi degli interessi dello stakeholder (Frederick et al., 1996).

Il modello dei tre attributi propone di integrare tali tecniche con le dimensioni essenziali della legittimità e dell'urgenza. In questo modo il modello dovrebbe permettere ai manager di disegnare una "mappa della legittimità" degli stakeholder (D'Orazio, 2005) e di conseguenza

di aumentare la loro consapevolezza delle implicazioni morali delle loro azioni riguardo ad ognuno di essi.

### **3.3. *Vantaggi dello stakeholder management***

Una convinta accettazione dell'orientamento allo stakeholder management deve penetrare totalmente un'organizzazione, essendo il modo in cui le relazioni con gli stakeholders sono gestite un importante aspetto della cultura dell'impresa (che include valori e politiche aziendali), oltre che una caratteristica della sua struttura e della sua strategia: si può dire a questo riguardo che un'impresa è ridefinita in termini di stakeholders quando riconosce gli stakeholders dell'impresa con i loro interessi, si impegna verso politiche responsabili nei loro confronti e istituzionalizza processi e prassi appropriate. È chiaro che perché una cultura metta in grado l'impresa di creare valore per tutti gli stakeholders, e aumentare questo valore aggregato nel tempo, occorre che essa sia allineata – attraverso processi che interessano varie funzioni aziendali – con la strategia e la struttura dell'impresa.

Strategia, struttura e cultura devono sostenersi reciprocamente, consentendo all'impresa di affrontare i propri compiti con un appropriato “disegno” dell'autorità, con responsabilità definite e con un'interpretazione condivisa di norme di comportamento (D'Orazio, 2004).

Preston e Post (1975) hanno stabilito una progressione di strategie aziendali di risposta a responsabilità pubbliche. Le imprese si sono mosse nel tempo da una gestione delle questioni sociali reattiva (reactive) e orientata alla conformità alla legge passando attraverso l'introduzione di funzioni aziendali proattive (proactive) ma unilaterali (ad esempio relazioni con i media, con i consumatori, con gli investitori) fino a strategie di engagement interattive (interactive) con una serie di stakeholder presenti nel network di una impresa. In seguito è stato proposto un modello a stadi in cui le singole imprese accrescono il loro livello di engagement con gli stakeholder nel corso del tempo. In questa visione, nel primo stadio, le imprese identificano gli stakeholder e i loro interessi; nel secondo stadio, esse tentano di gestire gli stakeholder e le questioni sociali di loro interesse; e, nel terzo stadio, esse coinvolgono attivamente gli stakeholder per la creazione di valore a lungo termine. Lo stakeholder engagement, a differenza dei primi due stadi, comporta una posizione di responsabilità reciproca, condivisione di informazioni, dialogo e un impegno continuo a risolvere insieme i problemi (Svendsen, 1998; Waddock, 2002).

La capacità dell'impresa di instaurare relazioni positive con i propri stakeholder può darle un vantaggio competitivo in almeno quattro aree:

- Riduzione del rischio: relazioni positive con gli stakeholders permettono una riduzione del rischio per l'impresa e i suoi azionisti derivante da azioni di boicottaggio dei

prodotti da parte di gruppi, con un impatto negativo diretto sulla reputazione e sulle vendite;

- **Innovazione:** relazioni basate sulla fiducia tra il management e i dipendenti, tra i dipendenti stessi, tra l'impresa e i fornitori e i partner commerciali, sono fondamentali nell'economia altamente competitiva di oggi per incentivare l'innovazione necessaria alla sopravvivenza e al successo dell'impresa, vale a dire per trasformare un intangibile asset (la conoscenza) in un tangibile asset (nuovi prodotti, processi e servizi);
- **Reputazione:** relazioni credibili dell'impresa con i suoi dipendenti, consumatori, fornitori e cittadini sono all'origine della sua buona reputazione e dell'accresciuto valore del marchio, fattori questi decisivi per il successo dell'impresa;
- **Nuovi mercati e opportunità:** una fitta rete di relazioni con gli stakeholder fornisce all'impresa risorse e informazioni necessarie per lo sviluppo di nuovi mercati e per cogliere opportunità.

#### **3.4. CSR e Reputazione nella prospettiva dello stakeholder management**

L'affermarsi della stakeholder theory (Freeman, 1987) apre la strada a una concezione d'impresa socialmente responsabile che pone al centro delle sue attività la soddisfazione delle aspettative degli stakeholder più rilevanti (Post et al., 2002; Sciarelli, 2007). In un simile contesto il ruolo della reputazione aziendale diventa cruciale poiché essa genera valore nel tempo attraverso la valorizzazione del profilo sociale dell'impresa (Wheeler e Davies, 2004). Adottando un approccio di stakeholder management alcuni autori (MacMillan et al., 2004) definiscono la reputazione come la percezione complessiva che gli stakeholder hanno del modo di fare impresa nei termini di quelle issues che influenzano la qualità delle loro relazioni di business. Wartick (2002) sottolinea che la reputazione non può essere definita se non in termini puramente percettivi, tuttavia gli stakeholders con i quali un'organizzazione si relaziona sono molteplici e ciascuno di essi forma le proprie percezioni sulla base di dimensioni e di aspettative specifiche e diverse. La reputazione è pertanto l'aggregazione, la sintesi delle percezioni, delle opinioni e degli atteggiamenti dei singoli stakeholders. Bromley (2002) sottolinea che le reputazioni sono impressioni costruite socialmente in gruppi omogenei e fortemente coesi di persone.

In altre parole, la reputazione è il frutto di un processo di attribuzione di senso all'agire dell'impresa che avviene a livello sociale, nasce dalla condivisione e dalla socializzazione di diversi punti di vista; sia all'esterno dell'impresa nell'ambito delle reti informali di relazioni tra gli stakeholders, sia sulla base della propria esperienza diretta con l'impresa oppure dei segnali informativi e valoriali ricevuti. La reputazione è pertanto il frutto di un processo che

Weick (1995) definirebbe di sensemaking collettivo e che Gioia e Mehra (1996) connotano come sensemaking retrospettivo cioè riferito a fatti già accaduti.

In tale prospettiva, l'impresa ha un'importante responsabilità nell'influenzare il processo di attribuzione di senso riguardo il proprio agire: in primo luogo l'impresa deve ascoltare le esigenze e le aspettative degli stakeholder poiché deve capire in che modo esse influenzeranno le loro percezioni riguardo le relazioni di business. L'ascolto serve anche a monitorare le variabili del contesto che possono condizionare lo sviluppo della reputazione, ovvero le istanze sociali, le dinamiche valoriali che scaturiscono dal contesto competitivo, da quello organizzativo-istituzionale e da quello culturale-sociale in cui l'impresa agisce (Romenti, 2008).

In secondo luogo è opportuno che il management aziendale traduca i risultati dell'attività di ascolto in decisioni di business, ovvero in un'identità chiara e distintiva, e in comportamenti coerenti e responsabili. La reputazione scaturisce da comportamenti tra loro coerenti nel tempo, si basa sulla storia dell'organizzazione, sulla coerenza e sulla continuità nel tempo dei suoi attributi distintivi e dei suoi comportamenti responsabili (Invernizzi, 2004). Per questo motivo essa rappresenta un concetto dinamico, che si costruisce e si gestisce nel lungo periodo (Balmer e Gray, 1999). In terzo luogo le imprese devono compiere degli sforzi strategici e comunicazionali per rendere noti il modo di gestire il proprio core business e la loro identità ai fornitori di risorse (Fombrun, 1996). Gli stakeholder sono infatti costretti a esprimere i propri giudizi e a prendere le proprie decisioni in un contesto di asimmetria informativa; la responsabilità dei manager consiste dunque nell'invio di segnali informativi che aumentino la visibilità dei comportamenti d'impresa e la trasparenza delle sue caratteristiche distintive (Shapiro, 1983, Fombrun e Van Riel, 1998). Fombrun e Shanley (1990) identificano tre categorie di segnali informativi che possono contribuire allo sviluppo della reputazione: di mercato, istituzionali e strategici. I segnali di mercato consistono nelle informazioni sulle attività correnti dell'impresa, sui risultati economici e sulle prospettive di crescita futura, i segnali istituzionali sono inerenti la politica di responsabilità sociale delle imprese e contribuiscono a far conoscere le cause caritatevoli e di cittadinanza aziendale in cui esse sono coinvolte, i segnali strategici, infine, riguardano le strategie competitive dell'azienda, il livello di differenziazione e di successo raggiunti nel settore.

Oltre alla finalità informativa, la comunicazione può possedere una finalità narrativa-simbolica. A questo proposito Van Riel e Fombrun (2007) suggeriscono alle imprese di creare una vera e propria storia aziendale che descriva e valorizzi proprio le componenti della reputazione aziendale. Costruire una storia consente infatti di assicurare una coerenza tra tutti

i messaggi informativi e valoriali che escono dall'impresa e di impiegare un linguaggio simbolico che trasmetta con efficacia l'identità aziendale.

### ***3.5. Dallo stakeholder management allo stakeholder engagement***

Alcuni autori (Andriof e Waddock, 2002) evidenziano i limiti nell'adottare un approccio di stakeholder management poiché in questo approccio le relazioni con gli stakeholder vengono concepite come un fine dell'impresa, piuttosto che come un mezzo efficace per raggiungere comuni obiettivi (Ayuso e Argandona, 2007). Per gestire in modo efficace le relazioni vengono infatti identificati gli stakeholder più rilevanti, ne vengono analizzati i problemi e vengono messe a punto le strategie più adeguate per soddisfarli (Muzi e Falconi, 2002). Lo stakeholder management concepisce la gestione delle relazioni in una logica di buffering, cioè di difesa della licenza a operare da parte dell'impresa (Grunig, 2006) e di mantenimento del supporto strategico degli stakeholder ma limita le capacità dell'impresa di costruire veri e propri ponti con essi per raggiungere obiettivi comuni (Romenti, 2008),

Inoltre la realtà mostra quanto sia difficile esercitare un diretto e pieno controllo sulle relazioni con gli stakeholder a causa della molteplicità dei fattori che vi influiscono. La letteratura sulla Corporate Responsibility (Waddock, 2004) sostiene per questi motivi che le imprese dovrebbero passare da una logica di stakeholder management a una di stakeholder engagement. Il secondo amplia le basi del primo perchè è finalizzato a sviluppare relazioni di collaborazione profonda e di condivisione delle responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa.

Questo approccio non si limita alla raccolta degli stimoli provenienti dall'esterno per adattarvi, per ottenere la legittimazione sociale ad agire ma punta a valorizzarli per ampliare le capacità strategiche dell'impresa. Alcuni autori (Ayuso et al., 2006) definiscono lo stakeholder engagement come una capacità dinamica che l'impresa deve sviluppare per produrre conoscenza e innovazione.

Coinvolgere in modo attivo gli stakeholder significa superare quella logica secondo la quale i manager esercitano una sorta di controllo unilaterale delle relazioni con gli stakeholder (Freeman e Evan, 1990) per passare invece a forme di dialogo e di apprendimento congiunto. I meccanismi di engagement che possono essere implementati sono per esempio gruppi di lavoro interfunzionali, workshop multistakeholder e partnership con gli stakeholder (Van Huistee e Glasbergen, 2007). I gruppi di lavoro interfunzionali coinvolgono i dipendenti su temi strategici e li attivano a portare il loro contributo, cogliendo idee e spunti inerenti il futuro dell'azienda fino a diventare dei reali supporters dei progetti d'impresa.

I workshop multistakeholders, più complessi da organizzare rispetto ai gruppi di lavoro, possono comprendere gruppi rappresentativi delle diverse categorie di stakeholder aziendali, quali clienti, consumatori, istituzioni pubbliche, fornitori, ong, opinion leaders. Gli obiettivi sono quelli di stimolare il dibattito e le riflessioni congiunte sugli obiettivi aziendali comuni e la condivisione di idee e strumenti da impiegare per raggiungerli. Un ulteriore strumento di engagement è rappresentato dalle partnership strette con alcune categorie di stakeholder al fine di arrivare a soluzioni concrete condivise. Coinvolgere gli stakeholder nelle decisioni di business amplia il ruolo strategico della comunicazione, ovvero rafforza il fatto che essa rappresenti una componente strutturale delle organizzazioni complesse (Invernizzi, 2000). Con lo stakeholder engagement la comunicazione fa in modo che i processi decisionali scaturiscano dal confronto attivo tra i soggetti coinvolti, ovvero da un processo di attribuzione di senso alla realtà condiviso tra l'impresa e i suoi portatori di interesse più rilevanti (Belasen, 2008), modellando la realtà organizzativa futura.

Viene avviato, cioè, quello che Gioia e Mehra (1996) definiscono processo di sensemaking in prospettiva, contrapposto al sensemaking retrospettivo dello stakeholder management, che consente all'impresa di attivare e facilitare dei processi di attribuzione proattiva di senso all'agire organizzativo futuro e quindi di potenziare le leve manageriali e comunicazionali dell'impresa per lo sviluppo della reputazione (Romenti, 2008).

Se l'impresa adotta una logica di stakeholder engagement deve ampliare i criteri impiegati per individuare gli stakeholder più rilevanti. La rilevanza può essere definita sulla base dell'atteggiamento relazionale che gli stakeholder nutrono nei confronti dell'impresa (Savage et al., 1991; Mitchell et al., 1997; Newcombe, 2003). L'atteggiamento relazionale può infatti spingere gli stakeholder ad accettare o a rifiutare le offerte di coinvolgimento nei processi decisionali aziendali. Uno dei modelli più completi al riguardo è quello elaborato da Savage et al., (1991) che distingue gli stakeholder in supportive, che possono offrire un sostegno importante all'impresa, not supportive, i quali manifestano avversità nei confronti dell'impresa e quindi possono generare danni, mixed blessing (non schierati) e marginal, che non ricoprono un peso rilevante nei confronti dell'organizzazione e possono essere trascurati.

## **4. Il caso Orim S.p.A.**

### **4.1. La filiera dei rifiuti**

“Ogni civiltà ha la spazzatura che si merita” diceva Georges Duhamel, scrittore e medico francese vissuto tra la fine dell’800 e gli inizi del 900. Tale affermazione appare particolarmente calzante ai nostri giorni. Un tempo infatti non si dava particolare importanza al tema: i rifiuti venivano prodotti e gettati via e una volta che la spazzatura usciva dalle case non ci si pensava più. Una volta raccolti, i rifiuti andavano a finire in discarica, con i conseguenti problemi dell’inquinamento del suolo e delle emissioni di gas.

Oggi le cose sono profondamente cambiate, il tema della gestione dei rifiuti è al centro delle dinamiche di politica e su di esso si concentra l’attenzione dei governanti di tutto il mondo, in quanto i risultati delle politiche di gestione dei rifiuti hanno un impatto su tutto il pianeta. In pratica, quello che una volta era il “servizio pubblico” di raccolta, cui veniva riposta scarsa attenzione, è diventato uno dei problemi più pressanti del nostro tempo.

Le problematiche connesse alla produzione dei rifiuti hanno assunto nei decenni proporzioni sempre maggiori in relazione al miglioramento delle condizioni economiche, al veloce progredire dello sviluppo industriale, all’incremento della popolazione e delle aree urbane. La produzione di rifiuti è, infatti, progressivamente aumentata quale sintomo del progresso economico e dell’aumento dei consumi. La diversificazione dei processi produttivi ha inoltre, generato la moltiplicazione della tipologia dei rifiuti con effetti sempre più allarmanti per l’ambiente.

Ma cosa si intende per rifiuto? La definizione dell’oggetto è in questo caso fondamentale e l’Unione Europea ha usato i seguenti termini: “rifiuto è qualsiasi sostanza od oggetto di cui il detentore si disfi o abbia l’intenzione o l’obbligo di disfarsi.” In pratica per essere definito “rifiuto” il materiale deve rispondere a due criteri: in primo luogo deve appartenere ad una lista di sostanze definite dai codici del Catalogo europeo dei rifiuti (Cer), in secondo luogo il detentore deve avere l’intenzione o l’obbligo di disfarsene.

La parola rifiuto, infatti, deriva etimologicamente dal verbo rifiutare: rigettare, non volere. Il rifiuto, quindi, inteso come scarto produttivo, come oggetto di cui ci si vuol disfare, proviene da un concetto di negazione. Ma il rifiuto è soprattutto il risultato di una scelta personale, politica ed economica. È personale perché sono le scelte di ogni giorno a stabilire se un oggetto serve o non serve più. È politica perché a decidere se la fine di un rifiuto debba essere la discarica oppure il circuito del riciclo sono il legislatore, prima, e gli amministratori locali, dopo. È economica perché occorre investire tempo, denaro e intelligenza per organizzare la filiera del riciclo. Anche se ci sono casi in cui non c’è scelta, il rifiuto è tale e basta. Come nel

caso di quelli industriali (oli, melme, fanghi, i residui chimici e metallurgici e così via), che sono la naturale conseguenza delle attività produttive (Pergolizzi, 2012).

Negli anni '60, in pieno boom economico, la parola d'ordine era "usa e getta", poi negli anni '80 ci fu un'inversione di tendenza e una primitiva attenzione a non disperdere nell'ambiente, per arrivare ai giorni nostri il cui slogan è "ricicla, recupera, riusa".

La norma nazionale (D.lgs. 22/97, poi confluito nel D.lgs. 152/06) distingue i rifiuti in base a tre criteri:

- in base alla loro provenienza, avremo quindi i rifiuti urbani (quelli raccolti sul suolo pubblico) e i rifiuti speciali (quelli generati dalle imprese commerciali, industriali e artigianali);
- in base alla loro destinazione (smaltimento o recupero);
- in base alla loro pericolosità (pericolosi e non pericolosi).

La gestione dei rifiuti può essere concepita come una filiera, la cosiddetta "filiera dei rifiuti" appunto, termine con cui si individuano tutte le varie fasi che i rifiuti devono attraversare per poter essere poi smaltiti o, meglio, recuperati per poi tornare sul mercato.

Per una gestione dei rifiuti efficace ed efficiente era fondamentale stabilire delle priorità a livello europeo, priorità relative alle diverse soluzioni adottabili per il trattamento dei rifiuti. Venne quindi stabilita la cosiddetta "gerarchia dei rifiuti", che trova nella direttiva 2008/98/CE il suo principale fondamento normativo. Venne stabilito un preciso ordine di priorità, in modo da rimarcare il fatto che per il legislatore europeo non è equivalente adottare una certa soluzione piuttosto che un'altra: gli Stati membri devono adottare delle misure per il trattamento dei loro rifiuti conformi alla gerarchia stabilita. Al primo posto nella gerarchia troviamo la "prevenzione". Ciò significa che il primo passo per affrontare la questione dei rifiuti è non produrli, operare per una riduzione del rifiuto alla fonte. Per fare ciò è necessario agire sui prodotti, che devono essere concepiti in modo da poter essere riutilizzati e da garantire una facile separazione delle varie parti che li compongono e favorire la successiva raccolta differenziata. L'Unione Europea definisce infatti "prevenzione" le misure prese prima che una sostanza, un materiale o un prodotto sia diventato un rifiuto. Come secondo obiettivo troviamo la "preparazione" per il riutilizzo, opzione già residuale rispetto alla precedente che stabilisce la necessità di agire per favorire il riuso dei prodotti una volta esaurita la loro funzione principale, in modo da poter utilizzare i prodotti per altri scopi rispetto a quelli per cui sono nati, introducendo iniziative di refitting (ovvero di adattamento a nuovi impieghi) e di uso di seconda mano. Al terzo posto della gerarchia abbiamo l'obiettivo del "riciclo". Non tutti i prodotti possono infatti essere riutilizzati e si creano quindi degli scarti. Ciò che è importante è garantire che questi scarti possano essere riciclati nella misura il più possibile

consistente e per fare questo è necessaria la raccolta differenziata, che permette di separare tra loro i materiali e favorire il successivo riciclo. L'UE definisce "riciclaggio" qualsiasi operazione di recupero attraverso cui i materiali di rifiuto sono ritrattati per ottenere prodotti, materiali o sostanze da utilizzare per la loro funzione originaria o per altri fini. Questi primi tre "step" della gerarchia dei rifiuti costituiscono le opzioni che danno il miglior risultato complessivo e proprio su queste tre priorità si fonda la cosiddetta "strategia rifiuti zero"<sup>2</sup> che si propone di dar vita ad una politica di progressiva minimizzazione dei rifiuti. La quarta e la quinta posizione della gerarchia sono occupate rispettivamente dal "recupero", inteso come qualsiasi operazione il cui principale risultato sia di permettere ai rifiuti di svolgere un ruolo utile, per esempio il recupero di energia attraverso soluzioni impiantistiche come i termovalorizzatori, e dallo "smaltimento in discarica", destinato ad una progressiva scomparsa.

Negli ultimi anni si è rafforzata la linea di pensiero che concepisce la gestione dei rifiuti come il recupero di risorse da trasformare in utili e preziosi input di altri flussi produttivi, con la finalità ultima di ridurre l'impatto ambientale generato dagli scarti di produzione. Questo approccio ha somiglianze con il mondo naturale, dove il concetto di rifiuti non esiste realmente perché tutti i prodotti "rifiuti" diventano scorte alimentari per un altro regno naturale (Ghisellini et al., 2015).

La gestione dei rifiuti in Italia vale circa 28 miliardi di euro (Fise AssoAmbiente, 2019):

- 11,2 miliardi di euro per i rifiuti urbani (dato Ispra)
- 16,9 miliardi di euro di rifiuti speciali (dato stimato)

Secondo il rapporto ISTAT "Il conto dei beni e servizi ambientali - Stima del valore delle attività del settore delle "ecoindustrie, anni 2014-2017", pubblicato il 26 febbraio 2019, il valore aggiunto generato dal settore delle ecoindustrie nel 2017, valutato ai prezzi base, è pari a 36 miliardi di euro e pesa per il 2,3% sul valore aggiunto complessivo dell'economia del Paese.

La gestione delle risorse energetiche (in particolare le fonti energetiche rinnovabili) e la gestione dei rifiuti nel 2017, così come negli anni precedenti, coprono circa l'80% del valore aggiunto delle ecoindustrie, con il 60% generato da prodotti finalizzati alla gestione delle risorse energetiche e il 19,7% da quelli destinati alla gestione dei rifiuti. Per quanto riguarda il comparto della gestione dei rifiuti, ISTAT precisa che "il 66,6% del valore aggiunto generato è relativo alle attività di raccolta e smaltimento dei rifiuti non pericolosi mentre il restante

---

<sup>2</sup> *Zero-waste strategy.*

33,4% è generato da servizi di consulenza, manutenzione e dalla produzione di impianti, macchinari e attrezzature”.

La gestione dei rifiuti in Italia soffre di un evidente dualismo, mentre, infatti, da un lato essa si è consolidata come una delle fonti costanti di approvvigionamento di materie (seconde) e di produzione di energia, registrando anche a livello europeo performance importanti, dall'altro il settore si trova a dover affrontare una stagione di continue e ripetute fasi emergenziali, le cui ragioni sono molteplici (la carenza di un'adeguata pianificazione, per i rifiuti urbani, il mancato sviluppo infrastrutturale ed impiantistico finalizzato alla chiusura del ciclo di gestione e al contenimento dei costi ambientali) e i cui effetti, legati anche alla visione negativa dei rifiuti nell'immaginario collettivo, hanno arrecato grave danno al Paese e all'imprenditoria sana del settore ambientale (Fise Assoambiente, 2019).

#### ***4.2. La reputazione del settore rifiuti***

Nel settore della gestione dei rifiuti, la maggior parte degli operatori professionali (aziende, associazioni di categoria) sono chiamati spesso a confrontarsi con una reputazione non sempre positiva. Nonostante l'innegabile contributo al passaggio ad un'economia più “green” e sostenibile, il fatto che queste aziende siano, di fatto, destinatarie di “scarti” di produzione, ovvero di rifiuti, le espone alle critiche di alcune categorie di stakeholder, quali - ad esempio - le comunità locali delle zone nelle quali tali imprese operano; spesso per ragioni imputabili ad una carenza informativa tecnica e normativa.

In altri termini, per queste aziende c'è un paradossale problema reputazionale, ovvero di una erronea percezione, da parte dell'opinione pubblica, del reale ruolo di queste imprese nel sistema economico. Alcuni stakeholder (ed in particolare le comunità territoriali di riferimento) restituiscono una descrizione non sempre completa, puntuale e corretta delle aziende che si occupano di gestione, trattamento e recupero rifiuti, e finiscono per non considerare tali aziende dalla giusta prospettiva, ovvero come agenti del cambiamento verso un modello di economia più sostenibile.

Tale tendenza - peraltro estendibile a settori e tipi di attività diversi - si è accentuata con l'avvento delle tecnologie digitali e con la metamorfosi del sistema dell'informazione locale e nazionale, che sempre più si alimenta attraverso la partecipazione a social e blog informativi, ancor prima che attraverso la carta stampata o l'editoria online vera e propria. Con i blog, i social media e gli altri ambienti del web 2.0, le informazioni riguardanti marchi, imprese e specifici prodotti vengono postate continuamente e qualsiasi individuo può portare a conoscenza degli altri le proprie opinioni e, in qualche misura, contribuire al

successo/insuccesso di un'iniziativa imprenditoriale. Gli individui possono infatti intervenire per sanzionare scelte aziendali che ritengono sbagliate o premiare quelle che valutano più opportune, influenzando direttamente la reputazione di un'impresa o di un singolo (Cianciotta, 2014).

Nell'immaginario comune, tutte le aziende che lavorano con i rifiuti distruggono sistematicamente l'ambiente perché antepongono i loro interessi personali (di business) al bene della collettività. La tassonomia scelta dal legislatore, ovvero aziende insalubri<sup>3</sup>, non aiuta, mentre il termine è semplicemente una definizione normativa di attività industriali che producono vapori, gas o altre esalazioni (come per esempio falegnamerie, lavanderie, autofficine, tipografie ecc.), nell'immaginario sociale assurge ad evidenza simbolica del rischio imminente (se non una garanzia certa dell'inevitabile danno) per la salute a livello personale e sociale. Non importa come tali industrie implementino misure di sicurezza, metodi speciali e tecnologie precauzionali, l'etichetta insalubre continuerebbe a persistere e influire sulle percezioni del pubblico. Questo senso comune pieno di timori, preoccupazioni e altri sentimenti negativi, non si traduce soltanto nella reputazione negativa delle aziende di gestione dei rifiuti, ma anche in forme di sanzione (in)dirette che influenzano in modo significativo le operazioni delle imprese operanti in questo settore critico (Simonetti et al., 2018).

È in un tale contesto che si inserisce l'analisi del caso Orim S.p.A., azienda leader nel settore della gestione dei rifiuti, che prenderemo in esame nei prossimi paragrafi.

#### **4.3. Metodologia**

Aderendo ad un approccio esplorativo e qualitativo, questo studio è stato sviluppato nel rispetto dei canoni previsti dal "single-case-study" (Yin, 2003).

Il metodo del case study è un approccio qualitativo in cui lo sperimentatore esplora un sistema limitato (un caso) o più sistemi limitati (casi) nel tempo, attraverso una raccolta di dati dettagliata e approfondita che coinvolge più fonti di informazioni (ad es. osservazioni dirette, interviste, materiale audiovisivo, documenti e relazioni) e riporta la descrizione dei temi basati sul caso (Creswell ad al., 2007).

Nella fattispecie dell'azienda Orim S.p.A, il caso studio è stato sviluppato integrando dati primari e secondari. Rispetto ai dati secondari, le fonti utilizzate hanno riguardato sia gli articoli riportati sulla stampa inerenti all'impresa, sia i documenti elettronici o cartacei condivisi dal team dell'azienda con la sottoscritta.

---

<sup>3</sup> Disciplinate dall'articolo 216 del Testo Unico sulle Leggi Sanitarie, approvato con Regio decreto del 27 luglio 1934, n. 1265.

Con riferimento alle fonti primarie sono stati collezionati dati a partire da 12 interviste in profondità semi-strutturate (di cui 2 con clienti, 2 con fornitori, 3 con responsabili aziendali, 3 con enti pubblici, 2 con residenti locali), 2 focus group con cittadini della comunità limitrofa e un questionario anonimo con domande aperte inviato a tutti dipendenti con indirizzo email aziendale (il quale ha registrato un tasso di risposta del 50%).

Scopo di tale parte empirica è stato quello di esplorare e comprendere come viene percepita l'azienda all'interno di ciascuna categoria di pubblico con la quale si interfaccia.

In linea con i dettami della ricerca qualitativa, le tecniche di campionamento hanno seguito una logica "purposive": il campione è stato selezionato non in base ad un principio di rappresentatività ma di fertilità e coerenza rispetto all'oggetto di indagine (Mayan, 2009).

Sono stati selezionati alcuni soggetti per ciascuna categoria di stakeholder aziendale (clienti, fornitori, comunità locale, dipendenti, istituzioni pubbliche) in modo da rappresentare una prospettiva di analisi multipla e variegata del fenomeno indagato. Per ciascuna categoria è stata sviluppata una griglia di tematiche che ha costituito la struttura dell'intervista (Appendice A).

Il questionario sottoposto ai dipendenti si proponeva di investigare il tema della reputazione aziendale attraverso una serie di domande aperte (Appendice B).

Le interviste effettuate hanno avuto una durata media di circa 30-40 minuti, e sono state integralmente registrate e trascritte; inoltre gli intervistati hanno avuto totale garanzia di anonimato rispetto ai dati forniti.

Tutti i materiali raccolti sono stati poi analizzati ed interpretati nel tentativo di restituire una descrizione approfondita dei fenomeni indagati. Si è proceduto con una Latent Content Analysis, un processo di analisi del contenuto iterativo e circolare, più che sequenziale (Mayan, 2009; Spiggle, 1994), costituito da due fasi principali: l'analisi, mediante cui è stato scomposto il dataset in unità di senso interpretative (codici e categorie) e l'interpretazione, cioè l'attribuzione di significato agli elementi costitutivi e il processo inferenziale di costruzione delle relazioni tra questi elementi.

La parte di analisi è stata condotta con l'aiuto del software Nvivo, programma finalizzato all'analisi qualitativa e al *mixed method* approach.

Per chiarezza e in linea con la garanzia di anonimato, ciascun intervistato è stato identificato con la lettera S (Stakeholder) seguita da un numero progressivo (Es.: S1, S2, S3 e così via) e dal ruolo di stakeholder che ricopre per l'azienda.

STAKEHOLDER	CATEGORIA	TIPOLOGIA	SESSO
S1, S2, S3	Comunità locale	Focus group	m, m, f
S4, S5, S6, S7	Comunità locale	Focus group	m, f, f, f
S8, S9	Residenti locali	Interviste semistrutturate	m, m
S10, S11	Clienti	Interviste semistrutturate	m, m
S12, S13	Fornitori	Interviste semistrutturate	m, m
S14, S15, S16	Enti pubblici	Interviste semistrutturate	f, m, m
S17, S18, S19	Responsabili aziendali	Interviste semistrutturate	m, m, m
S20, S21, S22, S23, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S30, S31, S32, S33, S34	Dipendenti aziendali	Questionario domande aperte	Non rilevato

Tab. 4.1. Descrizione campione “purposive”

#### 4.4. *ORIM S.p.A.: azienda leader nello smaltimento e recupero rifiuti*

La sensibilità ecologica e la passione per i materiali sono all’origine dell’avventura di Alfredo Mancini, ingegnere chimico di Macerata che a 36 anni lascia la posizione di manager della Montedison e nel 1982 fonda la sua azienda Orim S.p.A., attingendo ai capitali ricavati della vendita di trenta chili d’argento la cui quotazione era cresciuta a dismisura con le speculazioni di Michele Sindona e dei fratelli Hunt<sup>4</sup>.

L’idea iniziale dell’azienda era quella di recuperare non solo l’argento, ma anche altri metalli preziosi con tecnologie innovative ed ottenere semilavorati per l’industria orafa argentiera e della bigiotteria. E proprio nel 1982 viene pubblicata la prima legge ambientale italiana e così Orim S.p.A. investe sia sullo smaltimento che sul recupero dei rifiuti<sup>5</sup>.

L’azienda, con sede a Piediripa di Macerata, opera dal 1982 nel campo del trattamento, smaltimento e recupero di rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi derivanti da qualsiasi

<sup>4</sup> Edoardo Segantini, Tecnologia e Tradizione. I figli dei mezzadri guidano la rivoluzione, «Il Corriere della Sera», 7 Ottobre 2011.

<sup>5</sup> Il Resto del Carlino, Dossier Economia, 30 giugno 2013.

genere di attività industriale, artigianale, commerciale, di servizi, agricola e/o da insediamenti civili. È iscritta all'Albo Nazionale Gestori Ambientali e opera con l'ausilio di un Sistema di Gestione integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza, certificato secondo le norme ISO 9001<sup>6</sup>, ISO 14001<sup>7</sup> e ISO 45001<sup>8</sup> per le attività di “progettazione ed erogazione del servizio di raccolta, trasporto, stoccaggio, recupero, trattamento e smaltimento di rifiuti speciali, pericolosi e non pericolosi”.

Tali certificazioni testimoniano l'attenta gestione dell'azienda sia da un punto di vista organizzativo, sia di rispetto e salvaguardia dell'ambiente, sia infine di salute e sicurezza sul lavoro. Nel corso degli anni è stata riconosciuta dal mercato come una delle poche aziende italiane capaci di ricevere e trattare qualsiasi tipo di rifiuto grazie all'equipe di chimici ed alle maestranze altamente specializzate. Questo differenziale competitivo positivo è probabilmente alla base del successo dell'impresa e i 37 anni di esperienza l'hanno portata ad essere riconosciuta come uno degli attori più qualificati nel settore e a costituire una presenza stabile sul mercato italiano e internazionale.

La specializzazione principale di Orim S.p.A., dalla prospettiva della gestione dei rifiuti, rientra in due distinti gruppi di attività: smaltimento e recupero. La differenza tra i due processi può essere minima per un “non addetto ai lavori”, ma dalla prospettiva industriale la differenza è immensa. Quando si parla di smaltimento, si parla del livello più basso della gerarchia dei rifiuti, secondo la direttiva comunitaria sui rifiuti<sup>9</sup> che, come abbiamo visto in precedenza, classifica orientamenti diversi alla gestione sostenibile dei rifiuti sotto forma di piramide invertita che cerca di arrivare all'ideale di un sistema economico libero da ogni spreco. Il

---

<sup>6</sup> Le norme della serie ISO 9000 sono state definite dall'International Organization for Standardization per delineare i requisiti per i sistemi di gestione della qualità all'interno delle aziende. Si tratta di norme generali e flessibili, applicabili ai processi e settori aziendali più svariati. La ISO 9001 è lo standard più conosciuto e utilizzato per i sistemi di gestione della qualità di tutto il mondo: è un certificato o come si dice un “marchio” il cui possesso dimostra che le attività dell'impresa rispecchiano i requisiti minimi della norma ISO 9001; in tal modo il cliente finale può aver piena fiducia sul fatto che i servizi e i prodotti immessi sul mercato corrispondano a determinate specifiche e che tutte le fasi relative alla loro realizzazione siano ripercorribili e verificabili. L'adozione della certificazione ISO 9001 non è obbligatoria, ma il suo possesso sta diventando un attributo sempre più indispensabile per far fronte alle sfide del mercato. Oramai in tutte le gare pubbliche dello stato, negli appalti e anche nell'affidamento di forniture importanti, si richiede il possesso della Certificazione Iso 9001

<sup>7</sup> Lo standard ISO 14001 (tradotto in italiano nella UNI EN ISO 14001:2015) è uno standard certificabile, ovvero è possibile ottenere, da un organismo di certificazione accreditato che operi entro determinate regole, attestazioni di conformità ai requisiti in essa contenuti. Certificarsi secondo la ISO 14001 non è obbligatorio, ma è frutto della scelta volontaria dell'azienda/organizzazione che decide di stabilire/attuare/mantenere attivo/migliorare un proprio sistema di gestione ambientale. È inoltre importante notare come la certificazione ISO 14001 non attesti una particolare prestazione ambientale, né tantomeno dimostri un particolarmente basso impatto, ma piuttosto stia a dimostrare che l'organizzazione certificata ha un sistema di gestione adeguato a tenere sotto controllo gli impatti ambientali delle proprie attività, e ne ricerchi sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile.

<sup>8</sup> La norma internazionale BS OHSAS 18001 definisce i requisiti di un sistema di gestione per la salute e la sicurezza nel lavoro. L'obiettivo da raggiungere è garantire il miglioramento progressivo delle condizioni di sicurezza in cui operano i lavoratori, sia in merito alle specifiche lavorazioni svolte sia per quanto attiene gli ambienti di lavoro, l'interferenza con l'ambiente circostante e con le attività di altre imprese.

<sup>9</sup> Direttiva 2008/98/CE

recupero è invece situato ad un livello superiore nella gerarchia dei rifiuti e si riferisce al processo di lavorazione dei materiali di scarto per mantenerli nel ciclo economico-produttivo sotto forma di risorse per la produzione di nuovi prodotti. Il recupero è dunque l'elemento essenziale per mantenere i materiali in un "loop" economico-produttivo che genera un vantaggio ambientale, alleggerendo la pressione prodotta dalla progressiva espansione delle miniere, delle trivellazioni, della trasformazione dei suoli. Il recupero dei metalli, ad esempio, comporta benefici energetici consistenti a causa della differenza tra la quantità di energia necessaria a riciclare un chilo di metalli e quella necessaria a ottenerne uno dalla materia prima vergine. Proprio grazie alla sua attività di recupero di metalli strategici, Orim S.p.A. può, a tutti gli effetti, essere considerata parte propulsiva dello sviluppo di un'economia circolare più sostenibile.

Numerose evidenze confermano che l'azienda abbia effettivamente sviluppato le competenze necessarie per recuperare materiali strategici. Il know-how che Orim S.p.A. ha acquisito attraverso il suo lavoro e la cooperazione di ricerca con le Università (Politecnica delle Marche, Università dell'Aquila, Università La Sapienza) è infatti stato riconosciuto anche dall'Organizzazione delle Nazioni Unite e dall'organizzazione internazionale Iseo, le quali hanno invitato i rappresentanti dell'azienda a partecipare alla "conferenza mondiale sull'energia sostenibile" di Ginevra nel 2012 e 2016 per parlare di recupero di ingenti quantità di metalli precedentemente scartati dai processi industriali<sup>10</sup>.

Nonostante la disponibilità di know-how e la forte volontà di mettere sempre di più a frutto le conoscenze sviluppate nei laboratori di Ricerca & Sviluppo dell'azienda, l'ulteriore crescita delle operazioni di recupero di Orim S.p.A. è ostacolata da motivi economici e burocratici. Lo sviluppo di tali attività richiederebbe nuove strutture sia nella sua attuale sede a Piediripa che in nuovi luoghi e anche se l'azienda è disposta ad investire in nuove fabbriche e in nuovi incarichi, i suoi obiettivi di sviluppo non incontrano il favore degli amministratori locali.

Un esempio più recente è il fatto di Muccia del 2016: Orim ha proposto di trasformare l'impianto attualmente non occupato nel parco industriale della Maddalena di Muccia (Macerata) in un impianto specificamente dedicato al recupero di rifiuti elettronici e elettrici (RAEE), ma nonostante l'entusiasmo iniziale il progetto si è arenato a causa delle paure e della protesta dei cittadini locali, dei politici e delle imprese che operano nella zona (Simonetti et al., 2018).

---

<sup>10</sup> Il Resto del Carlino, ECONOMIA & FINANZA. Lezioni di ecologia sostenibile. L'Onu chiama Macerata in cattedra, 18 Aprile 2012.

#### 4.5. *Implicazioni del gap reputazionale*

Sebbene la fiducia e la credibilità abbiano sempre costituito la base per lo sviluppo di buone relazioni commerciali con clienti e fornitori, l'azienda ha scontato fin dall'inizio della propria attività un gap reputazionale. Esso nasce da una narrazione "antagonista" che - nel tempo - prende il sopravvento sulla retorica condivisa fra i membri dell'organizzazione e con i propri stakeholder diretti (clienti e fornitori). Questa narrazione prende le mosse da uno o più episodi reali ai quali aggiunge degli elementi emozionali che finiscono con il mettere in cattiva luce l'azienda.

Come notano Simonetti, Silchenko e Fraticelli (2018) mentre gli attori specializzati attribuiscono un alto valore alle attività aziendali che contribuiscono a portare avanti la transizione dall'economia lineare ad un modello di economia circolare<sup>11</sup> e a rallentare il processo di degrado ambientale, la società civile, spesso soggetta a carenza informativa sulle pratiche effettive inerenti a queste attività, fa più fatica ad elaborare un giudizio completo in merito a questi temi.

A livello emozionale, il gap diventa evidente quando si analizzano le metafore che i dipendenti utilizzano per raccontare la condotta e l'etica della loro società: utilizzano descrittori come "limpido", "chiaro", "trasparente", "pulito" (ad esempio "agito sempre limpidamente e con chiarezza", "un'immagine forte e pulita"), contrastando così la "purezza" dei valori fondamentali della società (ad esempio il rispetto delle norme, la correttezza professionale, la legittimità, serietà e professionalità) alla percezione pubblica antagonista dell'industria dei rifiuti considerata come "sporca" (Simonetti et al., 2018).

Nella visione dei dirigenti e dei dipendenti dell'azienda, la costruzione di una buona reputazione è un processo lungo, complesso e faticoso, che prende forma nel tempo e a seguito di numerosi sforzi, mentre basta un solo episodio negativo per creare un gap reputazionale.

Il gap è evidente anche a livello razionale ed emerge analizzando le parole di diversi stakeholder esterni:

*“L'azienda gode di una reputazione negativa perchè l'impatto ambientale che produce nel territorio viene considerato negativo e questo impatto è superiore alla percezione degli elementi positivi come potrebbe essere per esempio quello di dare occupazione, oppure anche quello del*

---

<sup>11</sup> Secondo la definizione della Ellen MacArthur Foundation economia circolare «è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola, in cui i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera».

*trattamento rifiuti speciali. Perché è in dubbio che un'azienda come Orim fa un lavoro difficile che è anche il risultato di un modello di produzione, di sviluppo e di consumo sbagliato che dobbiamo correggere. Ovviamente è un problema di percezione, sulla bilancia l'impatto ambientale negativo è superiore a questi aspetti positivi. Tra gli addetti ai lavori l'impressione è che l'imprenditore venga giudicato una persona molto capace, anche le attività che ora svolge per certi versi sono considerate anche innovative su certi processi [...]". (S15, ente competente)*

*"Tra gli operatori del settore l'azienda gode di una reputazione più che buona, perché è un'azienda seria ed affidabile; al contrario, nell'opinione pubblica locale non è così, non è ben vista, non è accettata". (S13, fornitore)*

*"A livello generale credo che ognuno la veda dal proprio punto di vista, la reputazione può essere frammentata e questo è il caso di Orim [...]". (S10, cliente)*

Nel caso di Orim S.p.A., l'accadimento di episodi negativi ha sicuramente contribuito a costruire una narrazione "antagonista" nella percezione dei dipendenti dell'azienda:

*"Basta ricordare le denunce penali che abbiamo avuto, ma che sempre si sono risolte con assoluzioni. I soggetti principali, di questo comportamento ingiusto, sono individuati nel gruppo dei cittadini che abitano in un raggio di pochi km dall'insediamento e, fino a questo punto, tutto è normale. Si passa poi alla cattiva luce che i mass media hanno caricato addosso all'attività di gestione dei rifiuti ed in questo caso le problematiche non sono limitate alla zona dell'insediamento bensì si spostano verso l'attività industriale/artigianale che viene esercitata. Questo provoca difficoltà nel reperimento di investimenti nel settore e ciò contribuisce a mantenerci in Italia ad un livello inferiore rispetto agli altri Stati europei nell'attività di gestione dei rifiuti. L'ultimo e più grave problema è causato da una parte dall'ignoranza degli Enti Pubblici che dovrebbero controllare ed autorizzare le attività di gestione e dall'altra dal legislatore che nell'adottare le direttive e i regolamenti europei esaspera gli aspetti amministrativo/burocratici. ancorché questo sia il danno peggiore dopo più di 35 anni dall'entrata in vigore della normativa sui rifiuti in Italia si vede qualche lievissimo segnale*

*di miglioramento proprio perché l'esperienza avuta fa migliorare il rapporto tra ente competente ed operatori" (S29, dipendente).*

#### **4.6. Reputational SWOT Analysis**

La presenza di questo gap reputazionale è confermata dai dati raccolti tramite interviste e focus group. L'analisi del dataset ha permesso di comprendere meglio le percezioni che i diversi stakeholder hanno dell'azienda al fine di individuare e fare una mappatura dei fattori interni ed esterni che costituiscono i principali driver della reputazione di Orim.

Al fine di giungere ad una spiegazione più approfondita del fenomeno, questi driver sono stati classificati applicando le categorie dell'analisi Swot: Forze, Debolezze, Minacce ed Opportunità.

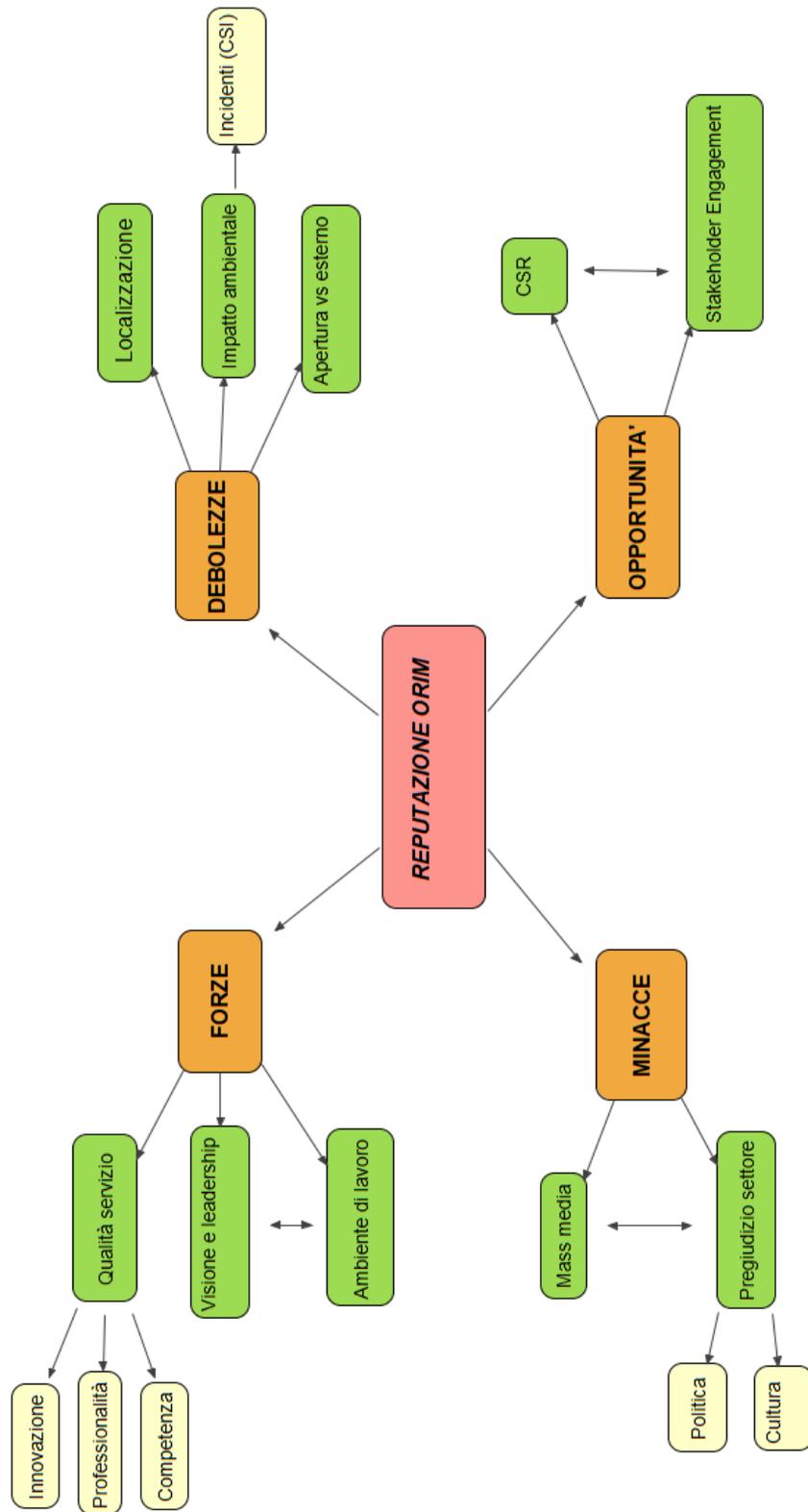


Fig. 4.1: Mappa concettuale

#### 4.6.1. Forze

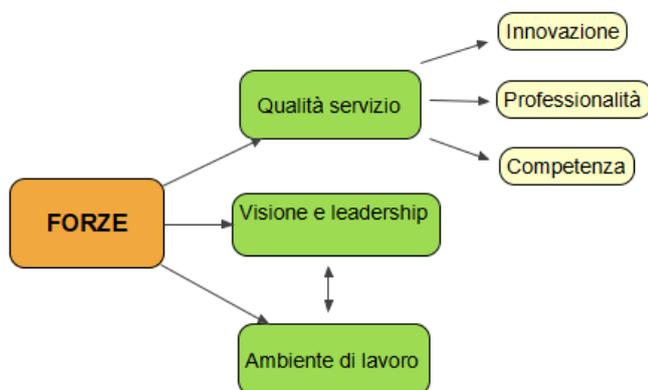


Fig. 4.2: Mappa dei punti di Forza

Dall'analisi dei dati emerge come tra gli addetti ai lavori (ovvero gli stakeholder più "tecnici", principalmente clienti, fornitori ed enti competenti) ci sia consenso sul riconoscimento della "pubblica utilità" dell'attività aziendale e della **qualità del servizio** che offre sul mercato:

*“Orim lavora rifiuti che vengono anche da fuori regione o anche fuori nazione ma a tutti i produttori di rifiuti locali fa risparmiare dei soldi per quel che riguarda il trasporto e il trattamento. Può offrire un servizio importante alla collettività, in un mondo produttivo come il nostro non si può omettere la gestione dei rifiuti”. (S10, cliente)*

*“Gli aspetti positivi dell'azienda credo siano aiutare a risolvere un problema alla comunità quale l'occupazione e, se andiamo più nello specifico, riscontriamo delle competenze tecnologiche e produttive significative”. (S14, ente competente)*

I 37 anni di attività uniti alle tecnologie utilizzate e le maestranze altamente specializzate l'hanno portata ad essere riconosciuta dal mercato come uno degli attori più qualificati nel settore e una delle poche aziende italiane capaci di ricevere e trattare qualsiasi tipo di rifiuto "difficile", con la continua ricerca di nuove tecniche di recupero di metalli di transizione e preziosi come Nichel, Vanadio, Molibdeno, Cobalto, Platino, Argento, Palladio.

*“Il trattamento di rifiuti speciali mira principalmente a recuperare i metalli di valore ottenendo molteplici vantaggi: risparmio e salvaguardia delle risorse naturali, risparmio di energia necessaria all'estrazione e alla produzione di tali materie, risparmio dei costi di smaltimento e discarica. I rifiuti non vanno considerati soltanto come scarti da buttare via, qualcosa di cui disfarsi velocemente senza remore, ma come delle potenziali “miniere” che a volte possono essere valorizzate in modo molto efficace sia dal punto di vista economico che ambientale” spiega l'amministratore unico di Orim, “la mia azienda conserva e riusa la materia, mi sono sempre entusiasmato alla filosofia del ‘tutto si trasforma, nulla si distrugge’ e mi sembra un discorso particolarmente corretto per un ingegnere chimico [...]”.*

Grazie alla sua attività di recupero di metalli, abbiamo spiegato come Orim possa essere considerata parte propulsiva dello sviluppo di un'economia più sostenibile.

**Innovazione, Competenza, Professionalità**, questi i termini più usati dagli addetti ai lavori per riferirsi ad Orim:

*“L'azienda è molto conosciuta e ha ottimi legami con Eni, ed altre grosse aziende. Se è arrivata a questo credo dipenda anche alla professionalità e alla reputazione. Rispetto ad altre aziende hanno diversificato le tipologie di trattamento rifiuti, ad esempio nella filiera del recupero dei metalli preziosi, sono in grado di ricevere e gestire il 90% dei tipi di rifiuti; negli ultimi anni ha avuto un potere contrattuale importante lavorando con impianti in tutta Europa. Oggi dove gli impianti sono saturi loro possono andare a bussare alla porta perché li conoscono da 15 anni. Essere conosciuti sul mercato europeo è un ottimo punto di forza [...]”. (S13, fornitore)*

*“Io conosco il titolare e i suoi collaboratori, sono veramente competenti, tra l'altro poi propongono anche un aggiornamento continuo sui rifiuti...quindi il personale che gestisce la ditta è molto qualificato e competente, e il tipo di lavorazioni, diciamo ad ampio spettro con attività anche in un certo qual modo esclusive ed innovative che richiamano l'interesse degli operatori che hanno bisogno di questo tipo di servizio”. (S15, ente competente)*

*“I suoi punti di forza sono la serietà, la professionalità e la correttezza nei pagamenti (cosa molto importante quando si lavora con fornitori esteri), la professionalità di tutte le maestranze all'interno, sia dirigenti che operatori”. (S12, fornitore)*

Dalle risposte dei diversi stakeholder emerge un altro fattore chiave del successo e della buona reputazione di Orim: la chiara visione del futuro e una **leadership forte** e solida che hanno contribuito allo sviluppo di un **ambiente di lavoro coeso e motivato**. Tali aspetti sono evidenti principalmente dalle risposte degli stakeholder interni, esempio:

*“Non credo ci sia stato un fatto che abbia contribuito più di tutti a costruire la buona reputazione di Orim. Credo invece che la capacità imprenditoriale del titolare, abbia determinato una solida stabilità economica in grado di supportare ogni situazione ed ha garantito all'azienda una buona reputazione. L'operato dell'azienda è dato anche dai lavoratori e quindi la buona reputazione di Orim deve essere valutata considerando anche il contributo di tutti quei dipendenti che lavorano con intelligenza e dedizione”. (S23, dipendente)*

*“Non descrivo un fatto perchè la Orim è una storia formata da tanti istanti alcuni brevi altri lunghissimi dove non è mai venuto a mancare il credere forte nelle proprie capacità e in ciò che si è creato, giorno dopo giorno. Alfredo ed Andrea e noi tutti insieme siamo i protagonisti e la forza indiscussa del nostro successo”. (S25, dipendente)*

*“Il cammino della ORIM è iniziato nel 1982 con poche persone e tanta buona volontà. Un vecchio furgone per i ritiri dei rifiuti dai clienti, che riscontravano nel tempo serietà e onestà. L'azienda Orim è cresciuta proprio per le caratteristiche di cui sopra, noi dipendenti abbiamo fiducia nei titolari che, nonostante le voci negative che ruotavano intorno all'azienda, hanno avuto la forza di aspettare il tempo necessario per i riscontri su comportamenti trasparenti ed onesti”. (S33, dipendente)*

Tale coesione e solidità è confermata dalle parole delle principali figure dirigenziali dell'azienda:

*“Dagli inizi del 2008 alla fine del 2017 abbiamo assunto una quindicina di persone, e esclusi pochissimi casi, la maggior parte è rimasta. Questa compattezza nel rimanere identifica un concetto, vuol dire che i collaboratori credono nell'azienda quindi si sentono essi stessi consapevoli e partecipi nello sviluppare l'azienda. Ora stiamo studiando per poter creare una mentalità di gruppo per pianificare lo sviluppo dell'azienda in futuro, è opportuno creare la consapevolezza del passaggio per poter andare avanti [...]”. (S18, responsabile)*

*“Se la mia azienda fosse una persona la definirei resiliente, in ogni azienda c'è sempre la persona che ha il potere di alzare la voce, però una persona che nonostante tutto quello che subisce riesce a trainare e a trasmettere forza agli altri, aumenta la coesione, la compattezza, l'unità di intento e la voglia di restare. Questa è una caratteristica che sicuramente è diventata il fiore all'occhiello dell'azienda”. (S17, responsabile)*

Questi aspetti esaminati fino ad ora si legano a quello che Scott e Meyer (1983), definiscono “ambiente tecnico”, cioè quei criteri di efficacia ed efficienza a presidio dei processi e pratiche implementati messi in atto dagli stakeholder interni dell'azienda.

A tale ambiente si contrappone, come vedremo nei successivi paragrafi, “l'ambiente istituzionale” (Scott e Meyer, 1983), caratterizzato da norme e regole sociali che esercitano pressioni nei confronti dell'azienda e da cui dipende la legittimazione da parte degli stakeholder esterni.

#### 4.6.2. Debolezze



Fig. 4.3: Mappa dei punti di Debolezza

Tre sono i principali aspetti emersi dalle interviste associati ai punti di debolezza di Orim.

Il primo riguarda la **localizzazione urbana** dell'azienda: quasi la totalità degli stakeholder intervistati conviene sul fatto che la collocazione sia "impropria" e la vicinanza al centro abitato con la presenza di abitazioni private, asili ed esercizi commerciali abbia incentivato negli anni l'ostilità della comunità locale:

*"Bè direi che il principale punto debole sia la localizzazione, mi viene in mente solo questo, lui magari lì c'è andato prima di altri, quindi può essere una responsabilità delle amministrazioni comunali, però la realtà oggi è questa, cioè lui ha a 10 metri la cerealicola e poi a 20 metri l'Oro della Terra: francamente mi pare impropria la localizzazione". (S14, ente)*

*"Nell'opinione pubblica locale l'azienda non è ben vista, non è accettata, questo a causa dei fastidi ambientali che vivono i residenti a causa della collocazione, ci sono case strutture private, negozi che non accettano che quello sia il risultato normale di un'attività di gestione rifiuti". (S15, ente)*

*"Pur essendo un impianto facile da raggiungere e di media grandezza non è ben posizionato, cioè è ubicato in un contesto non proprio confacente al tipo di attività che la ditta svolge: a mio avviso dovrebbe essere spostato in un'area industriale prettamente specifica per le aziende, lontano da aree urbanizzate con civili abitazioni". (S10, cliente)*

Il tema della delocalizzazione costituisce ormai da anni argomento di dibattito tra azienda, residenti e istituzioni pubbliche: nonostante Orim sia disposta ad investire in nuove strutture e nello spostamento di parte degli impianti, i suoi obiettivi non incontrano il favore degli amministratori locali, innescando un circolo vizioso difficile da spezzare.

*"Il contesto in cui ci troviamo ha pesantemente giocato sull'attrito che si è creato, il contesto inteso come collocazione urbanistica, se negli anni si fosse concretizzata la delocalizzazione che il titolare ha in testa da tanto e che adesso sta tornando in auge, forse avremmo spostato alcune lavorazioni da altre parti abbassando i rischi qui". (S17, responsabile)*

Quello messo in atto dalla popolazione locale è il cosiddetto atteggiamento NIMBY, Not In My BackYard (non nel mio giardino), ovvero un movimento di contestazione da parte delle comunità locali – cittadini, organizzazioni territoriali, comitati di quartiere, ambientalisti – per

opere ritenute necessarie o utili, purchè non siano costruite all'interno del proprio territorio a causa delle eventuali controindicazioni sull'ambiente locale.

Secondo il presidente di Fise Assoambiente, la sindrome Nimby è la causa del blocco che sta vivendo il settore rifiuti in Italia con un totale del 35,96% di opere contestate (Osservatorio Nimby Forum, 2018). Una variabile fondamentale per comprendere i fenomeni Nimby, è data dalla contrapposizione tra interessi particolari e interessi generali. Detto in altri termini, del timore o convinzione della popolazione locale che i benefici dell'opera sarebbero di tutta la collettività nazionale, mentre i costi, anche in termini di rischio salute, solo a carico delle comunità locali. Si tratta di una situazione particolarmente insidiosa e difficile da gestire per le istituzioni e le aziende coinvolte, perché in questo caso i costi sono concentrati e i benefici invece diluiti su un'area più vasta, con soggetti diversi che ne beneficiano in proporzione diversa.

*“[...]Anche l'idea che un'azienda di smaltimento rifiuti in generale possa essere indispensabile al territorio non lo credo sinceramente: se un'azienda che si trova nel mio territorio smaltisce i rifiuti di Crotona, ad esempio, e non quelli del luogo, io non la trovo necessaria. Quindi anche questo aspetto che è necessaria, deve essere collegata a dove i rifiuti si producono. Questa è una cosa molto importante la necessità di avere determinati tipi di aziende laddove vengono prodotti determinati tipi di rifiuti, non è che necessariamente dobbiamo avere tutto in cortile”. (S1, comunità locale)*

Diretta conseguenza della sindrome Nimby oggi sempre più è l'atteggiamento Nimto, Not In My Terms of Office (non durante il mio mandato elettorale), che riguarda la riluttanza delle Istituzioni incaricate di approvare i progetti di costruzione e che, invece, tendono a prorogare la loro decisione per non inimicarsi la cittadinanza e perdere consenso elettorale, diventando esse stesse oggetto di critiche da parte dell'opinione pubblica.

Nimby e Nimto sono le cause della mancata delocalizzazione di alcune delle attività di Orim nel parco industriale della Maddalena di Muccia in cui nel 2016 l'azienda aveva proposto di sviluppare un impianto specificamente dedicato al recupero di rifiuti elettronici e elettrici (RAEE) ma ha incontrato il parere sfavorevole di residenti e amministrazione comunale.

Il secondo tema emerso, legato a quello della localizzazione urbana, è il discorso sulla percezione dell'**impatto ambientale** che genera l'azienda. A livello generale c'è consapevolezza della criticità dell'attività di gestione rifiuti, che non può essere paragonata ad una qualsiasi altra attività produttiva ma gli aspetti che hanno inciso ed incidono negativamente sulla reputazione di Orim sono gli incidenti avvenuti nel corso degli anni:

*“Le debolezze dell’azienda sono legate al trattamento di quello che viene visto come una cosa sporca, pericolosa, nociva, suffragata dalla serie di incidenti che hanno avuto. Il punto di debolezza è proprio il core business. Però secondo me hanno una certa professionalità, un certo modo di fare le cose e dovrebbero farle conoscere”. (S11, cliente)*

*“Il punto di debolezza è la criticità del processo produttivo dal punto di vista dell’impatto sul territorio, ci sono stati diversi problemi, c’è un tema di stabilità del processo che effettivamente permane perché non è stato risolto in questi anni, aldilà degli sforzi fatti”. (S15, ente)*

I vari incendi accaduti, in particolare l’ultimo del luglio 2018 e i cattivi odori rilasciati saltuariamente hanno sicuramente contribuito alla costruzione di una narrazione antagonista e a minare il senso di sicurezza delle comunità locali:

*“Essendo la reputazione spesso una percezione del pubblico, il popolo è sensoriale: vede, ascolta e annusa, quindi rumore, puzza e disordine non fanno che incidere sulla loro percezione [...]”. (S14, ente)*

*“È chiaro che è un processo critico ma allora questa criticità o è ineliminabile dal processo, oppure tu puoi fare qualcosa per evitarlo, perché è chiaro che se non fossero avvenuti incidenti a ripetizione una preoccupazione di massima c’era ma si pensava che non era mai successo niente, invece se gli incidenti continuano a succedere te lo devi porre il problema non puoi stupirti del fatto che ci sia questo alone negativo ormai consolidato”. (S2, comunità locale)*

Questo aspetto dell’impatto ambientale e del senso di sicurezza percepito si lega al concetto di cui abbiamo parlato in precedenza della ripartizione della Responsabilità sociale di un’impresa nelle due dimensioni del “doing good” e “avoiding bad” (Lin-Hi e Müller, 2012; Lin-Hi e Blumberg, 2016). Abbiamo visto come il concetto di avoiding bad è strettamente connesso a quello di “Corporate Irresponsibility”, cioè quelle azioni aziendali, intenzionali o non intenzionali, che portano a (potenziali) svantaggi e/o danni alle parti interessate e alla società nel suo complesso (Mena et al., 2015).

Nel caso di Orim, i residenti locali associano gli eventi accaduti negli anni ad azioni di irresponsabilità dell'azienda e si aspettano che faccia di tutto per prevenirli, nonostante dagli stakeholder interni vengano giudicati come

*“Fatti che fanno parte del rischio a cui l'azienda, per il tipo di attività che svolge, è soggetta”. (S25, dipendente)*

*“Per esempio primo e unico strumento a mio avviso è non causare disagio a chi ti è vicino, nel momento in cui causi disagio e non dialoghi [...] Devi essere rispettoso delle norme, ovviamente il non creare disagio dovrebbe derivare dal rispetto delle norme, dovrebbe perché può essere che le norme stesse creino disagio”. (S3, comunità locale)*

*“In generale ci aspettiamo che un'azienda che gestisce i rifiuti li gestisca bene. Quello che non mi aspetto è di vedermela nel mio cortile, di avere danni o disagi ambientali e via discorrendo. Di qualsiasi azienda non mi aspetto che sia potenzialmente pericolosa (anche fisicamente), non mi aspetto di vedermela accanto a casa mia, perché magari io sono lì da prima dell'eventuale azienda ma questo è un discorso amministrativo, spero che gli amministratori in futuro trovino luoghi adeguati”. (S1, comunità locale)*

Sempre facendo riferimento alla letteratura presa in esame nei capitoli precedenti, è stato spiegato come l'imprinting – ovvero l'immagine che si forma nella mente delle persone quando sentono parlare di un'impresa – condiziona nel bene e nel male l'evoluzione del giudizio: se la prima impressione che il pubblico si forma di un'impresa è legata a eventi negativi, quest'ultima rischia di scontarne le conseguenze per lungo tempo e di dover moltiplicare gli sforzi per cancellare l'associazione mentale automatica che scatta nella mente del pubblico (Ravasi e Gabbioneta, 2004). Pertanto l'assenza di giudizio e l'inerzia cognitiva che nasce dalla tendenza a filtrare le informazioni sulla base degli schemi mentali consolidati e dalla scarsa disponibilità a mettere in discussione questi ultimi consigliano una gestione attenta degli eventi ai quali viene legato il nome dell'impresa. Sono proprio i momenti di crisi a rappresentare un importante banco di prova, dove diversi stakeholder misureranno la credibilità, l'affidabilità e il senso di responsabilità dell'impresa proprio sulla base delle sue reazioni.

Infine i due aspetti della localizzazione e dell’impatto ambientale si legano ad un terzo fattore che influenza la reputazione dell’azienda: la percezione di **poca apertura e dialogo** verso l’esterno.

*“Dovrebbe comunicare meglio sul territorio quello che realmente fa, soprattutto in questo momento, dovrebbe documentare e comunicare tutti i lavori di adeguamento che sono stati fatti per ripartire con ancora più determinazione di prima<sup>12</sup>”. (S9, comunità locale)*

*“Mi aspetto più dialogo certamente, spiegare cosa è stato fatto, cosa si sta facendo quando c'è stato il problema perché si è creato, maggiore trasparenza perché poi la gente si fa i film su chissà che cosa succede dentro”. (S8, comunità locale)*

*“Per me un modo potrebbe essere quello di far entrare le telecamere all'interno dell'azienda per far vedere meglio quello che fanno, l'azienda è chiusa la gente non sa quello che succede dentro, mostrare l'attività che fa. Gli incidenti possono accadere, sono attività molto delicate che impiegano sostanze particolari, però se racconti come è successo gli si può dare il giusto peso, si può capire meglio che sono eventi che possono capitare. La comunicazione è importante [...]”. (S15, ente competente)*

Dalle interviste emerge l’accordo delle diverse categorie di stakeholder sul fatto che comunicare, essere trasparenti e dialogare con l’esterno possa servire a rafforzare la reputazione ed usarla come “barriera” per gestire incidenti e momenti di crisi:

*“Il lavoro sulla comunicazione deve essere costante nel tempo, non si può aspettare il periodo di crisi perché in quel momento lì non puoi fare niente, lo devi fare sempre perché devi aiutare le persone a capire, se io all'ultimo momento gli parlo di cose che non ho mai spiegato prima è più difficile anche perché in quel momento si ha paura, si tirano su tutte le barriere, è come parlare con un muro. La reputazione ti aiuta anche in questo, ad affrontare i momenti di crisi ma in questo caso è anche un problema di conoscenza che ha l'altra parte su un tema difficile in cui c'è bisogno di*

---

<sup>12</sup> Riferendosi ai lavori di ricostruzione e adeguamento iniziati dopo l’incendio del luglio 2018.

*informazione. O l'altra parte si fida ciecamente di te e non è questo il caso, oppure avresti dovuto aver lavorato per farli fidare di più. Se arrivo lì e già ho spiegato prima quando c'è un incendio quello che si libera, qual è la quantità significativa, gli altri aspetti... Insomma è un problema di conoscenze che se io ho cercato in qualche modo di trasferire credibilmente mi aiuta ad affrontare le crisi, altrimenti la distanza è troppa". (S15, ente)*

#### 4.6.3. Minacce

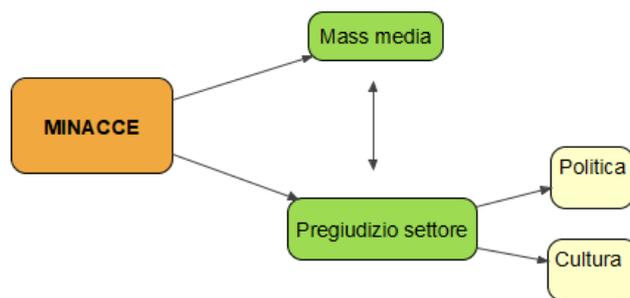


Fig. 4.4: Mappa delle Minacce

Due dei temi maggiormente ricorrenti emersi dall'analisi dei dati che possiamo considerare come minacce esterne alla reputazione di Orim sono il **pregiudizio** che caratterizza il settore dei rifiuti in generale e l'influenza che hanno i **mass-media** nella costruzione della reputazione stessa.

Come spiegato in precedenza, le percezioni sociali sugli operatori di gestione dei rifiuti sono piene di timori, preoccupazioni e altri sentimenti negativi e il problema di tale reputazione negativa è ampiamente accettato come una conseguenza inevitabile se si lavora in tale settore critico:

*“Gli aspetti normativi che hanno penalizzato il settore e soprattutto il fatto che l'ambiente venga considerato normalmente un bene comune difficilmente conosciuto dalle singole persone hanno contribuito a diffondere l'idea che quello dei rifiuti sia normalmente un settore in cui operano personaggi malavitosi... insomma la cattiva reputazione delle attività di gestione e recupero dei rifiuti è stabilmente inserita dentro le sensazioni della massa delle persone e penalizza pesantemente lo sviluppo economico: ogni*

*insediamento di attività legate alla gestione rifiuti viene considerata un danno all'ambiente stesso". (S18, responsabile)*

*"Le ditte che si occupano di smaltimento rifiuti vengono, erroneamente, demonizzate e viste come responsabili di inquinamento e non come attività essenziali al servizio della comunità a garanzia del giusto flusso dei rifiuti (recupero, incenerimento, discarica, smaltimento estero) nel pieno rispetto della salute sicurezza e ambiente". (S10, cliente)*

*"[...] Già le aziende che lavorano con i rifiuti sono guardate male, è un attimo il passaggio dal bianco al nero. Arrivare a godere di un'ottima reputazione ci si mette 20 anni, a rovinarla anche meno di 5 minuti". (S13, fornitore)*

Le motivazioni associate dagli stakeholder tecnici a tale pregiudizio sono legate principalmente a **fattori culturali**, soprattutto ad una mancanza di conoscenza e coscienza civica e ambientale:

*"La gente non si rende conto di quanto sia necessaria l'azienda perchè non sa nemmeno da dove vengono i materiali, magari pensano che dovrebbe andare alla termovalorizzazione (che poi non la vogliono comunque, nè l'una nè l'altra) quindi NIMBY c'è sempre, allora il cittadino dovrebbe dire 'non voglio comprare più gli incarti o certi prodotti' perchè per esempio per comprare un etto di prosciutto porto a casa un etto di plastica. Manca questa fase di educazione ambientale, perchè la gente si lamenta di un processo che non conosce o all'interno del quale gli pare di fare tutto bene mentre il primo errore alla fonte lo commette proprio il consumatore, comprando in maniera impropria, buttando via materiale ancora utile e riparabile (che poi orim deve recuperare) [...]". (S14, ente)*

*"Il problema è che la società non si rende conto che per andare in giro con la maglietta e gli occhiali che vuoi si creano rifiuti, perchè la società associa i rifiuti solo all'urbano, a quello che butti via direttamente, fai la differenziata e pensi che l'immondizia sparisca; invece tutto quello che noi usiamo produce rifiuti e non c'è la cultura di riconoscere questo aspetto. Per non produrre rifiuti dovremmo andare in giro senza vestiti senza mezzi, ecc.*

*La differenziata di casa è solo un millesimo dei rifiuti che si generano per produrre i beni che abbiamo, è un fattore culturale la non associazione tra prodotto e rifiuto”. (S18, responsabile)*

*“Perchè c’è molta indifferenza nonché ignoranza da parte delle persone, ma anche perché gli organi di governo e di conseguenza i media sono i primi a non conoscere in dettaglio l’emergenza che stiamo vivendo sul tema rifiuti e a non dare importanza alla cosa. Si è anche vista la difficoltà che Orim ha avuto nel riaprire dopo l’incendio subito nel 2018 a causa dei blocchi del governo”. (S11, cliente)*

Altro tipo di pregiudizio è legato ad **aspetti politici**, traducibili in una sfiducia nelle istituzioni pubbliche e in una scorretta gestione delle questioni inerenti al settore:

*“Bisogna tenere conto anche del fatto che in questo periodo c’è uno scarto tra tutto quello che è istituzione pubblica e il cittadino. Il cittadino non considera che l’istituzione pubblica sia lì per aiutarlo per risolvere i problemi ma per fregarlo, per cui se io ti pubblico i dati della Asur che dice una certa cosa il cittadino non ci crede, pensa non è possibile è andata a fuoco l’ho vista la nuvola nera, possibile che non c’era niente dentro? Questo è un tema generale ma a maggior ragione in questo contesto di mancanza di fiducia”. (S15, ente)*

*“In Italia, la politica vive di falsi slogan e per sopravvivere si erge a paladino di false ideologie a svantaggio della realtà, distorcendo e fuorviando le vere necessità e facendo in modo che problemi di semplice risoluzione diventino insormontabili”. (S10, cliente)*

*“Non possiamo negare che la questione culturale abbia un peso, ma secondo me deve cambiare la spinta politica su questo settore, purtroppo l’idea di avere rifiuti zero è bella però è impensabile, se noi produciamo un bene quel bene ha un ciclo di vita che poi alla fine lo porta a diventare un rifiuto. Possiamo spingere al massimo la progettazione per fare in modo che un prodotto si possa dividere in materiali da recuperare, però ci deve essere un ragionamento a monte che mi cambia la prospettiva del rifiuto. Per come è progettata oggi la fabbrica che produce i beni non è pensabile, quindi*

*sicuramente vanno messe in atto delle strategie politiche per cambiare il modo di produrre. Ci devono essere degli incentivi per cambiare e non si può pensare di collassare il mercato, il contesto sociale oltre al produttivo. Di impianti di recupero non ne hanno bisogno solo i dipendenti per lavorare ma la comunità locale, se chiudi impianti come questo prima o poi ti accorgi di essere al collasso e ti riempi di immondizia". (S17, responsabile)*

L'altro tema ricorrente riguarda il ruolo che i **mass media** ricoprono nella diffusione del pregiudizio e del senso comune negativo sul settore rifiuti in generale e quindi sull'origine del gap reputazionale di Orim:

*"I media sono responsabili di diffondere informazioni poco coerenti con la realtà in tema di rifiuti, dipingendo le aziende che se ne occupano come se fossero tutti dei criminali che non rispettano l'ambiente". (S13, fornitore)*

Dallo studio della teoria abbiamo visto come, pur non essendo l'unica fonte di influenza, i mezzi di informazioni condizionano in gran parte il modo in cui gli individui valutano le organizzazioni specialmente in assenza di esperienze dirette con l'impresa (Carroll, 2010). Anche quando i giudizi individuali differiscono da quelli riportati dai mezzi di informazione, gli individui si dimostrano spesso riluttanti a contraddire questi valutatori autorevoli e implicitamente accettano la validità delle loro valutazioni (Bitektine e Haack, 2015).

*"La gente è condizionata da quello che succede, da quello che legge o vede sui mezzi di informazione, dipende dal modo in cui fanno apparire le aziende di smaltimento rifiuti, si evidenziano solo gli aspetti negativi e non quelli positivi. Spesso "rifiuti" significa "mafia" e poi fa più rumore un albero che cade che una foresta che cresce: la notizia negativa passa sempre più velocemente di quella positiva". (S10, cliente)*

Dalle interviste emerge la consapevolezza dei diversi stakeholder del fatto che i mezzi di comunicazione costituiscono

*"Il contesto con cui ci dobbiamo misurare, essere consapevoli che non sono mai fermi quindi c'è sempre qualcuno che si può muovere verso e contro di te, il peso che hanno è notevole" (S17, responsabile)*

e che tale contesto oggi deve fare i conti anche con l'informazione sul web e i social:

*“Che poi oggi anche con le fake news o i social la situazione è peggiorata, incidono spesso in maniera negativa perché ognuno è libero di esprimere la propria opinione, possono parlare tutti invece nella stampa tradizionale c'è un mezzo filtro”. (S28, dipendente)*

*“Ogni mezzo di comunicazione si focalizza su un aspetto che gli conviene, sui social è più facile essere imparziali ma a volte può essere controproducente: ognuno esprime il suo giudizio, il suo parere senza conoscere bene o essere a conoscenza delle cose o delle attività di un'azienda, spesso si guarda di più il titolo che il contenuto”. (S30, dipendente)*

*“Oggi è sempre più difficile costruirsi una buona reputazione perché si costruisce anche attraverso le piattaforme social, anche noi paghiamo lo scotto che un ente serio solamente perché circola su fb un'informazione fasulla, questa ha un'eco incredibile e può distruggere la buona reputazione costruita con fatica nel tempo. Oggi noi riteniamo sufficiente l'autoinformazione e quello che troviamo in rete per farci un giudizio su tutto e su tutti”. (S15, ente)*

*“Io non lo vedo come un rapporto così positivo perché si parla tanto di fake news nel web, in tv, ne senti di ogni e come fai a dire che mi sta raccontando la verità? Ci farciscono il cervello di cose ogni giorno, in generale non puoi sapere se ti dicono la verità”. (S13, fornitore)*

#### 4.6.3.1. Il ruolo dei mass media

Il ruolo negativo dei mass media sull'origine del gap reputazionale di Orim è un tema confermato dalla sentiment analysis<sup>13</sup> svolta su una rassegna stampa di articoli riguardanti l'azienda pubblicati dai principali mass media italiani e disponibili sulla piattaforma di ricerca “Factiva” (<http://www.factiva.com>) di Dow Jones (Simonetti et al., 2018)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Effettuata tramite il software Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC2015).

<sup>14</sup> Tale lavoro è parte del capitolo “Economia circolare e reputazione (sociale). Evidenze da un caso studio nel settore del recupero dei rifiuti” redatto dalla sottoscritta con altri due autori, Silchenko K. e Fraticelli F. per il

L'obiettivo principale di tale analisi è quella di quantificare la percentuale di parole totali che corrispondono a categorie predefinite e precedentemente validate (Pennebacker et al., 2015) e rilevare il sentiment (positivo o negativo) del linguaggio utilizzato, permettendo un confronto del tono emotivo complessivo dei messaggi trasmessi sull'azienda.

Secondo il database Factiva nel periodo compreso tra il 2006 e fine 2016<sup>15</sup>, ci sono un totale di 104 articoli che parlano di Orim S.p.A. Dal punto di vista tematico, questi articoli possono essere divisi in tre gruppi (vedi Tab. 4.2). Uno dei più numerosi riguarda il macro-argomento "Ricerca & Sociale" (40 articoli, 38,46%), che comprende attività di CSR quali ColorAmbiente (concorso pittorico con tematiche ambientali in collaborazione con il Liceo Artistico di Macerata tenuto fin dal 2004), il sostegno delle attività promosse dall'arena Sferisterio e ad altre iniziative sociali del territorio. Nonostante il contenuto "ispirato" di tali articoli, la sentiment analysis mostra che non trasmettono veramente emozioni positive: la differenza tra la frequenza delle parole con una connotazione affettiva positiva e quelle con una connotazione negativa è infatti molto vicina a zero. Ciò dimostra che i mass media scelgono di parlare dei risultati sociali e di ricerca di Orim S.p.A. in un linguaggio semplice e neutro, piuttosto che affettivo-positivo, concentrandosi sulla semplice segnalazione di fatti senza l'ulteriore enfattizzazione che, in realtà, questi fatti potrebbero ben meritare.

La situazione è diversa nelle altre due categorie di contenuti. I macro-argomenti "Impatto sul territorio" (22 articoli, 21,15%) e "Ampliamento" (42 articoli, 40,38%) trasmettono una maggior quantità di emozioni negative rispetto a quelle positive, anche se con modalità differenti. Gli articoli raggruppati nella categoria "Impatto sul territorio" sono quelli che si concentrano principalmente sulle problematiche di impatto ambientale e/o potenziali pericoli legati alle attività di Orim S.p.A. Mentre alcuni articoli si riferiscono a date ed eventi specifici (ad esempio l'incendio nel novembre del 2007, la serie di piccoli incendi nell'estate del 2012, o l'evento di perdite di gas nell'ottobre 2010 e il conseguente processo contro l'azienda), la maggior parte degli articoli rientrano nella categoria generale "allarmismo", perché si concentrano sulle questioni che riguardano la percezione generale della popolazione locale e sui casi "multipli" (ma non sempre specificati) della condotta ambientale di Orim S.p.A. nella sua totalità. Tali articoli spesso riportano anche le interviste con i responsabili della società in

---

volume "Verso l'economia circolare" edito nel dicembre 2018 dalla casa editrice EUM (Edizioni Università di Macerata).

<sup>15</sup> La scelta di fermarsi alla fine del 2016 per la raccolta di articoli e commenti usati per la content e sentiment analysis è stata dettata dalla volontà di non considerare nell'analisi articoli riguardanti l'improvvisa morte nell'aprile 2017 di Andrea, amministratore delegato Orim, figlio del fondatore e l'incendio avvenuto nel luglio 2018.

cui vengono smentite false notizie sugli incendi e sugli inquinanti. Il tono di tali articoli è carico di connotazioni emotive negative, soprattutto ansia e rabbia.

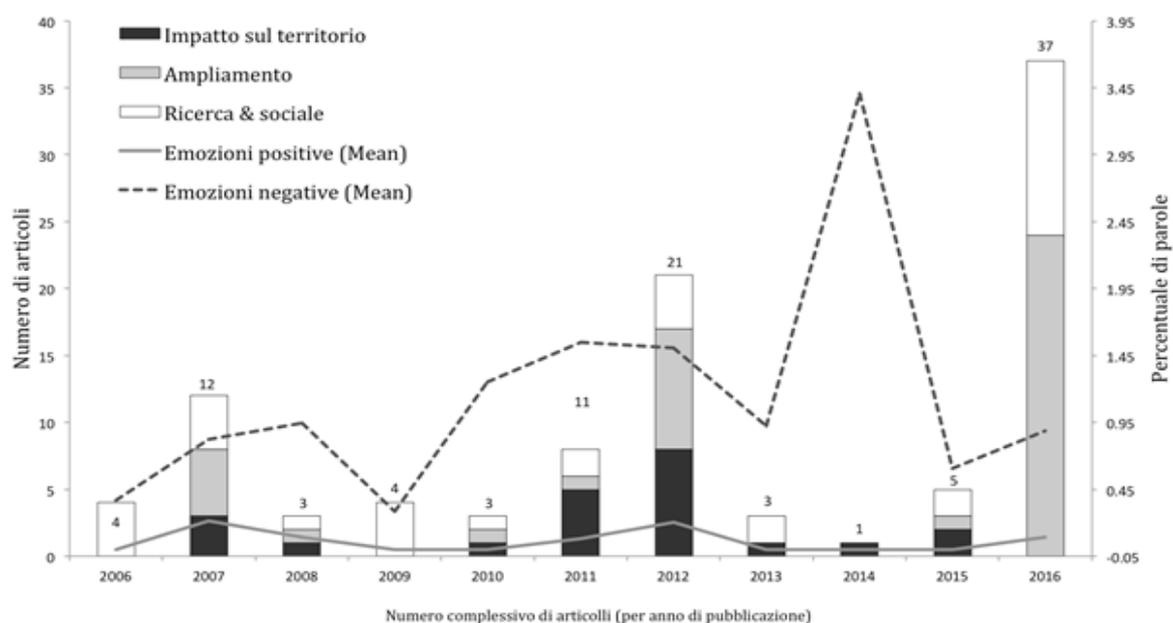


Fig. 4.5: Analisi tematica e del sentiment degli articoli pubblicati dai mass media su Orim S.p.A. (n=104) per anno di pubblicazione. (Fonte: Elaborazione degli autori su dati Factiva)

L'altra categoria, "Ampliamento", tende a concentrarsi sulle problematiche dell'impatto negativo (potenziale) di Orim S.p.A. sull'ambiente, ma con una valenza diversa. Segnalando le notizie attorno all'interesse di Orim S.p.A. di acquisire nuove strutture produttive (in particolare la questione di Muccia nel 2016) o chiedere permessi per ampliare il volume delle sue attività, questi articoli si concentrano sulle problematiche ambientali e la preoccupazione dei cittadini locali, proprio come gli articoli compresi nella categoria "Impatto sul territorio", ma hanno una componente ideologica più forte e tendono a parlare del futuro più degli articoli delle altre categorie prese in esame. Il tono emotivo è anche qui prevalentemente negativo, anche se in misura minore rispetto all'argomento "Impatto sul territorio", e si muove più verso il mix di rabbia e tristezza, piuttosto che ansia.

	Distribuzione di articoli per area tematica	Emozioni positive <sup>a</sup>	Emozioni negative <sup>a</sup>	Sentimenti negativi:			Coefficiente sentiment <sup>b</sup>
				Ansia	Rabbia	Tristezza	
<b>Impatto sul territorio</b>	<b>22 (21,15%)</b>	<b>0,075</b>	<b>2,005</b>	<b>0,640</b>	<b>0,733</b>	<b>0,298</b>	<b>-1,930</b>
Allarmismo	11 (10,58%)	0,091	2,370	0,794	0,867	0,385	-2,279
Fuoriuscita cattivi odori 2010	5 (4,81%)	0,000	1,946	0,628	0,618	0,056	-1,946
Incendio 22/07/2012	3 (2,88%)	0,120	1,663	0,470	1,070	0,127	-1,543
Incendio 3/11/2007	2 (1,92%)	0,000	0,800	0,400	0,000	0,400	-0,800
Altri controlli emissioni	1 (0,96%)	0,280	1,710	0,000	0,280	0,850	-1,430
<b>Ampliamento</b>	<b>42 (40,38%)</b>	<b>0,137</b>	<b>1,175</b>	<b>0,136</b>	<b>0,448</b>	<b>0,377</b>	<b>-1,038</b>
Maddalena/Muccia	24 (23,08%)	0,073	1,108	0,135	0,493	0,273	-1,035
Impedimento ampliamento	14 (13,46%)	0,222	1,471	0,156	0,499	0,527	-1,249
Proposta acquisto asset Merloni	4 (3,85%)	0,220	0,538	0,070	0,000	0,475	-0,318
<b>Ricerca &amp; Sociale</b>	<b>40 (38,46%)</b>	<b>0,100</b>	<b>0,410</b>	<b>0,062</b>	<b>0,099</b>	<b>0,138</b>	<b>-0,310</b>
Colorambiente / Murales	23 (22,12%)	0,077	0,318	0,015	0,099	0,061	-0,241
Sostegno Sferisterio	9 (8,65%)	0,104	0,226	0,027	0,000	0,167	-0,121
Altri progetti sostegno del territorio	3 (2,88%)	0,167	0,950	0,357	0,263	0,430	-0,783
Know-how di riciclo & recupero	3 (2,88%)	0,153	0,637	0,000	0,293	0,353	-0,483
Altro	2 (1,92%)	0,175	1,155	0,420	0,000	0,130	-0,980
<i>Totale</i>	<i>104</i>	<i>0,110</i>	<i>1,056</i>	<i>0,214</i>	<i>0,374</i>	<i>0,268</i>	<i>-0,947</i>

<sup>a</sup> Media di percentuale di parole per articolo <sup>b</sup> Differenza tra percentuale di sentiment positivo e negativo

Tab. 4.2: Analisi tematica e del sentiment di articoli dai mass media su Orim S.p.A. (n=104).

(Fonte: elaborazione autori su dati Factiva)

Dallo studio di Simonetti, Silchenko e Fraticelli (2018) emerge, inoltre, che la cattiva luce sul settore dei rifiuti è riscontrabile non solo dagli articoli dei mass media che, nel corso degli anni, hanno accompagnato l'operato di Orim S.p.A., ma anche - e sempre di più - dai social media. A tal proposito, è stata effettuata una content analysis tematica anche sui post (n=215) pubblicati da utenti del giornale locale online Cronache Maceratesi (<http://www.cronachemaceratesi.it/>) nel periodo compreso tra il 2010 e fine 2016, per esprimere le loro opinioni in forma di commenti agli articoli esplicitamente dedicati (nel titolo o nel "lead paragraph") all'azienda (n=34).

Quantitativamente, la maggior parte dei contenuti sono prodotti come commenti sugli articoli di Cronache Maceratesi inclusi nella categoria "Impatto sul Territorio" (costituiscono il 73,9% di tutti i post raccolti, con la media più alta di commenti per articolo pari a 11,36), ovvero il macro-argomento più negativo dal punto di vista emotivo, come mostrato dall'analisi linguistica.

Sebbene occasionalmente ci siano alcune "voci fuori dal coro", sotto forma di commenti lasciati da qualche sostenitore di Orim S.p.A. ("Orim fa un lavoro preziosissimo"), in generale la maggior parte dei commenti sono innescati dalla preoccupazione dei cittadini circa la natura delle attività di Orim S.p.A. e il loro impatto ambientale, presente e futuro.

Anche il macro-argomento di “Ampliamento” è infatti un “tema caldo”, rappresentando il 23,3% di tutti i post del nostro campione (media di commenti per articolo di 6,25). La questione ricorrente in questo caso riguarda la responsabilità di “chi è che ha autorizzato l'insediamento di una società industriale insalubre a ridosso del centro abitato, del centro commerciale e del Silos della Cerealicola?” (quando si parla del passato) e di “chi si assume la responsabilità di autorizzare i nuovi insediamenti?” (quando si parla del futuro). È evidente anche che i cittadini utilizzano lo spazio online per richiedere un livello di responsabilità e di trasparenza più elevato non solo ad Orim S.p.A., ma anche e soprattutto alle autorità locali.

Ciò che è peggio dal punto di vista della reputazione è che anche articoli che rientrano nella categoria “Ricerca & Sociale” dedicati alle attività CSR (come Colorambiente), che generano di solito pochi commenti degli utenti (2,79% del campione e media per articolo di 0,55), finiscono per essere contaminati dalla negatività complessiva e inducono commenti sfavorevoli, come ad esempio:

*“E nessuno premia la Orim per colorare ogni giorno l'aria di Piediripa con nuovi profumi misteriosi”. (Utente, 1/05/2011)<sup>16</sup>*

Anche grazie al Web 2.0, i commenti degli utenti spesso non tengono conto delle dichiarazioni ufficiali e costituiscono le versioni dei fatti degli utenti:

*“Ho verificato su internet cosa stiamo respirando questi giorni a San Claudio, IL TETRAIDROTIOFENE. Sapete di cosa si tratta? [...] è una sostanza tossica, nociva, irritante e fortemente infiammabile che procura “effetti nocivi alla salute e in particolar modo sul sistema nervoso centrale” quindi NOI DOBBIAMO STARE TRANQUILLI? Oramai è chiaro, che i sistemi di controllo della Orim non funzionano, altrimenti 2 incidenti così gravi nel giro di 3 mesi per la stessa sostanza ...non dovevano assolutamente accadere [...]. (riferimento a fuoriuscita cattivi odori del 2010, Utente, 1/01/2011)<sup>17</sup>*

---

<sup>16</sup> Recuperato da <http://www.cronachemaceratesi.it/2011/05/01/la-orim-premia-i-vincitori-del-concorso-colorambiente/65100/>

<sup>17</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2010/12/31/cattivo-odore-dalla-orim-il-valdichienti-rischia-levacuazione/53547/>

Le puntualizzazioni del titolare e le dichiarazioni ufficiali sulla sicurezza generale e sul carattere innocuo degli incidenti minori sono costantemente minate dai cittadini nei loro commenti online. Oltre alla mancanza di fiducia nei confronti di ciò che pensano sia un sistema complessivamente corrotto, essi offrono razionalizzazioni alternative che spiegano la natura della loro persistente ansia e rabbia:

*“Anche questa volta, come tutte le altre volte in cui si sono verificati episodi simili, l’ARPAM dirà che non c’è pericolo per la salute pubblica. Sarà pure così ma resta il fatto che Piediripa è sempre tenuta sotto scacco da queste situazioni che, come minimo, rendono l’aria puzzolente. [...] Anche se la puzza non fosse causata da elementi immediatamente nocivi alla salute, chi pensa al danno psico-fisico causato dal vivere in una zona maleodorante (che più o meno rilevante c’è molto spesso)”. (Utente, 23/10/2010)<sup>18</sup>*

*“Il titolare afferma che in trent’anni di attività l’Azienda non ha mai provocato danni materiali, inquinato l’ambiente o provocato danni alla salute umana”. Vorrei chiedergli:*

*1) I continui effluvi maleodoranti che si sentono nei pressi della Sua Azienda non saranno danni gravi ma un deterioramento della qualità dell’aria lo sono di sicuro, anche magari dal solo punto di vista olfattivo;*

*2) L’ansia provocata dal fumo e dalle fughe dei vari elementi volatili che ricorrentemente fuoriescono dalla Sua Azienda non sono danni alla salute, se pur lievi e transitori?”. (Utente, 25/07/2012)<sup>19</sup>*

Nel complesso, è la percezione di mancanza di fiducia nelle amministrazioni locali e nell’azienda che favoriscono l’insorgere dei commenti. Gli utenti online difendono fieramente il loro diritto di sentirsi preoccupati per ciò che essi stessi non possono controllare.

*“[...] Caro dott. Mancini, io ammiro imprenditori come lei che al giorno d’oggi devono lottare per tener su la baracca e credo anche che la Sua azienda adotti tutti i sistemi necessari per evitare incidenti, ma siccome io, come molte*

---

<sup>18</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2010/10/22/sversamento-di-liquidi-alla-orim-aria-irrespirabile-a-piediripa/47612/>

<sup>19</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2012/07/24/sopralluogo-dellarpam-alla-orim-mancini-mai-fatti-danni-allambiente-e-alla-salute/219380/>

*persone che abitano a pochi metri dalla Orim, non abbiamo le conoscenze tecniche per sapere tutto ciò, ci permetta di allarmarci e di non dormire sonni tranquilli quando si vedono certi spettacoli e si sentono certi odori. E non mi raccontate che sono normali lavorazioni tutti questi fumi. Una volta si diceva che ci doveva essere un servizio che doveva aggiornare la popolazione, se non erro, quando avvenivano questi fatti. A noi chi ci dice cosa succede e cosa respiriamo? [...] Queste cose a lungo logorano, ma la cosa che mi da più fastidio è che la maggior parte delle persone si sentono inermi e dicono, cosa ci possiamo fare? Cosa [...] lasciamo ai nostri figli? Un paese distrutto economicamente e moralmente ed una terra inquinata ai massimi livelli [...] E non mi si venga a dire perché hai acquistato casa in una zona industriale, la mia famiglia abita qui da 70 anni”. (Utente, 9/07/2014)<sup>20</sup>*

Come è evidente, oltre alla paura e ansia dei cittadini espressa nei post, emerge chiaramente la difficoltà di comprendere nel dettaglio la reale natura dell'attività di Orim S.p.A. "nascosta" dietro l'etichetta normativa "industria insalubre" e quindi non riescono ad associare le operazioni quotidiane dell'azienda alla salvaguardia dell'ambiente. Nell'opinione comune, Orim S.p.A. è solo un'altra industria privata che persegue uno scopo di lucro, a differenza, ad esempio, di imprese pubbliche che operano nel settore del trattamento dei rifiuti:

*“[...] Quando lei scrive ‘fa un lavoro preziosissimo’ sa di cosa sta parlando? Sa che cosa tratta la ORIM? Sa quale tipologia di rifiuti stocca? Sa come li stocca? Sa quali sono i sistemi di sicurezza dell'azienda? La ORIM è un'azienda molto più insalubre -visti i precedenti- e soprattutto con un livello di sicurezza quantomeno discutibile a confronto con il COSMARI<sup>21</sup> per il quale, per molto meno hanno voluto far spegnere il camino. [...] Se deve impegnarsi per una giusta causa lo faccia per la SMEA, IL COSMARI, LA SINTEGRA, cioè le aziende pubbliche che sono attaccate ingiustamente su tutti i fronti”. (Utente, 23/07/2012)<sup>22</sup>*

---

<sup>20</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2014/07/09/nube-di-fumo-dalla-orim-apprensione-dei-passanti/549583/>

<sup>21</sup> Il COSMARI (Consorzio Obbligatorio Smaltimento Rifiuti) è un'azienda consortile pubblica costituita dai 57 Comuni della provincia di Macerata.

<sup>22</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2012/07/22/nuovo-rogo-alla-orim-preoccupazione-per-i-residenti/218302/>

*“[...] Per essere ancora più chiari: il COSMARI ha come “missione” quella di raccogliere e smaltire i rifiuti solidi urbani di tutti i cittadini a tariffe “politicalmente” controllate, la Orim si rivolge al mercato privato e offre un servizio non a tariffa ma a prezzo di mercato e aggiungo, ho qualche dubbio che possa avere a cuore l’ambiente in senso lato, se non per il fatto incidentale che opera e lavora in ambito “ambientale [...]”. (Utente, 18/04/2012)<sup>23</sup>*

*“[...] Il lavoro “preziosissimo” della Orim (come da te definito) è tale perché sicuramente produce “redditi stellari” e non certo ambiente salubre per i cittadini”. (Utente, 23/07/2012)<sup>24</sup>*

#### 4.6.4. Opportunità

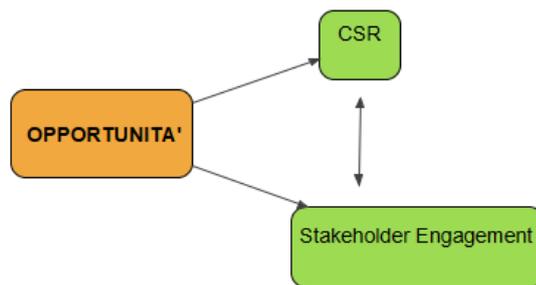


Fig. 4.6: Mappa delle Opportunità

Dalle risposte emerge la consapevolezza generale che in un settore come quello dello smaltimento e recupero dei rifiuti, il legame tra le attività commerciali e il territorio è così stretto che, in un mercato sempre più competitivo a livello sia locale che internazionale, le aziende hanno la necessità di integrare tutti gli elementi della cosiddetta “triple bottom line” (Elkington, 1997): il successo economico-finanziario, la coesione sociale e la protezione dell’ambiente.

Uno dei temi maggiormente ricorrenti nell’idea degli stakeholder è l’importanza di

<sup>23</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2012/04/17/la-orim-propone-nuovi-progetti-per-lo-smaltimento-di-rifiuti-msbattiamo-contro-un-muro-di-burocrazia/182160/>

<sup>24</sup> Recuperato da: <http://www.cronachemaceratesi.it/2012/07/22/nuovo-rogo-alla-orim-preoccupazione-per-i-residenti/218302/>

*“andare al di là degli obblighi consueti di business, rendendosi conto di avere delle responsabilità nei confronti del contesto allargato in cui si trova”.* (S17, responsabile Orim)

*“Oggi più che in passato diciamo che il risultato economico non è più sufficiente nel determinare la reputazione di un’azienda, sia nei confronti dei dipendenti sia nei confronti dell’ambiente in cui si trova ad operare, in particolar modo contano alcune considerazioni riguardo ad esempio all’eticità e all’attenzione ai temi sociali ed ambientali”.* (S5, comunità locale)

*“Oggi viene considerata ancora più importante proprio perché negli anni sono emersi valori che prima non erano presenti, come ad esempio il tema ambientale e sociale, cresciuti in questi anni nel nostro paese anche per la crisi economica e per un’altra serie di eventi. Ci si aspetta dalle aziende che operano nel territorio una maggiore sensibilità ed un intervento anche nei confronti di questi temi, le aziende non dovrebbero esserci solo per produrre ricchezza economica ma anche benessere sociale”.* (S14, ente)

Appare evidente come il tema della **Corporate Social Responsibility**, nonostante gli intervistati non ne sappiano dare una definizione chiara e univoca, sia un concetto associato in maniera preponderante a quello di reputazione:

*“Un’azienda che distribuisce parte dei suoi proventi alla collettività, perlomeno quella che è nell’immediato intorno, contribuisce ad aumentare la reputazione in senso positivo”.* (S6, comunità locale)

*“Un’azienda può ridare al territorio sotto forma di iniziative sociali, a maggior ragione un’azienda che viene vista negativamente”.* (S8, comunità)

*“Un’azienda può fare molto per il proprio territorio, chiaramente dipende dalla strategia che vuole perseguire: prima di tutto c’è l’elemento occupazionale che è un contributo importante, poi c’è il tema ambientale, il tema sociale, l’attenzione ai problemi sociali, si può intervenire per risolvere problemi della comunità”.* (S15, ente)

Fin dall'inizio della sua attività, nel 1984 l'azienda mette in atto annualmente attività legate al territorio: una su tutti ColorAmbiente, il concorso artistico pittorico in collaborazione con il Liceo artistico Cantalamessa di Macerata, in cui i ragazzi sono chiamati a realizzare bozzetti su determinate tematiche ambientali, che sono poi esposti in mostra a tutta la cittadinanza e il cui vincitore, oltre a ricevere un premio in denaro, diventa murales sulle mura di recinzione dello stabilimento aziendale.

In occasione della premiazione, viene organizzato ogni anno un open-day, ovvero si aprono le porte dell'azienda per dare la possibilità alla cittadinanza e a chiunque fosse interessato, di entrare e conoscere le varie fasi e i diversi impianti di lavorazione, in altre parole di capire meglio quali sono le attività messe in atto da un'azienda che gestisce rifiuti.

Altre iniziative di rilievo messe in atto sono "Orim all'Opera" in cui in occasione del Macerata Opera Festival l'azienda offre ai propri clienti e fornitori la possibilità di partecipare alle prime delle opere in programma all'Arena Sferisterio, ciò con il duplice scopo di consolidare i rapporti lavorativi con queste categorie di stakeholder e promuovere le peculiarità del territorio, e l'istituzione di vari Premi di laurea con varie Università del territorio per avvicinare i ragazzi a tematiche legate alle tecniche di recupero e all'ambiente in generale.

Nonostante l'interesse e l'impegno dell'azienda nel farsi promotrice di tali attività, dalle interviste emerge che esse non sono sufficientemente conosciute o ritenute come attività socialmente responsabili dai vari stakeholder.

Riferendoci, ad esempio, all'iniziativa ColorAmbiente, mentre dalla prospettiva interna tale iniziativa viene considerata

*"Un punto di grande apertura e dialogo, di disponibilità verso tutti gli altri stakeholder: quando apri le porte di casa è il massimo gesto per dimostrare quello che sei, quello che fai" (S17, responsabile)*

dal punto di vista esterno viene visto come un "bene dell'azienda", qualcosa che rimane e di cui beneficia soltanto essa:

*"Orim fa delle cose che vengono viste male, ha avuto la sfortuna di avere questi incidenti che quindi hanno minato la sua reputazione, i murales sono carini, la gente passa li vede ma non è quello che cambia. Quello che cambia è andare più a fondo nel territorio, ridare sotto forme sociali, finanziando qualcosa di interessante, finanziando ad esempio qualche opera per il*

*territorio, parchi pubblici, biblioteche, cose tangibili e utili alla popolazione, si devono allacciare a qualcosa di positivo (sport, cultura, scuole, bambini, istruzione) di cui ne benefici la società locale". (S8, comunità locale)*

A livello generale le diverse tipologie di stakeholder, sia addetti ai lavori che comunità locale, ritengono che per l'azienda sarebbe importante essere presente nella comunità con progetti concreti e costruttivi, "legarsi ad associazioni, avviare collaborazioni, cose positive che abbiano una buona reputazione" che possano aprire la strada ad una relazione vantaggiosa con l'ambiente circostante.

Alla luce di queste risposte emerge un altro aspetto strettamente connesso a quello di CSR, che può essere considerato come fattore di opportunità per lo sviluppo della reputazione dell'azienda: quello di **Stakeholder Engagement**. Gli intervistati, in particolare all'interno dei focus group fatti con la comunità locale, parlano di coinvolgimento e partecipazione alle attività territoriali come presupposti per l'avvio di un percorso di convivenza civile e di creazione di valore aggiunto:

*"É importante coinvolgere il territorio, creare un network che coinvolga i vari attori sia privati che pubblici, la comunità, il coinvolgimento del territorio è utile. Le aziende dovrebbero essere presenti nella comunità, legarsi a situazioni di volontariato, ad una squadra sportiva o anche creare un modo per sponsorizzare il territorio". (S6, comunità)*

*"Creare eventi che coinvolgano non la massa in generale ma specifiche categorie, una per volta in maniera graduale (scuole, associazioni, ecc..) perché ognuno si identifica in categorie specifiche, invitare la cittadinanza è troppo generico". (S7, comunità)*

*"Non si tratta di comprarsi la popolazione ma di mettersi in buona luce, far capire che non puzzo perché voglio guadagnare sulla tua salute, ma faccio capire quello che faccio, un percorso di formazione e informazione, di convivenza civile". (S14, ente)*

*"Se un'azienda è coinvolta nel proprio territorio e si attiva in maniera responsabile, è presente nella comunità con progetti costruttivi e positivi è inevitabile che la comunità prima o poi se ne accorga". (S4, comunità)*

Una buona strategia di costruzione e rafforzamento della reputazione aziendale non può prescindere dalle sensibilità diffuse nel pubblico, tenendo conto dei valori dominanti e della loro evoluzione nel tempo.

Dalla rassegna della teoria abbiamo visto come secondo il cosiddetto “effetto alone”, l’impegno o il successo di un’impresa in un ambito ben preciso possono influenzare positivamente le valutazioni raccolte anche in altre dimensioni dell’attività d’impresa (Dollinger et al., 1997). La scelta degli elementi da enfatizzare dovrebbe cercare di combinare i tratti distintivi dell’impresa con i valori prioritari del pubblico di riferimento.

Partire dalla ricerca del miglioramento del giudizio su un unico fronte, che può essere legato all’assunzione di maggiori responsabilità nei confronti dell’ambiente e della comunità, può portare l’azienda a fare leva su questo aspetto per influenzare il più ampio giudizio di tutti i portatori di interessi.

#### ***4.7. Considerazioni conclusive: sviluppi teorici e implicazioni manageriali***

Nel complesso, i problemi di reputazione che Orim S.p.A. affronta sono riconducibili al fatto che gli stakeholder che posseggono più conoscenze tecniche associano l’azienda ai vantaggi di un’attività “di pubblica utilità”, cioè indispensabile per l’ambiente e per la società in generale, mentre le altre categorie di stakeholder “non addette ai lavori” (soprattutto residenti e governi locali) la associano a una struttura malsana, pericolosa per l’ambiente e per la società con l’unico interesse di fare profitto.

L’analisi di tale caso studio ha diverse implicazioni.

In primo luogo, rafforza l’idea di reputazione come fenomeno multidimensionale rispetto agli stakeholder che, di volta in volta, giudicano l’operato aziendale. Non esiste “una reputazione aziendale”, ma “molte reputazioni aziendali” che - simultaneamente - si trovano a convivere e a differire anche in maniera significativa a seconda dei soggetti che effettuano la valutazione sull’operato dell’impresa. Il caso ribadisce la posizione di Nelli e Bensi (2003), enfatizzando come la coerenza dei comportamenti dell’impresa con i segnali che ha inviato nel tempo e la conseguente risposta alle attese formulate dai suoi stakeholder determinano la formazione della reputazione aziendale. L’idea che molteplici reputazioni possano coesistere simultaneamente non è sorprendente di per sé, ma porta a chiedersi se possa esistere un elemento unificatore tale da soddisfare - contemporaneamente - le aspettative dei diversi stakeholder, ovvero, di riconciliare le differenti reputazioni che un’impresa si trova ad avere (Simonetti et al., 2018).

La dissonanza fra la (buona) reputazione guadagnata da Orim S.p.A. rispetto agli attori del proprio mercato di riferimento (testimoniata anche dalla longevità delle relazioni commerciali) e la (cattiva) reputazione di cui l'azienda gode presso le comunità che abitano il territorio in cui essa opera, rappresentano un "gap" che ha significative ripercussioni sullo sviluppo dell'attività. La frammentarietà di tale reputazione, infatti, finisce per creare un circolo vizioso: la società odierna caratterizzata dagli attuali modelli di consumo necessita di impianti di smaltimento e recupero rifiuti affinché l'ambiente sia tutelato da inquinamento e spreco di risorse, le aziende (come Orim S.p.A. e i suoi clienti) sviluppano tecniche e know-how che vanno in tale direzione ma finiscono nella situazione in cui non possono continuare a crescere perché sono vincolate e sanzionate da percezioni parziali e, talvolta errate, da parte dei governi locali e del pubblico che, a loro volta, sempre più dotati del "megafono" dei social media, richiedono misure per risolvere i problemi sociali e ambientali derivanti dall'insostenibile sistema economico dominato dalla logica "usa-e-getta".

Questa visione introduce ad un secondo importante aspetto emerso dall'analisi dei dati: l'influenza che i mass media (vecchi e nuovi) hanno avuto e continuano ad avere nella formazione del gap reputazionale dell'azienda.

Il lavoro svolto dalle società di gestione dei rifiuti, dove spesso gli interessi pubblici e privati vengono a contatto e persino si scontrano, lo rendono un bersaglio facile per le critiche dei mass media, delle agenzie pubbliche e della società civile.

Nella logica dell'economia circolare promossa dall'UE (European Commission, 2015), le operazioni quotidiane delle aziende di gestione dei rifiuti sono assolutamente necessarie per perseguire l'obiettivo di una crescita sostenibile. Il concetto di economia circolare è un approccio pragmatico alla gestione dei cicli di produzione e dei sistemi economici, dove l'utilizzo delle risorse naturali è ridotto al minimo grazie ad un maggiore sfruttamento dei materiali e delle risorse che già fanno parte della produzione e del sistema economico anziché smaltirli dopo che il loro scopo primario è stato raggiunto (Ellen McArthur Foundation, Environment, and McKinsey Center for Business 2015; Ghisellini, et al., 2016).

Paradossalmente, sebbene la società a "zero rifiuti" sia ancora un sogno, la realtà delle iniziative per la sostenibilità appare inevitabilmente interconnessa alle attività quotidiane delle aziende che come Orim operano nel settore della gestione dei rifiuti, le quali, ad oggi, spesso non sono percepite come facilitatori ma come minacce alla sostenibilità. E la lentezza del corpo sociale ad accettare i rifiuti come una risorsa, potrebbe essere data proprio da questo senso comune negativo, di qualcosa che è scomodo, rischioso, incrementato anche da percezioni, quali l'odore nauseabondo, la vista sgradevole, percezioni che il megafono dei mezzi di comunicazione non fa altro che amplificare.

L'interazione tra impresa e mass media è diventata sempre più frequente e rilevante, portando al riconoscimento di quest'ultimi come veri e propri stakeholder che partecipano al processo di costruzione della realtà, procedendo quindi ben oltre il semplice ruolo di intermediario informativo.

Negli ultimi anni, inoltre, con la diffusione della rete e il crescente utilizzo delle nuove tecnologie, la gestione della reputazione si è ulteriormente complicata, visto che non dipende più soltanto dai comportamenti dell'impresa, ossia azioni e comunicazioni (ciò che fa e dice) ma, in modo crescente, da ciò che gli "altri" dicono e fanno nei confronti dell'impresa.

Usando le parole di Anderson (2006), "viviamo in un'epoca in cui ogni consumatore ha un megafono. Molti lo stanno usando. E le aziende farebbero meglio ad ascoltare". Pertanto l'unica strada percorribile dalle aziende che come Orim vivono tali problematiche è quella di tentare di trasformare in opportunità un fattore che attualmente rappresenta una minaccia allo sviluppo del settore.

Al fine di riuscire in un tale ambizioso obiettivo, sarebbe opportuno far coesistere e collaborare mente e braccio, incentivando la continuazione della ricerca e un rapporto più strutturato con essa (ad esempio tramite la collaborazione con Università e/o centri di ricerca incentrati sui temi della comunicazione ambientale).

Le tensioni e i giudizi contrastanti che portano a problemi di reputazione e sentiment negativi che circondano il settore della gestione dei rifiuti sono lontani dall'essere compresi a fondo a livello teorico e affrontati operativamente nel modo opportuno (per esempio con programmi di comunicazione integrata). Considerando che in questo settore la comunicazione non è solo vincolata dalla normativa, ma anche dai significati inerenti al cosiddetto "senso comune", dal punto di vista della ricerca, un interessante step successivo a questa prima fase esplorativa potrebbe essere quello di analizzare e comprendere a fondo la conoscenza condivisa sul tema che forma le credenze e le percezioni comuni sui rifiuti in generale e sugli operatori economici nel settore del trattamento dei rifiuti, in particolare, per poter poi affrontare e pianificare la fase comunicativa.

Basandoci sulla premessa che il significato di "rifiuti" è una costruzione collettiva e che il senso comune e la conoscenza condivisa ("modo di vedere") sono intrinsecamente legati al linguaggio ("modo di parlare") (Berger e Luckmann, 1966; Fairclough, 1993), analizzare come viene rappresentato e comunicato il "rifiuto" nell'attuale complesso sistema di informazione (ad esempio tramite l'analisi linguistica, del contenuto o del sentiment dei testi legati al tema, scritti e non, prodotti da vari mass media) consentirebbe di individuare i significati comuni costruiti socialmente intorno a questo macro-tema, cioè i significati che sono responsabili o

correlati al sentiment negativo che accompagnano l'immagine pubblica delle società operanti nel settore della gestione dei rifiuti.

Ciò al fine di sviluppare e implementare strategie efficaci nell'azione di “riparazione” della reputazione, mobilitando azioni collettive che in qualche modo permettano di neutralizzare, almeno in qualche misura, gli effetti negativi dei *framings* (Lakoff e Johnson, 2008) inerenti alla comune conoscenza e al dibattito pubblico sui rifiuti.

In altre parole, occorre mettere in atto un vero e proprio “processo di legittimazione” del settore rifiuti in quanto “istituzione”. Suchman (1995), definisce la legittimità come una "percezione generalizzata o assunzione che le azioni di un'entità siano desiderabili e appropriate all'interno di un sistema di norme, valori, credenze e definizioni costruiti socialmente".

Il concetto di legittimazione è strettamente connesso alla Institutional Theory. Tale teoria si fonda sul principio cardine che i contesti organizzativi sono caratterizzati dall'elaborazione di regole e fabbisogni a cui le organizzazioni devono conformarsi se vogliono ricevere sostegno e legittimazione (Scott e Meyer, 1983). Regole e fabbisogni comunemente noti come “istituzioni”, possono essere considerate “strutture e attività cognitive, normative e regolative, che conferiscono stabilità e significato al comportamento sociale” (Scott, 1995).

Il concetto di istituzione implica fundamentalmente due caratteri. In primo luogo, una pratica sociale risulta istituzionalizzata se fortemente radicata in una complessa rete di altre pratiche o di obblighi che danno loro forza, al contempo, essa è tale se investita socialmente di un profondo e, ampiamente accettato, significato culturale. Alla luce di quanto detto, il processo di istituzionalizzazione può essere considerato come il processo di collegamento, di generazione e di legittimazione della relativa interpretazione culturale.

Il principio di legittimazione, che si fonda sull'adeguamento e sulla conformità organizzativa alle pressioni istituzionali, risulta quindi essere una condizione imprescindibile per le prestazioni delle imprese e il raggiungimento dei loro obiettivi (Deephouse et al., 2017).

A questo proposito, diversi autori sostengono che il processo di costruzione della legittimazione è modellato dalle risorse linguistiche (Luyckx e Janssens, 2016) pertanto esaminare le strategie discorsive e linguistiche implementate dai media può essere, senz'altro, utile alla comprensione dei processi di legittimazione, delegittimazione e rilegittimazione di un determinato oggetto in specifiche arene sociali (Joutsenvirta e Vaara, 2015; Maguire e Hardy, 2009; Vaara et al., 2006).

Dal punto di vista pratico, è evidente che questo processo di legittimazione dell'intero settore non potrà essere attivato da una singola azienda. É innanzitutto necessario assegnare alla “comunicazione associativa” un ruolo chiave di pubblica utilità, utile a smontare gli errati

pregiudizi inerenti al settore dei rifiuti, causa dei diffusi effetti Nimby (Not in My Backyard) e Nimto (Not in My Terms of Office). Solo con un'impronta istituzionale più convinta e consapevole della comunicazione è possibile intraprendere la strada verso un cambiamento di approccio culturale in materia di rifiuti e migliorare anche i rapporti quotidiani delle aziende con gli enti locali.

Sebbene i rapporti produttivi siano generalmente di tipo business to business, colmare la carenza informativa è un obiettivo che tutta l'industria dovrebbe condividere, specialmente nei confronti dei cittadini che spesso, privi di un'adeguata conoscenza, specie del complesso impianto normativo che regola il settore, di fronte alle notizie riportate dai mass media, non sono in grado di elaborare un pensiero critico e opinioni autonome in merito alle questioni dibattute. Occorre "alfabetizzare" e dare gli strumenti idonei per sviluppare la conoscenza del mondo rifiuti e promuovere un sistema di informazione e comunicazione che abbia come focus la tutela delle aziende del settore, valorizzando le eccellenze e puntando a far emergere i punti chiave in modo da confutare le inesattezze delle fake news.

L'istituzione del primo "Gruppo di Lavoro Comunicazione" da parte di Fise Assoambiente, l'Associazione nazionale di Imprese Servizi Ambientali di cui Orim è membro e sostenitore, con l'implementazione di iniziative come il Premio Pimby (Please in My Back Yard), rivolto a pubbliche amministrazioni, imprese e giornalisti che si sono distinti nel campo di energia, gestione rifiuti e trasformazioni del territorio, per la realizzazione di impianti all'avanguardia, la pubblicazione di articoli o contenuti scientifici che contribuiscono alla diffusione di un'informazione trasparente sul tema e per un lavoro di sensibilizzazione dei cittadini, o come "Impianti Aperti", la giornata in cui diversi impianti di tutta Italia danno la possibilità di fare visite guidate al loro interno e di "toccare con mano" i meccanismi di funzionamento delle attività di trattamento e gestione dei rifiuti, costituiscono piccoli passi verso tale obiettivo.

Una terza, fondamentale implicazione riguarda le pratiche di CSR.

Non v'è dubbio che la Corporate Social Responsibility sia divenuta prioritaria per le imprese, perché rappresenta una pratica che condiziona la scelta della società civile di legittimare l'attività aziendale ovvero le concede una "licenza sociale ad operare" che può essere revocata in caso di violazione di un qualunque termine del contratto sociale (Deegan, 2002).

I dati raccolti nel case-study mostrano come Orim S.p.A. stia intraprendendo da anni attività di CSR fortemente correlate al territorio. La ragione per la quale tali attività, però, non sembrano sortire effetti reputazionali positivi, è che, agli occhi dell'opinione pubblica

soprattutto, non sono sufficientemente orientate ad “andare al di là degli obblighi giuridici applicabili e rispondere alle legittime aspettative, ambientali e sociali di tutti gli stakeholder”.

Come è emerso dai capitoli precedenti, il valore effettivo della CSR dipende dalla percezione da parte degli stakeholder della performance della Responsabilità Sociale di un'azienda: la responsabilità percepita è importante (Lange e Washburn, 2012) perché gli atteggiamenti delle parti interessate sono determinati dalle loro percezioni soggettive e interpretazioni dei comportamenti dell'azienda piuttosto che da misure di performance dirette e obiettive (Mahon, 2002; Whetten e Mackey, 2002).

Il principale fattore attenuante dell'efficacia delle attività aziendali di Responsabilità Sociale intese come “doing good” può esser fatto coincidere con la mancata applicazione, nella percezione delle comunità locali, della seconda dimensione della CSR, ovvero quella dell’“avoiding bad”.

Partendo dal presupposto che le persone mostrano reazioni affettive e cognitive più forti nei confronti di un'informazione negativa piuttosto che di un'informazione positiva (Baumeister et al., 2001) e che a queste viene dato più peso nella valutazione complessiva di un particolare argomento (Anderson, 1965, Kanouse e Hanson, 1972; Lange e Washburn, 2012), il ripetersi di eventi inattesi e problematici, seppur non intenzionali, ha senz'altro intaccato in senso negativo la percezione della CSR nella dimensione del “fare del bene” di Orim .

La prevenzione di danni e disagi ai diversi stakeholder costituisce la “bottom line” della Responsabilità Sociale d'Impresa: senza la capacità di prevenire eventi percepiti come di irresponsabilità anche la migliore strategia di CSR non può realizzare il suo pieno potenziale o addirittura può essere completamente inefficace (Lin-Hi e Blumberg, 2016).

Si ritiene, pertanto, che solo quando il senso di sicurezza percepito derivante dall'impatto ambientale, sarà maggiore rispetto alle sensazioni di paura, ansia e rabbia emerse dalla sentiment analysis, la comunità potrà davvero apprezzare e dare valore alle attività socialmente responsabili messe in atto dall'azienda.

Come può quindi Orim trasformare i suoi punti di debolezza in punti di forza?

Innanzitutto, come suggerito dai diversi stakeholder nelle interviste, tentando di instaurare un rapporto di apertura e confronto verso l'esterno, attuando un percorso di informazione e formazione che possa “trasferire” conoscenza in maniera credibile e costante al fine di minare quell'inerzia cognitiva che provoca l'errata e automatica associazione mentale nell'opinione pubblica locale.

Anche in questo ambito la ricerca può dare il suo contributo: interessanti sviluppi futuri della ricerca potrebbero riguardare il macro-tema del Crisis Management nel settore della

gestione dei rifiuti. Attraverso l'analisi di casi di crisi aziendali legati a incidenti o eventi inattesi vissuti da aziende come Orim si può giungere alla definizione di best practices e linee guida comuni da seguire nelle strategie di risposta per l'intero settore.

Il caso Orim S.p.A. dà un contributo ulteriore alla letteratura di riferimento, perché enfatizza la rilevanza di formulare una strategia di CSR capace di aumentare la reputazione dell'azienda in maniera "trasversale" rispetto ai diversi stakeholder aziendali.

Le implicazioni manageriali di questa evidenza sono rilevanti, specie sul fronte degli investimenti. Resta infatti vero che la valutazione dei benefici derivanti da scelte socialmente responsabili deve andare oltre il calcolo economico di breve periodo a causa del diverso arco temporale intercorrente tra sostenimento dei relativi costi (generalmente di breve periodo) e benefici (spesso a lungo termine) (Branco e Rodrigues, 2006). Il caso mostra che non è sufficiente sostenere degli investimenti nelle politiche di innovazione e sviluppo, nelle politiche di gestione delle risorse umane, nelle scelte di corporate governance, e nemmeno di lavorare allo sviluppo di una cultura manageriale che rappresenti una guida per il management nei suoi quotidiani "labirinti morali" (Jackall, 2001).

Occorre selezionare gli investimenti verificando che siano funzionali a favorire l'inquadramento dell'azienda in un "mindset terzo", all'interno del quale l'agire organizzativo (sostanzialmente invariato) venga percepito come raccomandabile per le diverse categorie di stakeholder con le quali l'azienda si relaziona (Simonetti et al., 2018).

L'effetto di questo ri-posizionamento sarebbe quello di interrompere il circolo vizioso a cui Orim S.p.A. è attualmente sottoposta e di attivarne uno "virtuoso" e di tipo triple-win. Vincerebbe l'azienda, che troverebbe minori ostacoli nell'attuazione delle proprie strategie espansive, vincerebbe l'ambiente, grazie ad una riduzione degli sprechi delle risorse naturali e vincerebbero anche le comunità locali, che beneficerebbero delle esternalità positive generate dal coinvolgimento e partecipazione dell'azienda al benessere del luogo.

A queste premesse si lega un ultimo importante aspetto. Lo studio del caso Orim mette in luce come il mancato coinvolgimento attivo di alcune categorie di stakeholder, in primis la società civile, possa innescare significative ripercussioni sullo sviluppo dell'attività di aziende che operano in un settore "critico" come quello della gestione rifiuti, caratterizzato da un forte legame con il territorio e con le comunità che lo abitano.

L'introduzione della stakeholder view (Freeman, 1984) apre la strada ad una concettualizzazione dell'impresa come sistema aperto, una realtà complessa intorno alla quale si sviluppa una rete di rapporti di scambio, di collaborazione, di informazioni e di interessi fra loro correlati e contrapposti, perché tutti i soggetti coinvolti nel suo operare si attendono, dall'agire dell'impresa, dei benefici.

Aderire ad un approccio di Stakeholder Engagement significa sviluppare relazioni di collaborazione profonda e di condivisione delle responsabilità con gli stakeholder sul modo di fare impresa, raccogliendo gli stimoli provenienti dall'esterno non soltanto per adattarvi e ottenere la legittimazione sociale ad agire, ma per valorizzarli e ampliare le capacità strategiche dell'impresa.

Coinvolgere in modo attivo gli stakeholder significa superare quella logica secondo la quale i manager esercitano una sorta di controllo unilaterale delle relazioni con gli stakeholder (Freeman e Evan, 1990) per passare invece a forme di dialogo e di apprendimento congiunto che permette all'impresa di sviluppare una capacità dinamica<sup>25</sup> in grado di produrre conoscenza e innovazione.

In un tale contesto, il ruolo strategico della comunicazione assume un'importanza crescente poiché fa in modo che i processi decisionali scaturiscano dal confronto attivo tra i soggetti coinvolti, ovvero da un processo di attribuzione di senso alla realtà condiviso tra l'impresa e i suoi portatori di interesse più rilevanti (Belasen, 2008), modellando la realtà organizzativa futura. Aderire ad una logica di stakeholder engagement può significare anche ampliare i criteri impiegati per individuare gli stakeholder più rilevanti.

Il dialogo multilaterale con le parti interessate può aiutare l'azienda a identificare meglio i suoi stakeholder, allineando percezioni e aspettative dei dirigenti con quelle delle parti interessate nella definizione di "chi e che cosa realmente conta" (Tashman e Raelin, 2013): il confronto consente agli stakeholder di spiegare i loro interessi ai manager, permettendo una maggiore comprensione del loro potere, legittimità e urgenza (Mitchell et al, 1997) e ai manager dell'azienda di influenzare le percezioni degli interlocutori fornendo loro conoscenze e informazioni utili alla costruzione di un'interpretazione più equa delle loro idee.

In tal modo, opinioni ed interessi apparentemente in conflitto ed inconciliabili vengono mitigati allo scopo di giungere a nuove idee e soluzioni creative (Stansbury, 2009).

Nel caso specifico, l'introduzione di quella fascia di interlocutori considerati "not supportive" (Savage et al., 2001) nella mappa di stakeholder rilevanti e salienti, consentirebbe ad Orim di dare avvio ad un processo di *sensemaking* collettivo (Weick, 1995), cioè di attribuzione proattiva di senso all'agire organizzativo dell'azienda, capace di potenziare le leve manageriali e comunicazionali dell'impresa per lo sviluppo della reputazione (Romenti, 2008) e facilitare il processo di riposizionamento e di attivazione del circolo virtuoso a cui l'azienda mira.

---

<sup>25</sup> La prima definizione di Dynamic Capability è quella di Teece, Pisano e Shuen (1997) che la inquadrano come la capacità di un'organizzazione di integrare, costruire, e riconfigurare risorse e competenze interne ed esterne in risposta a rapidi cambiamenti ambientali.

Stanti gli evidenti spunti di riflessione forniti dal caso di studio, è opportuno mettere in evidenza anche il principale limite, insito al tipo di metodologia utilizzata, ossia l'impossibilità di generalizzare le interpretazioni dei dati raccolti. Anche se attraverso l'utilizzo di molteplici fonti (comprendenti dati primari e secondari provenienti dalla stampa nazionale e locale, ecc.), un caso di studio consente di raggiungere una comprensione multidimensionale del solo fenomeno indagato, andando in profondità e cercando spiegazioni olistiche allo stesso (Eisenhardt, 1989), ma non permette di fare inferenze all'esterno del materiale empirico indagato (Fattore, 2005). Per questi motivi, partendo da questo studio esplorativo, le ricerche future potrebbero replicare l'analisi su più aziende del settore della gestione dei rifiuti e prevedere sviluppi di tipo quantitativo in merito alla misurazione/gestione della reputazione su campioni rappresentativi delle differenti categorie di stakeholder. Al netto di queste considerazioni di natura metodologica, il caso Orim S.p.A offre numerose suggestioni che, senza dubbio, potranno dar luogo a futuri programmi di ricerca sulla relazione fra settore rifiuti, reputazione e CSR.

## Bibliografia

- Aaker, J. L., (1997) *Dimensions of Brand Personality*, in Journal of Marketing Research, Vol. 34(3), p. 347. <http://doi.org/10.2307/3151897>.
- Abratt, R., (1989) *A New Approach to the Corporate Image Management Process*, in Journal of Marketing Management, Vol. 5, No. 1, p. 70.
- Ackerman, R.W., (1973) *How companies respond to social demands*, in Harvard Business Review, Vol. 51, No. 4, pp. 88- 98.
- Ackerman, R.W., Bauer, R.A., (1976) *Corporate social responsiveness*, Reston Publishing, Reston, VA.
- Afifi, W. A., Burgoon, J. K., (2000) *The impact of violations on uncertainty and the consequences for attractiveness*, in Human Communication Research, Vol. 26(2), 203–233.
- Aguinis, H., (2011) *Organizational responsibility: Doing good and doing well*, in S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, pp. 855–879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Albert, S., Whetten, D., (1985) *Organizational identity*, in Research in Organizational Behavior, 7, pp. 263-295. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Anderson, N. H. (1965) *Averaging versus adding as a stimulus-combination rule in impression formation*, in Journal of Experimental Psychology, Vol. 70, pp. 394–400.
- Anderson, C., (2006) *The long tail. Why the future of business is selling less of more*, Hyperion.
- Anderson, E., Weitz, B., (1992) *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*, in Journal of Marketing Research, 29 (1), pp.18–34.
- Andriof, J., Waddock, S., (2002) *Unfloding stakeholder Engagement*, in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B., Rahman, S.S., (Eds), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing.
- Ansoff, H., (1984) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- Argenti P., Forman J., (2002) *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*, Hardcover.
- Arru B., Ruggieri M., (2016) *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, in Economia aziendale online, Vol. 7, pp. 17-41.

- Ashforth, B.E., Joshi, M., Anand, V., O’Leary-Kell, A.M, (2013) *Extending the expanded model of organizational identification to occupations*, in *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 (12), pp. 2426–2448.
- Åbländer, M. S., (2013) *Honorableness or beneficialness? Cicero on natural law, virtues, glory, and (corporate) reputation*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 116(4), pp.751–767.
- Auger P., Burke P., Devinney, T.M. and Louviere, J.J., (2003) *What Will Consumers pay for Social Product Features?* in *Journal of Business Ethics*, Vol. 42(3), pp. 281-304.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hetfield, D., (1985) *An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 28(2), pp. 446- 463.
- Ayuso, S., Rodriguez, M.A., Ricart, J.A., (2006) *Using Stakeholder Dialogue as a Source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation*, in *Corporate Governance*, Vol. 6 (4).
- Azzoni, G., (2012) *Etica e comunicazione della Corporate Social Responsibility*, in Invernizzi, E., Romenti, S., *Relazioni pubbliche e corporate communication*, McGraw-Hill.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K., (2002) *Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness*, in *Business & Society*, Vol. 41, pp.292-318.
- Bagwell, K., (1992) *Pricing to signal product line quality*, in *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 1 (1), pp. 151–174.
- Ballou B., Godwin N. H., Shortridge R. T., (2003) *Firm value and employee attitudes on workplace quality*, in *Accounting Horizons*, Vol. 17(4), pp. 329-341.
- Balmer, J.M.T., (1998) *Corporate identity and the advent of corporate marketing*, in *Journal of Marketing Management*, Vol. 14 (8), pp. 963–996.
- Balmer, J.M.T., Gray, E.R., (1999) *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*, in *Corporate Communications: an international journal*, Vol. 4 (4).
- Barlow, W.G., Payne, S.L., (1949) *A tool for evaluating company community relations*, in *Public Opinion Quarterly*, Vol. 13 (3), pp. 405–414.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M., Lafferty, B.A., (2006) *Corporate reputation: The definitional landscape*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 (1), pp. 26–38.
- Barney, J., (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*, Vol. 17 (1), pp. 99-120.

Bartholow, B. D., Fabiani, M., Gratton, G., Bettencourt, B. A., (2001) *A psychophysiological examination of cognitive processing of and affective responses to social expectancy violations*, in *Psychological Science*, Vol. 12(3), pp. 197–204.

Bartikowski, B., Walsh, G., Beatty, S.E., (2011) *Culture and age as moderators in the corporate reputation and loyalty relationship*, in *Journal of Business Research*, Vol. 64 (9), pp. 966–972.

Basdeo, D.K., Smith, K.G. Grimm, C.M. Rindova, V.P., Derfus., P.J., (2006) *The impact of market actions on firm reputation*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 27 (12), pp. 1205–1219. <http://doi.org/10.1002/smj.556>.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K. D., (2001) *Bad is stronger than good*, in *Review of General Psychology*, Vol. 5, pp. 323–370.

Beatty, S.E., Givan, A.M., Franke, G.R., Reynolds, K.E., (2015) *Social store identity and adolescent females' store attitudes and behaviors*, in *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 23 (1), pp. 38–56.

Beda A., Bodo R., (2004) *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Milano, Il Sole 24 ore.

Belasen, A.T., (2008) *The Theory and Practice of corporate communications*, New York.

Bennett, R., Kottasz, R., (2000) *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, in *Corporate Communications: An International Journal*, Vol., 5(4), pp. 224-235. <http://doi.org/10.1108/13563280010357349>.

Berger, P. L., Luckmann, T., (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, London: Penguin Books.

Bernard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Bernstein, D., (1984) *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication*, London: Holt, Rinehart & Winston.

Bhattacharya, C., Korschun, D., Sen, S., (2009) *Strengthening stakeholder–company relationship through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, pp. 257–272.

Bitektine, A., (2011) *Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status*, in *Academy of Management Review*, Vol. 36(1), pp. 151-179. <http://doi.org/10.5465/amr.2009.0382>.

Bitektine, A., Haack, P., (2015) *The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process*, in *Academy of Management Review*, Vol. 40(1), pp. 49-75. <http://doi.org/10.5465/amr.2013.0318>.

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

Brammer, S., Pavelin, S., (2006) *Corporate reputation and social performance: The importance of fit*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 43(3), pp. 435–455.

Branco, M.C., Rodrigues L.L., (2006) *Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 111-132.

Brenner, S. N., Cochran, P. L., (1991) *The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for business and society theory and research*, in Mahon, J. F. (ed.), IABS, Proceedings, pp. 449-467; anche in Dean, L., e Karen, P. (eds.), 1992, *Contemporary Issues in Business and Society*, Mellon Publishing.

Bromley, D.B., (2001) *Relationships between personal and corporate reputation*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), pp. 316–334.

Bromley, D.B., (2002) *Comparing corporate reputations: league Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 5 (1).

Brondoni, S.M., (2002) *Mercato globale, risorse immateriali e spazio competitivo d'impresa*, Symphonya, *Emerging Issues in Management*, Vol. 1.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., Whetten, D. A., (2006) *Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology*. In *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34(2), pp. 99-106. <http://doi.org/10.1177/0092070305284969>.

Bryan, W.H., David, B.A., (2007) *Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience*, *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 594- 610.

Bufalini, P., (2003) *Il marketing etico: come i comportamenti etici dell'impresa possono diventare un fattore di competitività*, Roma, Agra.

Burgoon, J. K., (1993) *Interpersonal expectations, expectancy violations, and emotional communication*, in *Journal of Language and Social Psychology*, Vol. 12(1–2), pp. 30–48.

Burgoon, J. K., LePoire, B. A., (1993) *Effects of communication expectancies, actual communication, and expectancy disconfirmation on evaluations of communicators and their communication behavior*, in *Human Communication Research*, Vol. 20(1), pp. 67–96.

Burgoon, J. K., Hale, J. L., (1988) *Nonverbal expectancy violations: Model elaboration and application to immediacy behaviors*. *Communications Monographs*, 55(1), pp. 58–79.

Burke, L., Logsdon, J.M., (1996) *How corporate social responsibility pays off*, *Long Range Planning*, Vol. 29(4), pp. 495-502.

Cafferata, R., (2009) *Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa*, *Impresa Progetto*, Vol.1.

Cai, H., Jin, G.Z., Liu, C., Zhou, L.-A., (2014) *Seller reputation: From word-of-mouth to centralized feedback*, in *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 34, pp. 51–65.

Campbell, J. L., (2007) *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*, in *Academy of Management Review*, Vol. 32(3), pp. 946–967.

Caramazza, M., Carroli, C., (2002) *La reputazione come valore fondante della strategia delle aziende*, *Impresa e Stato*, Vol. 58.

Carlisle, Y. M., Faulkner, D. O., (2005) *The strategy of reputation*, *Strategic Change*, Vol. 14(8), pp. 413–422.

Carroll, A.B., (1977) *Managing Corporate Social Responsibility*, Little Brown and Company, Boston, MC.

Carroll, A. B., (1979) *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, in *Academy of Management Review*, Vol. 4(4), pp. 497–505.

Carroll, A. B., (1998) *The four faces of corporate citizenship*, in *Business and Society Review*, Vol. 100(1), pp. 1–7.

Carroll A. B., (1999) *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*, in *Business and Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.

Carroll, A.B., (2004) *Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge*, in *Academy of Management Review*, Vol. 18(2), pp. 446- 463.

Carroll, C. E., McCombs, M., (2003) *Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(1), pp. 36-46. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540188>.

Carroll, C., (2009) *Defying a reputational crisis - Cadbury's salmonella scare: Why are customers willing to forgive and forget?*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 12 (1), pp. 64–82.

Carroll, C. E., (2010) *Corporate reputation and the news media*. Ney York: Routledge.

Carter S., Deephouse D., (1999) *Tough talk' and 'Soothing Speech': Managing reputations of being tough and being good*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, pp. 308-332.

Carter, S.M., Ruefli, T.W., (2006) *Intra-industry reputation dynamics under a resource-based framework: Assessing the durability factor*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 9 (1), pp. 3–25.

Caruana, A., Ewing M.T., (2010) *How corporate reputation, quality, and value influence online loyalty*, in *Journal of Business Research*, Vol. 63 (9), pp. 1103–1110.

Caselli, L., (1997) *Per una società del lavoro libero, dell'impresa e della partecipazione*, in S. Zamagni (eds.), *Economia, democrazia, istituzioni in una società in trasformazione*. Per una rilettura della Dottrina Sociale della Chiesa, Il Mulino, Bologna.

Caves, R. E., Porter, M. E., (1977) *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91(2), pp.241-261. <http://doi.org/10.2307/1885416>.

Chahal. H., Sharma, R.D., (2006) *Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework*, in *Journal of Services Research*, Vol. 6(1), pp. 205-216.

Chang, H.H., Tsai, Y.-C., Wong, K.H., Wang, J.W., Cho.F.J., (2015) *The effects of response strategies and severity of failure on consumer attribution with regard to negative word-of-mouth*, *Decision Support Systems*, Vol. 71, pp. 48–61.

Chatman, J.A., (1989) *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, in *Academy of Management Review*, Vol. 14 (3), pp. 333- 349.

Christian, R.C., (1959) *Industrial marketing...how important is the corporate image?*, in *Journal of Marketing*, Vol. 24 (2), pp. 79–80.

Chun, R., (2005) *Corporate Reputation: meaning and measurement*, in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7(2), pp. 91-109.

Cianciotta, S., (2014) *Comunicare e gestire la crisi. Strategie, strumenti e azioni per tutelare la reputazione aziendale*, Maggioli Editore.

Clark, J.M., (1916) *The Changing Basis of Economic Responsibility*, in *The Journal of Political Economy*, Vol. 24(3), pp. 209-229.

Clark, J.M., (1939), *Social Control of Business*, McGraw-Hill

Clarck, C. E., Steckler, E. L., Newell, S., (2016) *Managing Contradiction: Stockholder and Stakeholder Views of the Firm as Paradoxical Opportunity*, in *Business and Society Review*, Vol. 121 (1), pp. 123–159

Clarkson, M.B.E., (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117.

Cloninger, D.O., (1995) *Managerial goals and ethical behavior. Financial Practice and Education*, Vol. 5 (1), pp. 50–59.

Cochran P.L. (2007) *The evolution of corporate social responsibility*, *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 449- 454.

Cochran, P.L., Wood, R.A., (1984) *Corporate social responsibility and financial performance*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 27(1) pp. 42- 56.

Coda, V., (1985) *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Finanza, marketing e produzione, Vol. 2.

Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET Università.

Commissione delle Comunità Europee, (2001) *LIBRO VERDE. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles.

Coombs, W. T., Holladay, S. J., (2012) *Managing corporate social responsibility: A communication approach*. Chichester: Wiley.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., Morales, A., (2007) *Qualitative research designs: Selection and implementation*, *The counseling psychologist*, Vol. 35(2), pp. 236-264.

D'Orazio, E., (2004) *Gestione degli stakeholders, assets intangibili e leadership etica*, *POLITEIA*, XX, Vol. 74, pp. 87-108.

D'Orazio, E., (2005) *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse*, XXI, Vol. 78, pp. 11-58.

Davis, K., (1960) *Can business afford to ignore social responsibilities?*, in *California Management Review*, Vol. 2, pp. 70-76.

Davis, K., Bloomstrom, R., (1966) *Business and Its Environment*, McGraw-Hill, New York, NY.

Davis, K., (1973) *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 16(2), pp. 312–322.

Davies, G., Miles, L., (1998) *Reputation Management: Theory versus Practice*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 2(1), pp. 16-27. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540064>.

Davies, G., Chun, R. da Silva, R.V., Roper, S., (2001) *The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 4 (2), pp. 113–127.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., Roper, S., (2004) *A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 7(2), pp. 125-146. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>.

Davies, G., Olmedo-Cifuentes, I., (2016) *Corporate misconduct and the loss of trust*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 50 (7/8), pp. 1426–1447.

De Lucia, G., Doneddu, S., Sgariglia, A., (2013) *Rischio reputazionale: il modello Pirelli*. In E. Invernizzi & S. Romenti (Eds.), *Progetti di Comunicazione per la reputazione aziendale*. Milano: FrancoAngeli.

De Woot, P., (2005) *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Economica, Paris.

De Quevedo-Puente, E., De La Fuente-Sabaté, J. M., Fombrun, C. J., (2007) *Corporate Social Performance and Corporate Reputation: Two Interwoven Perspectives*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(1), pp. 60-72. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550038>.

Deegan, C., (2002) *The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation*, in *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15(3), pp. 282-311.

Deephouse, D., (2000) *Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories*, in *Journal of Management*, Vol. 26 (6), pp. 91–112.

Deephouse, D.L., Carter, S.M., (2005) *An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (2), pp. 329–360.

Deephouse, D.L., Bundy, J., Tost, L.P., Suchman, M.C., (2017) *Organizational legitimacy: six key questions*. In: Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T., Meyer, R. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, second ed. Sage, Thousand Oaks.

Deng, Y., Xu, K., (2014) *Chinese employees negotiating differing conflict management expectations in a US-based multinational corporation subsidiary in southwest China*, in *Management Communication Quarterly*, Vol. 28(4), pp. 609–624.

Dentchev, N. A., Heene, A., (2004) *Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder*, in *Journal of Public Affairs*, Vol. 4(1), pp. 56–72.

Dodd, E. M., (1932) *For whom are corporate managers trustees?*, in *Harvard Law Review*, Vol. 45(7), pp. 1145-1163.

Dollinger, M.M.J., Golden, P.A., Saxton, T., (1997) *The effect of reputation on the decision to joint venture*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (2), pp. 127–140.

Donaldson, T., Preston, L., (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 65-91.

Donham, W.B., (1927) *The Social Significance of Business*, in *Harvard Business Review*, Vol. 5(4), pp. 406– 419.

Dowling, G.R., (1994) *Corporate Reputation: Strategies for Developing the Corporate Brand*, London: Kogan Page.

Dowling, G.R., (2001) *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.

Drucker, P.F., (1984) *A New Look at Corporate Social Responsibility*, *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, Autumn, pp. 17-28.

Dukerich, J. M., Carter, S. M., (2002) *Distorted images and reputation repair. The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, pp. 97-112.

Dutton, J., Dukerich, J., (1991) *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation*, in *Academy of Management Journal*, Vol. V 12 (4), pp. 299–315.

Eisenhardt, K.M., (2003) *Building Theories from Case Study Research*, in *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp. 532-550.

Ellen McArthur Foundation, Environment, and McKinsey Center for Business (2015), *GROWTH WITHIN: A CIRCULAR ECONOMY VISION FOR A COMPETITIVE EUROPE*.

Ellen, P.S., Webb, D.J., Mohr, L.A., (2006) *Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, pp. 147-157.

Elkington, J., (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Wiley and Sons Ltd.

Epstein, E.M., (1987) *The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness*, in *Californian Management Review*, Vol. 29(3), pp. 99- 114.

Etzioni, A., (1964) *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

EU, Directive 2008/98/EC of the European Parliament and of the Council of 19 november 2008 on waste and repealing certain directives, in *Official Journal of EU*, L 312, 19.11.2008.

Evan, W., Freeman, R. E., (1988) *A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism*, in Beauchamp, T. e Bowie, N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, pp. 97-106.

Fairclough, N., (1993) *Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities Discourse & Society*, Vol. 4 (2), pp. 133–68.

Fattore, G., (2005) *Metodi di ricerca in economia aziendale*, EGEA, Milano

Fertik M., Thompson D.C., (2015) *Reputation Economy. Come ottimizzare il capitale delle nostre impronte digitali*, EGEA.

Fischer, E., Reuber, R., (2007) *The good, the bad, and the unfamiliar: The challenges of reputation formation facing new firms*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31(1), pp. 53–75.

Fise Assoambiente, (2019) *Per una strategia nazionale dei rifiuti*, Report 2019 (<http://www.assoambiente.org/files/Report%20Assoambiente%202019.pdf>)

Fombrun, C., Shanley, M., (1990) *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (2), pp. 233–258

Fombrun, C.J., (1996) *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C., Van Riel, C., (1997) *The Reputational Landscape*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 1. (1-2), pp. 5-13.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M., (2000) *The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation*, in *Journal of Brand Management*, Vol- 7(4), pp. 241-255. <http://doi.org/10.1057/bm.2000.10>.

Fombrun, C.J., Van Riel, C.B.M., (2004) *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Financial Times Prentice-Hall, New York.

Fombrun, C., (2012) *The building blocks of corporate reputation; definitions, antecedents, consequences*, The Oxford handbook of corporate reputation, ed. M. Barnett, and T. Pollock. Oxford: Oxford University Press.

Frederick, W.C., (1960) *The growing concern over business responsibility*, in *California Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 54-61.

Frederick, W. C., Post, J. E., Lawrence, A., Weber, J., (1996) *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 8<sup>o</sup> ed., New York: McGraw- Hill.

Freeman, R.E., (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Friedman, M., (1970) *The social Responsibility of Business is to increase its profits*, in *New York Times*, pp. 122-126.

Fulmer, I., Gerhart B., Scott, K., (2003) *Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'Great place to work' and firm performance*, in *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 965-993.

Gandini, A., (2016) *The Reputation Economy. Understanding Knowledge Work in Digital Society*. London: Palgrave Macmillan.

Galbreath, J., (2010) *How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia*, in *European Business Review*, Vol. 22(4), pp. 411–431.

Gardberg, N.A., Zyglidopoulos, S.C., Symeou, P.C., Schepers, D.H., (2017) *The impact of corporate philanthropy on reputation for corporate social performance*, in *Business and Society*.

Garriga, E., Melé, D., (2004) *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 51-71.

Gassenheimer, J.B., Houston, F.S., Davis, J.C., (1998) *The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 (4), pp. 322–337.

Gazzola P., (2012) *CSR per scelta o per necessità?*, Maggioli Editori.

Gazzola P., Mella, P., (2006) *Corporate Performance and Corporate Social Responsibility (CSR), A necessary choice?*, *Economia Aziendale* 2000 web, Vol. 3, pp. 1-22.

Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S., (2015) *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*, in *Journal of cleaner production*, pp. 1-22.

Gistri, G., (2018) *Reputazione aziendale e Crisis Management. Una prospettiva accademica e professionale*, Franco Angeli.

Gioia, D.A., Mehra, A., (1996) *Sensemaking in Organizations*, in *Academy of Management Review*, Vol. 21 (4).

Golinelli, G.M., (2005) *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, 2° ed., Cedam, Padova.

Goodpaster, K., (1991) *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in *Business Ethics Quarterly*, 1, pp. 53-73.

Goodpaster, K.E., (2002) *Stakeholder Thinking: beyond paradox to practicality*, in Andriof, J., et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 43-63.

Gray, E. R., Balmer, J. M. T., (1998) *Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning*, Vol. 31(5), pp. 695-702. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0).

Greenfield, W. M., (2004) *In the Name of Corporate Social Responsibility*, in *Business Horizons*, Vol. 47. No. 1, pp. 19-28.

Greening, D.W., Turban, D.B., (2000) *Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce*, in *Business & Society*, Vol. 39, pp. 254-280.

Greenwood, M., (2007) *Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 74 (4), pp. 315–327.

Grunig, J.E., (1993) *Image and substance: From symbolic to behavioral relationships*, in *Public Relations Review*, Vol. 19 (2), pp. 121–139.

Grunig, J., (2006) *Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function*, in *Journal of Public Relations Research*, Vol. 18 (2).

Gruppo di studio per il Bilancio Sociale, GBS (2001) *Principi di redazione del bilancio sociale*, Milano.

Hall, R., (1993) *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 14(8), pp. 607–618.

Harrison, J.S., Freeman, R.E., (1999) *Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspectives*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 42, 5, pp. 479-485.

Hatch, M. J., Schultz, M., (2001) *Are the strategic stars aligned for your corporate brand?*, in *Harvard Business Review*, Vol. 79(2), pp. 128-134.

Heald, M., (1970) *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland, OH.

Heald, M., (1988) *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, Transaction Books, New Brunswick.

Helm, S., (2007) *The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 (1), pp. 22–37.

Helm, S., (2013) *A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions*, in *British Journal of Management*, Vol. 24(4), pp.542–556.

Helm, S., Tolsdorf, J., (2013) *How does corporate reputation affect customer loyalty in a corporate crisis?*, in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 21(3), pp. 144–152.

Highhouse, S., Brooks, M. E., Gregarus, G., (2009) *An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations*, in *Journal of Management*, Vol. 35(6), pp. 1481–1493.

Hillenbrand, C., Money, K., (2007) *Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin?* in *Corporate Reputation Review*, Vol. 10(4), pp. 261–277.

Hillenbrand, C., Money, K., (2009) *Segmenting stakeholders in terms of corporate responsibility: Implications for reputation management*, in *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17(2), pp. 99–105.

Hodson R., (2001) *Dignity at Work*, Cambridge: Cambridge University Press.

Hong, S.Y., Yang, S.U., (2009) *Effects of reputation, relational satisfaction, and customer–company identification on positive word-of-mouth intentions*, in *Journal of Public Relations Research*, Vol. 21(4), pp 381–403.

Hsu, K. T., (2012) *The advertising effects of corporate social responsibility on corporate reputation and brand equity: Evidence from the life insurance industry in Taiwan*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 109(2), pp.189–201.

Invernizzi, E., (2004) *Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale*, in *Sviluppo e Organizzazione*, 204.

- Invernizzi, E., Romenti, S., (2012) *Relazioni pubbliche e corporate communication. La gestione dei servizi specializzati*, Milano, McGraw-Hill.
- Istat, (2019) *IL CONTO DEI BENI E SERVIZI AMBIENTALI. Stima del valore delle attività del settore delle "ecoindustrie". Anni 2014-2017*, Statistiche Report.
- Jackall, R., (2001) *Labirinti morali*, Edizioni di comunità.
- Jackson, K.T., (2004) *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*, Oxford University Press, New York.
- Jensen, M. C., (2002) *Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function*, in Andriof, J. et al. (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, I vol., Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 65-84.
- Jones, E. E., (1990) *Interpersonal perception*, New York, NY: W. H. Freeman and Company.
- Jones, T.M., (1995) *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 404-437.
- Jones, R., Murrell, A. J., (2001) *Signaling positive corporate social performance: An event study of family-friendly firms*, in *Business and Society*, Vol. 40(1), pp. 59–78.
- Jones, T.M., Wicks, A.C., Freeman, R.E., (2002) *Stakeholder Theory: the State of the Art*, in Bowie, N. (ed.), *Business Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford, pp. 19-37.
- Johnson, H.L., (1971) *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L., Post, J. E., (2003) *Re-examining the Concept of Stakeholder Management*, in Andriof, J. et al. (eds.), 2003, *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 145-161.
- Joutsenvirta, M., Vaara, E., (2015) *Legitimacy struggles and political corporate social responsibility in international settings: a comparative discursive analysis of a contested investment in Latin America*, in *Organization Studies*, Vol. 36 (6), pp. 741-777.
- Kanouse, D. E., Hanson, L. R., (1972) *Negativity in evaluations*. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 47–62). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Katz D., Kahn R. L., (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.
- Kilcullen, M., Ohles Kooistra, J., (1999) *At least do no harm: Sources on the changing role of business ethics and corporate social responsibility*, in *Reference Services Review*, Vol. 27(2), pp. 158–178.

Korschun, D., (2015) *Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach*, in *Academy of Management Review*, Vol. 40(4), pp. 611–629.

Korschun, D., Bhattacharya, C.B., Swain, S.D., (2014) *Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees*, in *Journal of Marketing*, Vol. 78(3), pp. 20–37.

Kreps J.T., (1940) *Measurement of the Social Performance of Business*, Temporary National Economic Committee. Monograph No. 7. Washington.

Lakoff, G., Mark, J., (2008) *Metaphors we live by*, Chicago: University of Chicago Press.

Lambe, C.J., Wittmann, C.M., Spekman, R.E., (2001) *Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange*, in *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 8 (3), pp. 1–36.

Lange, D., Washburn, N. T., (2012) *Understanding attributions of corporate social irresponsibility*, in *Academy of Management Review*, Vol. 37(2), pp. 300–326.

Lin-Hi, N., Muller, K., (2013) *The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility*, in *Journal of Business Research*, Vol. 66(10), pp. 1928–1936.

Lin-Hi, N., Ho'risch, J., Blumberg, I., (2014) *Does CSR matter for nonprofit organizations? Testing the link between CSR performance and trustworthiness in the nonprofit versus for-profit domain*. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26(5), pp. 1944–1974.

Lin-Hi, N., Blumberg, I., (2016) *The link between (not) practising CSR and Corporate Reputation: Psychological Foundations and Managerial Implications*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, 1, pp. 185-198

Lindgreen, A., Swaen, V., (2010) *Corporate social responsibility*, in *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 1-7.

Logsdon J.M., Wood D.J., (2002) *Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction*, in *Business & Society*, Vol. 41(4), pp. 365-370.

Love, E.G., Kraatz, M.S., (2017) *Failed stakeholder exchanges and corporate reputation: The case of earnings misses*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 60(3), pp. 880–903.

Luyckx, J., Janssens, M., (2016) *Discursive legitimation of a contested actor over time: the multinational corporation as a historical case*. *Organ. Stud.*, Vol. 37 (11), pp. 1595-1619.

MacLeod, J.S. (1967) *The effect of corporate reputation on corporate success*, in *Management Review*, Vol. 56 (10), pp. 67–71.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S et al., (2004) *Giving your organisation SPIRIT: An overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate*

*reputation and corporate responsibility*, in *Journal of General Management*, Vol. 30(2), pp. 15–41.

Maden, C., Arıkan, E., Telci, E. E., Kantur, D., (2012) *Linking corporate social responsibility to corporate reputation: A study on understanding behavioral consequences*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 655–664.

Magatti, M., Monaci, M., (1999) *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri.

Maguire, S., Hardy, C., (2009) *Discourse and deinstitutionalization: the decline of DDT*, in *Acad. Management J.*, Vol.52 (1), pp. 148-178.

Mahon, J. F., (2002) *Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature*, in *Business and Society*, Vol. 41(4), 415–445.

Mahon J.F., Warticks L., (2003) *Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(1), pp. 19-35.

Makower, J., (1995) *Beyond the Bottom Line: Putting Social Responsibility to Work for Your Business and the World*, New York: Simon & Schuster.

Manni, F., (1998) *Responsabilità sociale e informazione esterna d'impresa*, Torino, Giappichelli.

Margolis, J.O., Walsh, J.P., (2003) *Misery loves companies – rethinking social initiatives by business*, in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 268- 305.

Mariano, L., (2005) *Responsabilità etica ed impegno sociale nei valori d'impresa*, Napoli, Liguori.

Maxfield, S., (2008) *Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, pp. 367-377.

Mayan, M.J., (2009) *Essentials of Qualitative Inquiry*, Walnut Creek, CA: Leaf Coast Press

McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T., (1988) *Corporate social responsibility and firm financial performance*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 31(4), pp. 854-872.

McLuhan, M., (1964) *Gli strumenti del comunicare*, Milano, Il Saggiatore.

McWilliams, A., Siegel, D. S., (2001) *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, in *Academy of Management Review*, Vol. 26(1), pp. 117–127.

McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P.M., (2006) *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp.1-18.

Melo, T., Garrido-Morgado, A., (2012) *Corporate reputation: A combination of social responsibility and industry*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 19(1), pp. 11–31.

Mena, S., Rintama`ki, J., Fleming, P., Spicer, A., (2015) *On the forgetting of corporate irresponsibility*, in *Academy of Management Review*, doi:10.5465/amr.2014.0208.

Meyer J. W., Rowan B., (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340–363.

Miles, M.P., Covin, J.G., (2000) *Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 23 (3), pp. 299–311.

Minor, D., Morgan, J., (2011) *CSR as reputation insurance: Primum non nocere*. *California Management Review*, Vol. 53(3), pp. 40–59.

Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K., (2002) *Beyond selfishness*, in *Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 21- 30.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J., (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in *Academy of Management Review*, Vol. 22(4) pp. 853-886.

Mohr, L. A., Webb, D. J., Harris, K. E., (2001) *Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior*, in *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35(1), pp. 45–72.

Molteni, M., (2004) *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

Money, K., Hillenbrand, C., (2006) *Using reputation measurement to create value: An analysis and integration of existing measures*, in *Journal of General Management*, Vol. 32, pp. 1–12.

Money, K., Hillenbrand, C., Hunter, I., Money, A.G., (2012) *Modelling bi-directional research: A fresh approach to stakeholder theory*, in *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5(1), pp. 5–24.

Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., Hillenbrand, C., (2017) *Corporate Reputation Past and Future: A Review and Integration of Existing Literature and a Framework for Future Research*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 20(3-4), pp. 193-211. <http://doi.org/10.1057/s41299-017-0034-3>.

Moscarini, F., (2009) *Lo sviluppo degli studi sulla corporate social responsibility nella dottrina internazionale*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 3-4, pp. 178-193.

Nelli, R. P., (2012) *Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore*. *Consumatori, Diritti E Mercato*, (3), 96-104. Retrieved from <http://www.consumatoridirittimercato.it/wp-content/uploads/2012/12/2012-3-corporate-reputation-valore-per-limpresa-garanzie-per-il-consumatore1.pdf>.

Nelli, R.P., Bensi, P., (2003) *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero.

Nevid, J. S., (2012) *Essentials in social psychology: Concepts and applications* (3rd ed.). Belmont, CA: Cengage Learning.

Neville, B. A., Bell, S. J., Menguç, B., (2005) *Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship*, in *European Journal of Marketing*, Vol. 39(9/10), pp. 1184–1198.

Newbury, W., (2010) *Reputation and supportive behavior: Moderating impacts of foreignness, industry and local exposure*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 12(4), pp. 388–405.

Newell, S. J., Goldsmith, R. E., (2001) *The development of a scale to measure perceived corporate credibility*, in *Journal of Business Research*, Vol. 52(3), pp. 235-247. [http://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00104-6](http://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00104-6).

Nurn, C.W., Tan, G., (2010) *Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility*, in *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, No. 4, pp-360-371.

Okoye, A., (2009) *Theorising corporate social responsibility as an essentially contested concept: Is a definition necessary?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 89(4), pp. 613–627.

Orlitzky, M., Benjamin, J.D., (2001) *Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review*, in *Business & Society*, Vol. 40, No. 4, pp. 369-396.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L., (2003) *Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis*, *Organization Studies*, Vol. 24(3), pp. 403- 441.

Osservatorio Nimby Forum, (2018) *L'era del dissenso*, 13° edizione 2017-2018

Pennebaker, J.W., Boyd, R.L., Jordan, K., Blackburn, K., (2015) *The development and psychometric properties of LIWC 2015*, Austin:TX, University of Texas, DOI: 10.15781/T29G6Z

Pergolizzi, A., (2012) *Toxicitaly, ecomafie e capitalismo: gli affari sporchi all'ombra del progresso*, Lit Edizioni.

Perrini, F., Tencati, A., (2008) *La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità*, *Sinergie*, Vol. 77, pp. 23-43.

Petkova, A. P., Rindova, V. P., Gupta, A. K., (2013) *No News Is Bad News: Sensegiving Activities, Media Attention, and Venture Capital Funding of New Technology Organizations*. *Organization Science*, Vol. 24(3), pp. 865-888. <http://doi.org/10.1287/orsc.1120.0759>.

Phillips, R., (2003) *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett- Koehler Publishers, San Francisco.

Pollock, T. G., Rindova, V. P., (2003) *Media legitimation effects in the market for initial public offerings*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 46(5), pp. 631-642. <http://doi.org/10.2307/30040654>.

Ponzi, L.J., Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., (2011) *RepTrak Pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure corporate reputation*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 14 (1), pp. 15–35.

Porter, M. E., Kramer, M. R., (2006) *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, in *Harvard Business Review*, Vol. 84(12), pp. 78–92.

Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S., (2002) *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA.

Prahalad, C.K., Hart, S., (2001) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, *Strategy and Business*, Vol. 26, No. 6, pp. 54- 67.

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

PricewaterhouseCoopers, (2005) *Global economic crime survey 2005*. [http://www.pwc.com/en\\_HU/hu/publications/assets/pwc\\_2005\\_globalcrimesurvey.pdf](http://www.pwc.com/en_HU/hu/publications/assets/pwc_2005_globalcrimesurvey.pdf) (accessed August 11, 2012)

Pruzan, P., (2001) *Corporate reputation: Image and identity*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 4 (1), pp. 50–64.

Rao H., (1994) *The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1985-1912*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 15.

Ravasi, D., Van Rekom, J., (2003) *Key Issues in Organizational Identity and Identification Theory*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(2), pp. 118-132. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540194>.

Ravasi, D., Gabbioneta, C., (2004) *Le componenti della reputazione aziendale. Indicazioni dalla ricerca RQ Italy*, in *Economia e Management*, Vol. 3, pp. 77-99.

Ravasi, D., Gabbioneta, C., Mazzola, P., (2007) *Exploring the Drivers of Corporate Reputation: a study of italian securities analysts*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 (2), pp. 99-123

Rhee, M., Haunschild, P. R., (2006) *The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry*, *Organization Science*, Vol. 17(1), pp. 101–117.

Riahi-Belkaoui, A., Pavlik, E., (1991) *Asset management performance and reputation building for large US firms*, in *British Journal of Management*, Vol. 2 (4), pp. 231–238.

Richardson, V. J., (1999) *The Effect of Firm Disclosure Policy on Firm Reputation*, Unpublished manuscript, University of Illinois at Urbana-Champaign.

Rindova, V. P., (1997) *Part VII: Managing Reputation: Pursuing everyday excellence*. In *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(2), pp. 188-194. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540042>.

Rindova V.P., Fombrun C.J., (1999) *Constructing competitive advantage: The role of firm-constituent interactions*, in *Strategic Management Journal*, 20.

Rindova, V. P., Pollock, T. G., Hayward, M. L. A., (2006) *Celebrity firms: The social construction of market popularity*, in *Academy of Management Review*. <http://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379624>.

Roberts, P.W., Dowling, G.R., (1997) *The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior profitability*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 1 (1), pp. 72–76.

Roberts, P.W., Dowling, G.R., (2002) *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (12), pp. 1077–1093.

Roman, R. M., Hayibor, S, Agle Bradley R. (1999) *The Relationship between Social and Financial Performance*, in *Business and Society*, Vol. 38, pp. 109–125.

Romenti, S., (2008) *Corporate Governance e reputazione: dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement*, Impresa Progetto, 2

Russo M.V., Fouts P.A., (1997) *A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, in *The Academy of Management Journal*, Vol. 40 (3), pp. 534-559.

Sabate, J. M. D. L. F., Puente, E. de Q., (2003) *Empirical Analysis of the Relationship Between Corporate Reputation and Financial Performance: A Survey of the Literature*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 6(2), pp. 161-177. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540197>.

Sacco, P.L., Viviani M., (2008) *La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano*, *Economia politica*, Vol. 25, No. 2, pp. 317-50.

Sacconi, L., (2004) *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, *Serie Etica, Diritto ed Economia*, LIUC Papers n. 138, Vol. 11(2), pp. 1-38.

Samuelson, P.A., (1971) *Love that corporation*, *Mountain Bell Magazine*, Spring, p. 24.

Schmidpeter, R., Lu, H., Stehr, C., Huang, H., (Eds.). (2015) *Sustainable development and CSR in China. A multi-perspective approach*. Cham: Springer International Publishing.

Schultz M., Hatch M. J., Larsen M. H., (2000) *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.

Schwaiger, M., (2004) *Components and Parameters of Corporate Reputation - An Empirical Study*. Schmalenbach Business Review, 56(January), pp. 46-71. <http://doi.org/10.2139/ssrn.555102>.

Sciarelli, S., (2007) *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore

Scott, W. R., (1995) *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.

Scott, W. R., Meyer, J.W., (1983) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. London: Sage.

Sen, S., Bhattacharya, C., (2001) *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*, in Journal of Marketing Research, Vol. 38 (2), pp. 225–243.

Serenko, A., Bontis, N., (2009) *A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals*, in International International Journal of Business Governance and Ethics, Vol. 4, pp. 390-399.

Sethi, S.P., (1975) *Dimensions of corporate social performance: An analytic framework*, in California Management Review, Vol. 17, No. 3, pp. 58-64

Shapiro, C., (1983) *Premiums for high quality products as returns to reputations*, in Quarterly Journal of Economics, Vol. 98 (4), pp. 659–679.

Shrum, W., Wuthnow, R., (1988) *Reputational status of organizations in technical systems*, in American Journal of Sociology, Vol. 93 (4), pp 882–912.

Simonetti, F., Silchenko, K., Fraticelli, F., (2018) *Economia circolare e reputazione (sociale). Evidenze da un caso studio nel settore del recupero dei rifiuti*, Verso l'economia circolare, Macerata, Eum.

Sjovall, A.M., Talk, A.C., (2004) *From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation*, in Corporate Reputation Review, Vol. 7 (3), pp. 269–281.

Srivoravilai, N., Melewar, T. C., Liu, M. J., Yannopoulou, N., (2011) *Value marketing through corporate reputation: An empirical investigation of Thai hospitals*, in Journal of Marketing Management, Vol. 27(3-4), pp. 243-268. <http://doi.org/10.1080/0267257X.2011.545676>.

Soloman, R.C., Hansen, K.R., (1985), *It's good business*, Atheneum, New York, NY

Spiess, S.-O., Mueller, K., Lin-Hi, N. (2013) *Psychological foundations of corporate social responsibility: The importance of “avoiding bad”*, in *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6(4), 383–386.

Spiggle, S. (1994) *Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research*, in *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 491-503.

Srinivas, R. K., (2002) *Strategic human resource development: Strategic HRD System practices and facilitators*, Prentice-Hall of India, New Delhi.

Stanaland, A. J., Lwin, M. O., Murphy, P. E., (2011) *Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 102(1), 47–55

Stansbury, J., (2009) *Reasoned moral agreement*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 19(1), pp. 33–56, <http://dx.doi.org/10.5840/beq20091912>

Stoney, C., Winstanley, D., (2001) *Stakeholding: Confusion or Utopia? Mapping the Conceptual Terrain*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 38, 5, pp. 603-626.

Strauss, A., Corbin, J., (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, London, Sage Publications.

Strike, V. M., Gao, J., Bansal, P. (2006) *Being good while being bad: Social responsibility and the international diversification of US firms*, in *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(6), 850–862.

Suchman, M.C., (1995) *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, in *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.

Svendsen, A., (1998) *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Tashman, P., Raelin, J., (2013) *Who and what really matters to the firm: moving stakeholder salience beyond Managerial Perceptions*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23,4, pp. 591-616.

Tenuta, P., (2009) *Indici e Modelli di Sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.

Tucker, L., Melewar, T. C., (2005) *Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 7(4), pp. 377–387.

Turban, D. B., Greening, D., (1996) *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 40(3), pp. 658–672.

Turban, D. B., Cable, D. M., (2003) *Firm reputation and applicant pool characteristics*, in *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6, pp. 733-751.

- Tuzzolino, E., Armandi, B., (1981) *A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility*, in *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 21-28.
- Vaara, E., Tienari, J., Laurila, J., (2006) *Pulp and paper fiction: on the discursive legitimation of global industrial restructuring*, in *Organizational Studies*, Vol. 27 (6), pp. 789-810.
- Van Dyne, L., Graham J. W., Dienesch R. M., (1994) *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 765–802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., McLean Parks, J. (1995) *Extrarole behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich: JAI Press, Vol. 17, pp. 215–285.
- Van Huijstee, M., Glasbergen, P., (1998) *The Practice of Stakeholder Dialogue between multinationals and NGOs*, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15(5), pp. 298 - 310
- Van Riel, C.B.M., Fombrun, J.C., (2007) *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, UK
- Vercelli A., (2003) *Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa*, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, Vol. 72, pp. 175-202.
- Votaw, D., Sethi, S. P., (1973) *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*, Prentice Hall, New York
- Waddock, S., (2000) *The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits*, in *Business and Society Review*, Vol. 105 (3), pp.323–345.
- Waddock, S.A., (2002) *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Wagner, T., Lutz, R.J., Weitz, B.A., (2009) *Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions*, in *Journal of Marketing*, Vol. 73, pp. 77-91.
- Walker K., (2010) *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 12 (4), pp. 357-387.
- Walsh, G., Beatty, S. E., (2007) *Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation*, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35(1), pp. 127-143. <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>.

Walsh, G., Beatty, S.E., Shiu E.M.K., (2009a) *The customer-based corporate reputation scale: Replication and short form*, in *Journal of Business Research*, Vol. 62 (10), pp. 924–930.

Walsh, G., Mitchell, V.W., Jackson, P.R., Beatty, S.E., (2009b) Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective, in *British Journal of Management*, Vol. 20 (2), pp 187–203.

Walsh, G., Schaarschmidt, M., Ivens, S., (2017) *Effects of customerbased corporate reputation on perceived risk and relational outcomes: Empirical evidence from gender moderation in fashion retailing*, in *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 26 (3), pp. 227–238.

Wang, Y., Berens, G., (2015) *The impact of four types of corporate social performance on reputation and financial performance*, in *Journal of Business Ethics*, Vol. 131 (2), pp.337–359.

Wartick, S.L., (1992) *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation*, in *Business and Society Review*, Vol. 31 (1), pp. 33–49.

Wartick, S.L., (2002) *Measuring Corporate Reputation: Definition and Data*, in *Business&Society*, Vol. 41(4) pp. 371-392

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

Wartick S.L., Rude R.E., (1986) *Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?*, in *California Management Review*, Vol. 29, No. 1, pp. 124-132.

Weick, K.E., (1995) *Sensemaking in Organizations*, Sage Publishing, Thousand Oaks

Weigelt, K., Camerer, C., (1988) *Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and application*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 9 (5), pp. 443–454.

West, B., Hillenbrand, C., Money, K., Ghobadian, A., Ireland, R., (2015) *Exploring the impact of social axioms on firm reputation: A stakeholder perspective*, in *British Journal of Management*, Vol. 27 (2), pp. 249–270.

Wheeler, D., Davies, R., (2004) *Gaining Goodwill: developing stakeholder approaches to corporate governance*, in *Journal of General Management*, 30 (2).

Whetten, D. A., (1997) *Part II: Where Do Reputations Come From?: Theory Development and the Study of Corporate Reputation*, in *Corporate Reputation Review*, Vol. 1(1), pp. 25-34. <http://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540011>.

Whetten, D. A., Mackey, A., (2002) *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation*, in *Business and Society*, Vol. 41, pp. 393–414.

Windso, D., (2006) *Corporate social responsibility: three key approaches*, in *Journal of Management Studies*, Vol. 43, pp. 93-114.

Wood, D.J., (1991) *Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance*, in *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 383- 406.

Woodward, J.L., Roper, E., (1951) *The effective public for plant community public relations effort*, in *Public Opinion Quarterly*, Vol. 15 (4), pp. 624–634.

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Yin, R.K., (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, 3<sup>o</sup> ed., London, Sage Publications,

Yoon, E., Guffey, H., Kijewski, V., (1993) *The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service*, in *Journal of Business Research*, Vol. 27 (3), pp. 215–228.

Zavyalova, A., Pfarrer, M. D., Reger, R. K., Shapiro, D. L., (2012) *Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing*, in *Academy of Management Journal*, Vol. 55(5), 1079–1101.

Zenisek, T.J., (1979) *Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature*, in *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 359- 368.

Zuckerman, E.W., (1999) *The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount*, in *American Journal of Sociology*, Vol. 104, pp. 1398-1438.

## **Appendice A. Traccia Interviste**

### **1. Traccia intervista stakeholder esterni**

- Come definirebbe la reputazione?
- Quanto ritiene importante la reputazione in un rapporto lavorativo?
- Su quali aspetti dovrebbe puntare oggi un'azienda per costruirsi una buona reputazione?
  - Quali sono secondo lei i principali rischi reputazionali per un'azienda che si occupa della gestione dei rifiuti?
  - Quanto incidono i mezzi di comunicazione e informazione (tradizionali e social media) nella costruzione della reputazione?
  - Cosa può fare un'azienda per il proprio territorio?
  - Ha mai sentito parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa? La ritiene importante ai fini reputazionali?
  - Quando nasce il rapporto di lavoro con Orim?
  - Di che reputazione gode secondo lei? Perché?
  - Quali sono per lei i punti di forza Orim? E quelli di debolezza?
  - In quale ambito dovrebbe investire per migliorare la sua reputazione?
  - È a conoscenza di attività di Responsabilità sociale d'Impresa messe in atto dall'azienda?
    - Il Presidente di FISE Assoambiente, l'Associazione Imprese Servizi Ambientali, ha dichiarato che il settore dei rifiuti è bloccato dalla sindrome NIMBY.

NIMBY è l'acronimo di Not In My Back Yard, "Non nel mio cortile" - indica l'atteggiamento che riconosce come necessari, o comunque possibili opere di interesse pubblico ma, contemporaneamente, nel non volerli nel proprio territorio a causa delle eventuali controindicazioni sull'ambiente locale. Cosa pensa a riguardo?

      - In generale, cosa si aspetta che un'azienda che gestisce rifiuti faccia e cosa non faccia Per quale motivo, secondo lei, la società non riesce a capire l'importanza del ruolo che svolgono aziende come Orim?

## **2. Traccia intervista stakeholder interni**

- Cos'è per te uno "Stakeholder"?
- Che ruolo deve svolgere l'azienda nei confronti dei propri stakeholder?
- Chi sono i principali stakeholder di Orim?
- Pensi sia importante cercare di instaurare un dialogo con tutti i tipi di stakeholder?

Perché?

- Se dovessi completare la frase "la mia azienda è" in termini di quelle qualità che sono più centrali (definiti), distintive (distinguibili da quelle di altre società) e durature (a lungo termine), come lo faresti? Pensa alla tua azienda nel suo insieme e non in termini di individui o reparti specifici e di come realmente è, piuttosto che come idealmente piacerebbe che fosse.
- Se la tua azienda fosse una persona, come la descriveresti?
- Come definiresti il concetto di Reputazione?
- Quanto ritieni importante la reputazione in un rapporto lavorativo?
- Qual è la situazione attuale di Orim a livello di reputazione?
- Descrivi il fatto che secondo te ha contribuito più di tutti a costruire la buona reputazione di Orim?
- E quello che invece l'ha messa in cattiva luce?
- Cosa può fare un'azienda per il proprio territorio?
- Cos'è per te la Corporate Social Responsibility?
- La ritieni importante ai fini della costruzione della Reputazione di un'azienda?
- Quali attività di CSR mette in atto l'azienda?
- Quanto incidono i mezzi di comunicazione e informazione nella costruzione della reputazione?
- Per quale motivo la società non riesce a capire l'importanza del ruolo che svolgono aziende come Orim?

## **Appendice B. Struttura Questionario**

- Come percepisce la situazione attuale di Orim a livello reputazionale?
- Quando si lavora, non c'è niente di meglio che sentirsi parte di un progetto importante. Descrivi il fatto che secondo te ha contribuito più di tutti a costruire la buona reputazione di Orim, avendo cura di specificare i protagonisti della storia, cosa è successo e (eventualmente) perché questo fatto ha avuto delle buone ripercussioni sullo sviluppo del business.
- Non sempre, però, tutto fila per il verso giusto. Descrivi un fatto in cui Orim è stata ingiustamente accusata o messa in cattiva luce da altri soggetti, avendo cura di specificare i protagonisti della storia, cosa è successo e (eventualmente) perché questo fatto ha avuto delle cattive ripercussioni sullo sviluppo del business.
- Quanto incidono i mezzi di comunicazione e informazione nella costruzione della reputazione?