



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*I BENEFICI DELLA CORPORATE  
SOCIAL RESPONSIBILITY  
NELLA CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE:  
IL RUOLO DELLE RISORSE DI COMPETENZA E DEL  
CAPITALE REPUTAZIONALE*

Brunella Arru, Marco Ruggieri

Pavia, Giugno 2016  
Vol. 7 - N. 1/2016

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



# I Benefici della Corporate Social Responsibility nella Creazione di Valore Sostenibile: il Ruolo delle Risorse di Competenza e del Capitale Reputazionale

Brunella Arru, Marco Ruggieri

## Abstract

Il tema della responsabilità sociale è stato oggetto di studio da parte di differenti discipline, in particolar modo in un momento di crisi come quello attuale in cui aumenta la rilevanza del trade-off tra costi e benefici connessi all'attuazione di pratiche di responsabilità sociale.

L'osservazione della realtà evidenzia un sempre maggior numero di imprese orientate all'integrazione di valori etici, sociali ed ambientali nelle proprie strategie, cercando di soddisfare le aspettative di una sempre maggiore platea di portatori di interesse.

Il presente contributo intende analizzare i più importanti contributi scientifici, con particolare attenzione agli studi focalizzati sugli effetti sulle risorse immateriali fondamentali dell'azienda generati da investimenti nelle suddette attività, da cui hanno origine benefici sia interni, analizzabili alla luce della Resource Based-View, sia esterni, afferenti alla dimensione reputazionale dell'impresa.

Social responsibility has been studied from different disciplines, especially in moments of crisis like the present, where increases the relevance of the trade-off between costs and benefits of CSR practices implementation.

The observation of reality shows an increasing number of business oriented to integration of ethical, social and environmental issues into their strategies, trying to meet the expectations of a growing stakeholders audience. The aim of this study was to analyze the most important scientific contributions, with particular attention to the approach focused on the effects of the company's key intangible resources generated by CSR investments. These give rise to benefits both internal, analyzed in light of the Resource Based-View, and external related to the company's reputation dimension.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, CSR Benefits, Resource-Based Perspectives, CSR Reputation, Reputation Risk

## 1 – Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, la responsabilità sociale delle imprese è passata da nozione emarginata a complessa, sfaccettata ed autonoma disciplina al centro del processo decisionale di un sempre maggior numero di imprese.

Quesito fondamentale a cui la letteratura ha dedicato numerosi studi è l'esistenza o meno di benefici aziendali legati all'impegno in attività definite responsabili. Nonostante i risultati empirici siano diffe-

renti, la tendenza suggerisce un rapporto moderatamente positivo tra performance sociali e finanziarie (Griffin e Mahon, 1997; Stanwick e Stanwick, 1998; Orlitzky et al., 2003; Bird *et al.*, 2007; Barnett and Salomon, 2006; Beurden e Gosling, 2008; Chang, 2010).

I benefici associati a tali pratiche non si esauriscono tuttavia in tale relazione, comprendendo anche il consolidamento della licenza ad operare, riduzione del rischio d'impresa, aumento dell'efficienza, agevolazioni fiscali, aumento della visibilità, del successo e della reputazione, sviluppo della capacità di anticipare

i trend ambientali, aumento della motivazione e del coinvolgimento del personale, aumento del livello di sicurezza e dell'abilità nel prevenire crisi.

In tale ottica, dove tra le priorità dei manager trovano posto la costruzione di una solida reputazione, la riduzione del turnover dei dipendenti ed il miglioramento della *customer satisfaction*, la strategia aziendale include anche considerazioni di ordine etico, sociale ed ambientale, raccogliendo benefici articolati in una dimensione interna, annoverati dalla *resource based perspective* (RBP), ed esterna associata alla reputazione aziendale.

Obiettivo del lavoro è contribuire alla comprensione delle motivazioni che attribuiscono un valore strategico alle attività socialmente responsabili.

Dopo aver esaminato i differenti approcci ed interpretazioni della *corporate social responsibility* (d'ora in avanti CSR) presenti nella letteratura nazionale ed internazionale, il presente paper-review, analizza la *resource based theory* alla luce del suo contributo nello spiegare il rinnovato interesse delle imprese verso la CSR ed il ruolo di quest'ultima nel processo di consolidamento della reputazione aziendale.

Il lavoro si divide in tre parti: la prima è dedicata all'evoluzione delle terminologie, metodologie e teorie sulla CSR, la seconda e la terza sono volte ad individuare i benefici derivanti dall'adozione di scelte socialmente responsabili, secondo una dimensione interna - in linea con la *resource based perspectives* - ed esterna - volta ad indagare il ruolo del capitale reputazionale -. Infine, le conclusioni, offriranno una serie di elementi e spunti di riflessione che potranno essere utili per orientare le ricerche future verso una migliore comprensione del fenomeno.

## 2 – Theoretical framework

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, ed anche a seguito degli effetti della crisi finanziaria iniziata nell'estate del 2007 (Zamagni, 2008), 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 *corporate social responsibility* è divenuta prioritaria per le imprese, essendo diventata, agli occhi della società, legittimante per l'attività d'impresa (Deegan, 2002: 292; Holmström, 2003; Hooghiemstra, 2000: 56; Neu *et al.*, 1998; Wartick e Cochran, 1985: 759), la cui "licenza sociale ad operare" può essere revocata in caso di violazione di un qualunque termine del contratto sociale (Deegan, 2002 b).

Le implicazioni sociali generate dall'operato aziendale sono state oggetto di studio già da decenni (cfr.: Berle, 1931; Bowen, 1953; Davis, 1960; Dodd,

1932; Frederick, 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 dei businessmen e dunque licenza ad operare, strumento di sostenibilità.

Malgrado sul tema sia stata sviluppata una notevole letteratura (Greenfield, 2004; Maignan e Ralston, 2002; McWilliams *et al.*, 2006; Pearce e Doh, 2005), portando a pensare che la CSR «*not only is doing good, the right thing to do, but it also leads to doing better*» (Bhattacharya e Sen, 2004: 9; Dunphy *et al.*, 2003; Kotler e Lee, 2005), il concetto di CSR 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) e da alcuni viene interpretato come «*un cantiere culturale sempre aperto*» (Cafferata, 2009: 1).

Il dibattito ad oggetto, trovando origine nei complessi rapporti tra economia ed etica, rappresenta un aspetto più che mai controverso e complesso, come testimoniato da Votaw, che nel 1972 sostenne che «*corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in the ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for' in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for legitimacy in the context of belonging or being proper or valid; a few see a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on business-men than on citizens at large*» (Votaw, 1972: 25).

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: 51), dall'altro lato, sulla ricerca di *potential business rationales* di CSR e sui connessi effetti in termini di reputazione e performance economico-finanziarie (cfr. Burke e Logsdon, 1996; Ellen *et al.*, 2006; Margolis e Walsh, 2003).

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*, nel marzo 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 suddetto processo. Secondo Clark, «*The crucial task of such a theory is to unify, to reveal those causes and consequences of things men do which transcend the scope of free exchange. These create responsibilities, which, in turn, the policy of regulation is attempting to enforce. In a broad sense the great task of the theorist of our tremendously dynamic age is to substitute an economics of responsibility for the economics of irresponsible conflict*» (Clark, 1916: 220).

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: 179).

Diversi autori hanno tentato di fornire un punto di incontro tra finalità economiche e attese sociali.

Secondo Donham (1927), la creazione e lo sviluppo di una classe imprenditoriale socialmente responsabile rappresenta il vero problema per l'azienda; inoltre, solo attraverso lo sviluppo di una classe manageriale che rispetti i propri obblighi con uno spiccato senso di responsabilità verso gli altri gruppi della comunità<sup>1</sup>, si eviterebbe una fase di declino della nostra civiltà.

<sup>1</sup> Pur non utilizzando il termine stakeholder, è chiaro il riferimento ai "portatori di interesse". La definizione della *Stakeholder Theory* risale al 1984 ad opera di Freeman – successivamente ampliata da Donaldson e Preston (1995), che hanno incluso la dimensione morale ed etica della responsabilità sociale delle imprese –, fissando il passaggio dallo *shareholder management* allo *stakeholder management*. Quest'ultima assume che attività di carattere non strettamente finan-

Donham, anelando alla creazione all'interno dell'organizzazione aziendale delle basi culturali del progresso sociale, sostiene la necessità di un'organizzazione guidata secondo un *enlightened self-interest*<sup>2</sup>. Questo sarà possibile attraverso la creazione interna di una *socially minded leadership* e di un controllo sociale efficace circa le modalità di produzione e di distribuzione di valore, bilanciando dunque gli interessi privati col sociale.

Il contributo dell'Autore concerne anche il dibattito circa la responsabilità attribuita agli amministratori delle società ad azionariato diffuso (1927: 415), prendendo posizione in merito alle responsabilità fiduciarie dei manager nei confronti degli shareholder. 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 (Donham, 1927: 415)<sup>3</sup>.

Risalgono allo stesso periodo gli studi di Bernard (1938)<sup>4</sup>, 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 (Brondoni, 2002) 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.

Bowen (1953), definito il padre della *Corporate Responsibility*, segna un cambiamento nella terminologia utilizzata nella definizione del fenomeno in

---

ziario possono generare benefici aziendali, in quanto la loro assenza può portare diversi gruppi di interesse a ritirare il loro sostegno all'azienda.

<sup>2</sup> Ovvero nella consapevolezza che risultati di lungo periodo possano essere ottenuti solo se si comprende l'importanza di comportamenti socialmente responsabili.

<sup>3</sup> «*The only way to defend capitalism is through leadership which accepts social responsibility and meets the sound needs of the great majority of our people*» (Dodd, 1932: 1155).

<sup>4</sup> L'Autore sottolinea l'importanza e l'influenza che può essere esercitata dall'ambiente esterno sui processi decisionali di cui il manager è responsabile, evidenziando che colui che esercita la leadership deve essere consapevole che il successo di un'organizzazione è conseguenza anche degli incentivi di valore morale che può offrire.

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?*» (Bowen, 1953: 270), offre il primo contributo ad ampio raggio circa la creazione di una coscienza sociale dei businessman. Questi, *servitori della società*, non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri a quelli della società (Bowen, 1953: 6).

Secondo l'Autore, «*The Social Responsibility refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society*» (Bowen, 1953: 6). La responsabilità sociale non è una panacea, ma racchiude una fondamentale verità che deve guidare le imprese nel futuro.

Altri importanti autori hanno offerto rilevanti contributi e diverse sono le concettualizzazioni di CSR rintracciabili nella letteratura (Carroll, 1999; Pelozo, 2009; Waddock, 2004), dove «*most definitions of corporate social responsibility describe it as a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis*» (EU, 2001 – Green Paper).

Davis (1973: 312), definisce la CSR come «*the firm's considerations of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks*». Hart (2007: 228) sostiene che la CSR è «*The major challenge - and opportunity - of our time is to create a form of commerce that uplifts the entire human community of 6.5 billion and does so in a way that respects both natural and cultural diversity. Indeed, that is the only realistic and viable pathway to a sustainable world. And business can - and must - lead the way*».

Il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definisce la CSR come «*the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large*» (WBCD, 1998: 3), ovvero il «*business' commitment to contribute to sustainable economic development working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life*» (WBCSD, 2003).

Secondo il Committee of Iso26000 (2010), la CSR è «*the responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment through transparent and ethical behaviour that is consistent with sustainable development and the welfare of society; takes into account the expectations of stakeholders; is in compliance with applicable law and consistent with international*

*norms of behaviour; and is integrated throughout the organization*».

La definizione adottata da Aguinis (2011: 855), ed anche da altri autori (cfr. Rupp, 2011; Rupp, Williams, e Aguilera, 2010), vede la CSR come «*context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social, and environmental performance*».

Nel panorama italiano, Sacconi (2004: 112) 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).

Tale definizione si contrappone a quella della Commissione Europea del 2001<sup>5</sup> in particolare rispetto al tipo di domande cui sottendono (*ibidem*), essendo la prima volta a dare una risposta in merito alla finalità sociale dell'impresa, alla responsabilità fiduciaria dei manager ed al contributo delle imprese nel perseguimento del benessere sociale, mentre la seconda, assumendo come finalità d'impresa il suo interesse sociale, è mossa dall'interrogativo circa gli investimenti volontari volti a supportare lo sviluppo sostenibile e indaga la sostenibilità come scelta strategica d'impresa.

La genericità della definizione proposta dalla Commissione Europea ha dato l'impulso all'individuazione della CSR in una serie di pratiche aziendali (Cfr.: Viviani, 2006: 12) oggetto di numerosi studi empirici. Tra questi emergono quello condotto da Molteni e Lucchini (2004) in merito all'importanza e alle tipologie di responsabilità assunte dalle imprese italiane all'interno della propria gestione, e più di recente, quelli volti a verificare la diffusione della CSR, i suoi principi, gli strumenti e le pratiche adottate a livello nazionale e locale, classificabili principalmente in tre filoni di studi (Del Baldo, 2015).

Il primo filone è incentrato sullo studio del livello di conoscenza e prassi di CSR diffuse nelle aziende italiane (CCIAA, 2003; ISVI 2006a, 2006b; Osservatorio Socialis, 2011, 2013; Unioncamere, 2003, 2007 e 2010; Molteni e Lucchini, 2004). Il secondo filone pone l'accento sulle singole realtà regionali o specifiche aree (Colombo *et al.*, 2006; Del Baldo, 2010a, 2010b; Longo *et al.*, 2005; Molteni *et al.*, 2006; Bat-

<sup>5</sup> Secondo la Commissione Europea, la CSR consiste "nell'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Comm. Europea, Libro verde, 2001).



taglia *et al.*, 2006; Peraro e Vecchiato, 2007), adottando spesso un approccio qualitativo volto ad individuare le best practices (2010a, 2010b; GRI 2008a, 2008b; Minoja e Romano, 2006). Infine, emergono studi sull'accountability ed in generale sulla comunicazione al pubblico, tra cui spicca il contributo del GBS-Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2013).

La cultura economico-aziendale italiana sulla CSR si è inoltre arricchita di numerosi contributi accademici ed extra-accademici (Cafferata, 2009), tra cui emergono il contributo di Coda (1985) in merito ai valori imprenditoriali riferibili alle attività produttive, di Maticena (1984) e Caselli (1997) che in una prospettiva allargata hanno indagato il reale operato delle imprese ed il loro modo di lavorare responsabilmente. Alcuni autori, come D'Orazio (2003a, 2003b) e Vercelli (2003), attribuiscono alle pratiche di CSR la funzione di incentivare lo sviluppo economico-sociale di lungo periodo attraverso la creazione di rapporti fiduciari ed il coinvolgimento di tutti gli stakeholder, altri associano la CSR con alcune tipologie di imprese, quali ad esempio le cooperative (Cfr.: Salani, 2003; Bruni, 2003; Zamagni, 2003a, 2003b), oppure al concetto di sviluppo sostenibile (Frey, 2003; Vercelli, 2003, 2005a, 2005b; Parmigiani, 2003).

La proposizione di Carroll (Carroll, 1994:14) è dunque ancora valida, in quanto il panorama della CSR appare ancora «*an eclectic field with loose boundaries, multiple memberships, and differing training/perspectives; broadly rather than focused, multidisciplinary; wide breadth; brings in a wider range of literature; and interdisciplinary*».

Infatti, nonostante nel 2011 la Commissione Europea a distanza di dieci anni dalla pubblicazione del Libro Verde, abbia riesaminato e superato la nozione precedentemente offerta, definendo la CSR come «*The responsibility of enterprises for their impacts on society*», ancora oggi non esiste una definizione universalmente accettata (Silberhorn e Warren, 2007; Weber, 2008) e «*in both the corporate and the academic world there is uncertainty as to how CSR should be defined. (...) The definitional confusion surrounding CSR might potentially be a significant problem. If competing definitions have diverging biases, people will talk about CSR differently and thus prevent productive engagements*» (Dahlsrud, 2006: 1). Van Marrewijk (2003) vede nel copioso numero di definizioni l'esplicitazione di specifici interessi che impediscono lo sviluppo e l'implementazione del concetto.

Inoltre, le numerose denominazioni attribuite nel corso del tempo alla responsabilità sociale (*corporate responsibility, corporate accountability, corporate ethics, corporate citizenship, corporate sustainability, responsible business, etc*), dimostrano l'assenza di definizioni univocamente accettate. Le differenti interpretazioni dell'oggetto sociale, generando ambigui-

tà, possono essere individuate come una delle cause di tale caos, da cui discendono differenti modalità di interpretare ed attuare la responsabilità sociale.

Il termine più comunemente utilizzato, oltre a corporate social responsibility è *corporate sustainability* (Cfr.: Siano, 2012), focalizzata sui valori di lungo periodo degli shareholder, attraverso l'incorporazione di principi riconducibili a nove aree, quali: etica, governance, trasparenza, rapporti commerciali, ritorno finanziario, coinvolgimento della comunità, valore del prodotto, pratiche di lavoro, tutela dell'ambiente (Epstein, 2008).

Nel tentativo di armonizzare e razionalizzare i contributi di CSR presenti in letteratura, diversi autori hanno studiato le similarità e le differenze nelle definizioni di CSR.

Van Marrevijk (2003) combina una revisione della letteratura con un'analisi filosofica, giungendo alla definizione di cinque «*ambition levels*» (2003: 102) raffiguranti i livelli di condivisione che l'impresa socialmente impegnata è potenzialmente in grado di percorrere. A dispetto di tale tentativo, l'autore (2003: 96) sostiene la necessità di ulteriori chiarimenti in ambito sia accademico che aziendale circa il concetto di CSR. Frederick (1987, 1998) individua quattro tipologie/fasi di sviluppo della CSR. La *Corporate Social Responsibility* (CSR1) identifica nello sviluppo e nella comprensione della CSR fino al 1970 un senso di obbligo delle *corporazioni* a lavorare per il miglioramento della società largamente intesa. La *Corporate Social Responsiveness* (CSR2), successiva alla precedente, è identificata nella capacità delle imprese di rispondere alle pressioni sociali e nell'accettazione degli obblighi emergenti dall'operare nello specifico contesto sociale in cui esse svolgono la propria attività. Questa evoluzione «*reflects a move from a philosophical approach to one that focuses on managerial action – that is will the firm respond and how*» (Moir, 2001: 5). La *Corporate Social Rectitude* (CSR3), è il livello di analisi in cui viene attribuito un valore più etico alle decisioni gestionali prese in coerenza con la rettitudine sociale della *corporazione* e «*that would permit a systematic critique of business's impact upon human consciousness, human community, and human continuity*» (Frederick 1986:134). Infine, la CSR4 in cui «*he introduced the cosmos as the basic normative reference for social issues in management and considered the role of science and religion in these issues*» (Garriga e Melé, 2004: 52).

Altri contributi significativi volti alla definizione di un quadro generale della CSR sono quelli di Heald (1988) e Carroll (1999) - incentrati sulla catalogazione dei maggiori contributi sull'interpretazione della responsabilità delle imprese all'interno della società -, Wartick e Rude (1986) e Wood (1991a) - che interpretano la CSR alla luce degli *issues management* -, Altman (1998) - che analizza il concetto di Corporate Citizenship -.

Brummer (1991) offre un approccio alternativo attraverso una metodologia che consente di affrontare i problemi specifici della responsabilità d'impresa. L'Autore basa la responsabilità d'impresa e la legittimità sull'*accountability* ed indaga sull'importanza di applicare metodi di studio tradizionalmente associati con le scienze umane a problemi contemporanei di etica aziendale <sup>6</sup>.

A differenza di Windsor (2006), che tenta di spiegare gli approcci concettuali riferibili al rapporto tra impresa e società, non entrando tuttavia nelle singole teorie attinenti a ciascuna matrice esaminata, Garriga e Melé (2004) operano una mappatura della letteratura esistente, definendo un impianto teorico volto a far chiarezza all'interno delle numerose teorie ed approcci evolutisi nel tempo. Gli autori individuano così quattro aspetti della realtà sociale riordinabili in quattro ambiti di studi: strumentali, politici, integrativi ed etici.

L'ipotesi di partenza è che in ogni sistema sociale è possibile osservare l'adattamento all'ambiente (relativamente alle risorse ed all'economia), il conseguimento degli obiettivi (relativamente alla politica), l'integrazione sociale ed il *pattern maintenance or latency* (collegato alla cultura ed ai valori).

Le teorie *politiche* si riferiscono al potere sociale 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. Secondo le teorie *integrative* il business deve integrarsi con la domanda sociale da cui riceve legittimazione, prestigio, continuità, sviluppo. 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 *strumentali* 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.

Quest'ultimo approccio alla responsabilità sociale d'impresa si pone in netto contrasto con i dettami della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, nel cui compendio (PCGP, 2005) assume particolare rilevanza la sezione dedicata alla vita economica (capitolo

settimo), in cui si sottolinea il ruolo dei principi del Magistero Sociale, ponendo all'apice la centralità della persona umana, la cui disattesa compromette la qualità dell'attività economica, e dove la dimensione economica dell'impresa "è condizione per il raggiungimento di obiettivi non solo economici, ma anche sociali e morali, da perseguire congiuntamente" (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2005: 390).

La Dottrina sociale della Chiesa Cattolica<sup>7</sup>, che trova i suoi fondamenti anche nelle encicliche e nei discorsi dei Pontefici<sup>8</sup>, come il videomessaggio di Papa Francesco all'incontro "Le idee di expo 2015 – verso la carta di Milano" (7 febbraio 2015), individua nella dignità della persona umana e nel bene comune i pilastri su cui dovrebbe strutturarsi la politica economica, essendo l'uomo posto all'origine, al centro e alla fine di tutta l'economia, e la sua dignità deve essere promossa in sinergia col bene comune della società (GS, 63; CDSC 334, 346, 375).

Il tema della responsabilità sociale d'impresa è stato oggetto anche delle encicliche proposte da Papa Francesco (Laudato si', 2015) e Papa Benedetto XVI (Caritas in Veritate, 2009).

Laudato si' rappresenta un appello rivolto ai cattolici ed al mondo intero alla presa di coscienza dell'urgenza di uno sviluppo sostenibile e responsabile dell'economia e della finanza a livello globale, ed è la prima enciclica interamente dedicata alla cura del Creato secondo la visione cristiana, andando ad arricchire l'insegnamento sociale della Chiesa, denunciando, da un lato, i mali ed i rischi da scongiurare, e dall'altro, indicando i beni ed i fini da perseguire.

<sup>7</sup> «La dottrina sociale riconosce la giusta funzione del profitto, come primo indicatore del buon andamento dell'azienda: «quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati». Ciò non offusca la consapevolezza del fatto che non sempre il profitto segnala che l'azienda stia servendo adeguatamente la società. [...] È indispensabile che, all'interno dell'impresa, il legittimo perseguimento del profitto si armonizzi con l'irrinunciabile tutela della dignità delle persone che a vario titolo operano nella stessa impresa. [...] L'impresa deve essere una comunità solidale non chiusa negli interessi corporativi, tendere ad un'«ecologia sociale» del lavoro, e contribuire al bene comune anche mediante la salvaguardia dell'ambiente naturale» (PCGP, 2013: 392).

<sup>8</sup> Cfr.: *Rerum Novarum* (1891) di Papa Leone XIII; *Quadragesimo Anno* (1931) di Papa Pio XI; *Mater et Magistra* (1961) di Papa Giovanni XXIII; *Caritas in Veritate* (2009) di Papa Benedetto XVI; il videomessaggio di Papa Francesco il 7 febbraio 2015 durante l'incontro "Le idee di expo 2015 – verso la carta di Milano" e la sua enciclica *Laudato si'* (2015).

<sup>6</sup> Brummer delinea quattro teorie della responsabilità d'impresa: teoria classica, stakeholder, social demandingness, social activist - basate su sei criteri (*motive, relation to profits, group affected by decisions, type of act, type of effect, expressed or ideal interest*). Tale contributo, «*in spite of their valuable contribution, are quite limited in scope and, what is more, the nature of the relationship between business and society is rarely situated at the center of their discussion*» (Garriga e Melé, 2004: 52).



L'opera presenta un'analisi critica dei crimini contro la natura, delle omissioni e complicità della politica e del "deterioramento etico e culturale, che accompagna quello ecologico" (Papa Francesco, 2015: 124), individuando nella conversione ecologica<sup>9</sup>, nell'ecologia integrale<sup>10</sup> e nella spiritualità ecologica<sup>11</sup> i tre assi tematici che devono incoraggiare verso una sensibilità e premura per il creato ed ispirare programmi e comportamenti individuali e collettivi.

L'opera di papa Francesco si collega espressamente in più punti all'enciclica di Papa Benedetto XVI, la quale affronta per la prima volta in modo ampio e approfondito il tema della responsabilità sociale. In tale opera, tra i maggiori rischi cui la società è sottoposta, si individua sia la spinta verso un processo di disaggregazione generato dal capitalismo incontrollato e sottomesso agli interessi privati e alle logiche di potere, soprattutto per effetto della globalizzazione e della crisi economica che impatta sul tenore di vita delle popolazioni, sia l'esistenza di un'impresa che "risponda quasi esclusivamente a chi in essa investe e finisca così per ridurre la sua valenza sociale" (Papa Benedetto XVI, 2009: 62). Da tali riflessioni scaturisce la necessità di "profondi cambiamenti anche nel modo di intendere l'impresa" (ibidem), in cui la responsabilità non fa capo solamente agli azionisti, ma

<sup>9</sup> La conversione ecologica fa capo ad una disponibilità ed impegno ad una revisione alla radice dei paradigmi di giudizio e stili di vita che porti oltre alla moda e alla sensibilità puramente esteriore, sfociando in un processo individuale e comunitario di liberazione (e dunque di possibilità di scelte e soluzioni alternative) dal consumismo ossessivo, dalla cultura dello scarto e dello spreco, dal mito del progresso, dal paradigma tecnocratico e tecno-economico e dalla concezione della natura unicamente come oggetto di profitto ed interesse. Il fine è una libertà illuminata dalle virtù ecologiche che sostituiscano il consumo, l'avidità e lo spreco col sacrificio, la generosità e la capacità di condividere.

<sup>10</sup> Il termine integrale mira a sottolineare come la natura, se intesa come il creato, debba essere assunta in modo totalitario e non una somma di particolari, ma in modo integrale, essendo un disegno unico ed unitario in cui bisogna porre l'attenzione su tutte le relazioni, i collegamenti vitali, le forme della collaborazione comunitaria in risposta alla globalità interconnessa dei problemi.

<sup>11</sup> «*La spiritualità non è disgiunta dal proprio corpo, né dalla natura o dalle realtà di questo mondo, ma piuttosto vive con esse e in esse, in comunione con tutto ciò che ci circonda è in comunione*» (Papa Francesco, 2015: 164) e la crisi ecologica deve essere letta come "un appello a una profonda conversione interiore" (ivi: 165).

anche ai dipendenti, alle comunità e alle istituzioni locali, ai clienti, ai fornitori, alle generazioni future e all'ambiente, attenuando le differenze tra imprese profit e non profit, posto che il principio dell'efficienza economica pervade l'approccio imprenditoriale a prescindere dal fine dell'organizzazione.

Una cultura d'impresa osservante l'insegnamento sociale della Chiesa può "coniugare le esigenze economiche di efficienza e quelle sociali di equità" (Coda, 1998), in cui la dimensione umana, ambientale ed economica si compenetrano e l'impresa viene investita di un ruolo sociale che la obbliga ad includere le istanze della società all'interno delle proprie scelte strategiche.

La focalizzazione su una visione più ampia del ruolo attribuito all'impresa conduce alla rivisitazione degli obiettivi che questa persegue e dunque del suo finalismo, dove il profitto è "un elemento essenziale inserito in un movimento circolare di fini e obiettivi altrettanto importanti, con i quali deve coniugarsi sinergicamente" (Coda, 1988: 174). L'evoluzione del sistema produttivo ha condotto allo sviluppo di nuove realtà aziendali non più classificabili come finalizzate o non finalizzate al profitto, ma istituzioni che si pongono in un'area intermedia (Papa Benedetto XVI, 2009: 77) e che tendono ad una reale inclusione della realtà sociale all'interno dello scopo aziendale ampliandone la prospettiva (Crane et al., 2014: 24). Infatti, negli ultimi anni sono emerse nuove forme imprenditoriali definite come "integrate" o "ibride" che hanno modificato i confini tra mondo profit e non profit (Hockerts, 2006; Michelini e Fiorentino, 2012; Michelini, 2012) perseguendo contestualmente gli obiettivi di competitività e di benessere sociale e ambientale e arricchendo il tessuto imprenditoriale nella direzione dell'economia civile (Grieco et al., 2013; Zamagni, 2007). Inoltre, il nuovo paradigma dell'innovazione sociale vede imprese che operano per rispondere "ai problemi sociali identificando e direzionando nuovi servizi che migliorano la qualità di vita degli individui e delle comunità" (Murray et al., 2009: 10), scoprendo nuove opportunità coniugando obiettivi di efficienza con obiettivi sociali, ambientali ed etici. Inoltre, la teoria dei contratti sociali integrativi (Donaldson, 1982; Donaldson e Dunfee, 1994, 1999; Freeman e Werhane, 2005) comporta l'osservazione da parte dell'impresa di norme morali sovraordinate rispetto agli obiettivi economici perseguiti e la stessa teoria degli stakeholder, nell'accezione descrittiva e strumentale di Donaldson e Preston (1995), coniuga l'orientamento al profitto col soddisfacimento delle istanze dei portatori d'interesse.

### 3 – I benefici della CSR

Sulla scia della crisi finanziaria più recente, spesso le aziende sono state criticate e definite come egoiste ed incuranti del loro rapporto con la società (Hiller,

2013: 277). Talvolta, anche le imprese votate alla responsabilità sociale sono state spesso criticate, identificando il loro operato come semplice *operazione estetica* e non un sincero impegno ad operare in modo etico e corretto, superando il mero rispetto della legge ed includendo nelle scelte gestionali considerazioni etiche, sociali e ambientali.

La valutazione dei benefici derivanti da scelte socialmente responsabili deve andare 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.

Le conseguenze sul piano competitivo di tali pratiche, sintetizzate dalla relazione tra CSR, intangibles e performance (Molteni, 2004; Gazzola e Mella, 2006), «influenzano 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: 30).

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 interni ed esterni all'azienda, rivestendo un ruolo di prim'ordine nel rafforzamento e rilancio, anche sul piano concorrenziale, dei sistemi economici attuali (Margolis e Walsh, 2003; Perrini, 2006).

I benefici associati al processo e alla diffusione della CSR e della sostenibilità 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 ricomprende le comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la fi-

liera 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: 360) 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), la customer goodwill (Solomon e Hansen, 1985) e l'aumento dei rivals' costs (McWilliams *et al.*, 2002; Heyes, 2005).

I benefici interni (Nurn e Tan, 2010: 360) in linea con la *resource based perspectives*, 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 (Backhause *et al.*, 2002; Greening e Turban, 2000; Turban e Cable, 2003; Turban e Greening, 1996), 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; Frank, 1996), fiducia (Chahal e Sharma, 2006) e fedeltà (Branco e Rodrigues, 2006; Srinivas, 2002), nonché comportamenti di cittadinanza organizzativa (Davis, 1973; Hodson, 2001; McGuire *et al.*, 1988) e ridotto tasso di rotazione.

Investimenti in responsabilità sociale e relativa comunicazione hanno importanti conseguenze sulla creazione o esaurimento delle risorse immateriali aziendali fondamentali. Di seguito saranno approfonditi i temi della *resource-based perspectives* e della reputazione aziendale al fine di contribuire alla comprensione del motivo per cui la CSR assume valore strategico per il successo aziendale.

### 3.1 – Corporate social responsibility e resource-based perspectives

Negli ultimi anni si è verificato un cambiamento di prospettiva e di unità d'analisi circa le fonti del vantaggio competitivo d'azienda e le strategie da questa perseguite.

Precedentemente, infatti, è stata posta grande attenzione sull'ambiente esterno dell'impresa e sulla scelta della sua posizione competitiva rispetto ai competitor. Impostazione avallata anche dal lavoro di Michael Porter circa l'analisi settoriale ed il posizionamento competitivo e procedure analitiche proposte da società di consulenza. Conseguentemente, lo sviluppo dell'analisi strategica delle caratteristiche interne è passato in secondo piano, basato principalmente sulla scelta delle strutture organizzative, sistemi di controllo e stili di direzione.

A partire dagli anni '90 si è assistito ad uno sviluppato interesse circa il ruolo delle risorse e delle competenze dell'impresa (cfr. Prahalad e Hamel, 1994) come base fondamentale della manovra strategica e determinante prioritario dei profitti, dando vita al filone di studi *resource based-view*<sup>12</sup>.

La Resource Based View (RBV) e la Knowledge Based View (KBV) sono tentativi di decomporre la "scatola nera" della funzione di produzione in alcune componenti ed interazioni più elementari (Spender, 1996: 46).

La resource-based view (RBV), divenuta una delle teorie più influenti e citate nella storia della teorizzazione della gestione aziendale grazie ai recenti contributi allo strategic management di autori quali Barney (1986, 1989, 1991), Peteraf (1993), Rumelt (1984, 1987, 1991), Teece (1984) e Wernerfelt (1984), aspira a dare risposta alla domanda strategica "Why do firms differ?" (Nelson 1991), e a spiegare le fonti interne aziendali generatrici di posizioni di vantaggio competitivo sostenibile.

Il pensiero delle Resource-based, condiviso da diverse teorie correlate, quali *core competences* (Hamel e Prahalad, 1994), *dynamic capabilities* (Helfat e Peteraf, 2003; Teece, Pisano, e Shuen, 1997) e *knowledge-based view* (KBV) (Grant, 1996b), è già presente nei contributi classici come quelli forniti da Adam Smith e Karl Marx. La sua trattazione contemporanea risale al contributo di Edith Penrose (1959), che vede l'impresa come *un pool di risorse* (Hodgson, 1998), aiutando a comprendere le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività socialmente responsabili.

Secondo McWilliams *et al.* (2006: 3), «to the extent that firms engage in CSR strategically, this behaviour can be examined through the lens of the resource-based-view-of-the-firm».

Branco e Rodriguez (2006), evidenziano l'importanza della RBV quale punto di partenza nell'analisi della CSR in quanto sottolinea l'importanza delle risorse e delle capacità immateriali in termini di fonti di successo dell'impresa, contribuendo alla comprensione delle motivazioni sottese alla visione della CSR come valore strategico per le imprese e come la RBV può essere adoperata in tale contesto.

Secondo Ljubojevic *et al.* (2012: 558) «CSR can be viewed through the lens of RBV (resource-based view) of companies in which it comes to knowledge about the place and role of CSR in the light of the distinctive strategic resources and capabilities, as sources of competitive advantage. If corporate social responsibility is put into the context of RBV of company and stakeholder management, we can get an answer why companies take this kind of projects, and build the capacity of CSR».

Per contribuire ad una migliore comprensione delle motivazioni sottostanti l'utilizzo dell'approccio della RBV nell'analisi della CSR, risulta opportuno definire alcuni termini di base e presentare la RBV.

La nascita ufficiale della teoria risale al 1984 quando Wernerfelt pubblicò l'articolo "A Resource-Based View of the Firm" sullo Strategic Management Journal, la cui teoria è stata successivamente sviluppata da Barney (1991), il quale sostiene che quando le risorse e le capacità sono preziose, rare, inimitabili e non sostituibili, possono costituire una fonte di vantaggio competitivo sostenibile<sup>13</sup>.

Il pensiero moderno della resource-based view si basa su due componenti, una descrittiva ed una normativa.

La core della componente descrittiva è focalizzata sul carattere distintivo delle risorse e dei processi delle imprese, che conducono alla creazione di nuove combinazioni di risorse specifiche che generano e rafforzano l'eterogeneità delle imprese.

La componente normativa si focalizza sul valore delle risorse generate da professionisti attraverso una creazione intenzionale per mezzo di investimenti in risorse e capacità in grado di dar vita al fenomeno delle barriere all'entrata a livello di settore ed ostacolare la mobilità a livello di settore o di gruppo di settori (Mahoney e Pandian, 1992).

<sup>12</sup> Nella letteratura internazionale la RBV si trova anche indicata con le seguenti espressioni equivalenti: Resource Based Theory (RBT), Resource Based Perspective, Resource Based Approach.

<sup>13</sup> È in tale contesto che si inserisce il lavoro di Edith Penrose (1959), il quale getta la basi di una prospettiva d'analisi, che evidenzia la predominanza delle risorse e capacità dell'impresa rispetto alle strutture di mercato e dell'industria nel determinare l'acquisizione di rendite e la generazione di sovraprofiti.

Rumelt (1984) vede l'impresa come un insieme di risorse eterogenee e di meccanismi di conversione delle sue risorse disponibili attraverso l'azione manageriale<sup>14</sup>. La dotazione di risorse dell'impresa determina le strategie da essa attuabili e l'offerta proponibile ai consumatori.

La resource-based view, è dunque vista, in tale prospettiva, complementare all'approccio struttura-condotta-performance (Rugman e Verbeke, 2002: 770).

Rugman e Verbeke sostengono che: «*The main contribution of the resource-based view of strategic management is perhaps its ability to bring together several strands of research in economics, industrial organisation, organization science, and strategy itself*» (Rugman e Verbeke, 2002: 770).

Attraverso la RBV è possibile osservare la connessione tra caratteristiche interne aziendali e sue performance, dove i differenziali di performance sono attribuiti in principal modo alle risorse specifiche aziendali (preziose, rare, difficilmente imitabili e acquisibili, non sostituibili). In tal senso, la RBV ha il pregio di spiegare, da un lato, il perché alcune risorse più di altre generino posizioni di vantaggio competitivo e, dall'altro lato, la ragione per cui, pur in presenza di rilevanti pressioni competitive, persistano asimmetrie nelle dotazioni di risorse e, conseguentemente, nei vantaggi competitivi e nelle rendite che esse consentono.

La difficoltà si riscontra nel dover identificare i nessi tra causa-effetto nella produzione del vantaggio competitivo e quindi i driver che portano alla generazione di rendite. Ciò ha portato a differenti approcci dottrinali circa la catena causale determinante il conseguimento di performance superiori, anche se «*The distinction between what are necessary and additional conditions for the expression of SCA - sustainable competitive advantage - is confused in RVB*» (Foss e Knudsen, 2000: 4). Tuttavia, vi è unanime consenso sul fatto che tali risorse risulteranno di difficile imitazione quando sono *path dependent, causally ambiguous e socially complex* (Barney, 1999; Bowman e Ambrosini, 2003).

Nel tentativo di identificare le condizioni e gli attributi determinanti il vantaggio competitivo, si è assistito ad una moltiplicazione dei modelli interpretativi dove le differenze tra tradizioni teoriche adoperate nella RBV hanno generato diverse terminologie come risorse, routine, competenze, capacità e capacità dinamiche.

<sup>14</sup> La specificità degli assets aziendali è il frutto degli investimenti (spesso *sunk costs* vincolanti talune risorse all'impresa) da essa operati riflettendone dunque il *commitment* strategico e rappresentando un deterrente all'entrata nel settore da parte di nuove imprese.

Le risorse rappresentano lo strumento per mezzo del quale le imprese operano<sup>15</sup>, 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: 537). Le definizioni di risorsa fornite dai diversi autori all'interno della RBV sono molteplici, così come la loro classificazione<sup>16</sup>.

Tra le definizioni proposte emerge quella di Grant (1991), secondo cui le risorse (e le competenze) sono i fondamenti della strategia dell'impresa, indirizzandone il percorso strategico e la ricerca dell'identità aziendale.

Secondo Amit e Schoemaker (1993), le risorse sono l'insieme (stock) di fattori disponibili posseduti o controllati da un'azienda, trasferibili o acquisibili dall'esterno, che si differenziano dalle competenze, relative alla capacità dell'impresa di impiegare le risorse, comunemente in combinazione, per mezzo di processi organizzativi e meccanismi culturali al fine di raggiungere determinati risultati.

Secondo Teece *et al.*, (1997), le risorse rappresentano beni propri di ogni azienda difficili, se non impossibili, da imitare, mentre Capron e Hulland (1999), le identificano come stock di conoscenze, beni fisici, capitale umano, e altri fattori tangibili e intangibili controllati dall'azienda, che le permettono di produrre e offrire beni che abbiano valore per i segmenti di mercato.

Infine Barney (1991) descrive le risorse come quel complesso di asset, capacità, processi organizzativi, attributi, informazioni, conoscenze, ecc., controllati da un'impresa che le consentono di concepire e realizzare strategie che migliorano la sua efficienza e la sua efficacia e che le consentono di formulare e implementare una strategia.

Tuttavia, nella RBV prospettive, non è sufficiente l'aver a disposizione risorse di qualità, in quanto queste devono essere trasformate in competenze<sup>17</sup>, in quanto è in esse che risiede il vantaggio competitivo. Difatti, mentre le prime sono costituite da «*stocks of available factors that are owned or controlled by the firm*» (Amit e Schoemaker, 1993: 35), le seconde «*refer to a firm's capacity to deploy Resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based, tangible or intangible processes that are firmspecific and are*

<sup>15</sup> Rappresentano i «*basic constitutive elements out of which firms transform inputs into outputs, or generate services*» (Matthews, 2002: 32).

<sup>16</sup> Si vedano in tal senso, i contributi di Barney (1991) e Grant (1996).

<sup>17</sup> Le competenze dell'impresa raffigurano, dunque, esperienze e capacità acquisite dall'impresa attraverso interazioni avvenute nel tempo tra elementi tangibili e intangibili inseriti all'interno di network di risorse più o meno complessi (Black e Boal, 1994).

*developed over time through complex interactions among the firm's resources»* (ibidem).

La natura distinta ma interconnessa del significato di risorsa e competenza, ha condotto alcuni studiosi della RBV a definire le risorse le fonti delle competenze e le competenze le fonti del vantaggio competitivo dell'impresa (Grant, 1991).

Come già sopraccennato, l'efficacia delle risorse risiede nella loro interazione. In questo senso, Grant (1995) definisce le *capacità aziendali* come il risultato del lavoro di un team di risorse, ovvero la manifestazione dell'azione congiunta di una pluralità di risorse che, genericamente, interagiscono attraverso processi organizzativi di routine capaci di ottimizzarne l'impiego (Grant, 1995; Teece *et al.*, 1997). Le *capabilities* sono processi tangibili e intangibili *firm-specific* maturati nel tempo per mezzo di definite iterazioni tra le risorse aziendali.

Fondamentale differenza tra risorse e competenze è la non attribuibilità a quest'ultime di un valore monetario, la non commerciabilità o l'imitabilità e la loro difficile individuazione.

Le capacità sono infatti il risultato di un apprendimento organizzativo e di processi organizzativi posti in essere da persone, che devono perdurare nel tempo nonostante il flusso di persone che si susseguono nel tempo (Wright *et al.*, 2001: 711).

Teece, Pisano e Shuen (1997) introducono il concetto di *dynamic capabilities*, come la capacità dell'azienda di costruire, integrare, trasformare e riconfigurare le risorse e le competenze interne ed esterne al fine di adattarsi rapidamente ai cambiamenti, mostrando in tal modo le capacità della stessa nel conseguire nuove ed innovative forme di vantaggio competitivo e, attraverso l'attivazione di circoli virtuosi di creazione, accumulo, riproduzione e incremento di conoscenza, creare un differenziale competitivo.

Altro fattore ritenuto fonte di un potenziale vantaggio competitivo sono le *routine organizzative* (Hitt e Ireland, 1985; Winter, 1987; Mahoney e Pandian, 1992), ovvero l'equivalente organizzativo delle competenze individuali, fornendo un'agevole sequenza di un comportamento coordinato e generando differenze sostenibili di performance (Nelson e Winter, 1982). Le routine sono la più importante forma di memoria organizzativa, sono ricettacoli di conoscenze implicite difficilmente imitabili dalla concorrenza dato il loro carattere tacito (Itami, 1987; Rumelt, 1987; Winter, 1987) e distribuzione all'interno del gruppo, in quanto nessun individuo che ne fa parte possiede tutte le conoscenze necessarie all'espletarsi delle routine (Zamarian, 2002).

Ricerche sulla teoria delle risorse e delle capacità hanno mostrato come la RBV spieghi le motivazioni che spingono le imprese ad impegnarsi in attività di CSR, in particolar modo attraverso il suo contributo alla creazione della reputazione aziendale, legittimizza-

zione da parte della comunità, fidelizzazione dei clienti e vantaggio competitivo sostenibile (Branco e Rodrigues, 2006).

Attraverso la RBV è possibile analizzare gli aspetti qualitativi della CSR che influenzano le prestazioni finanziarie aziendali e l'arco di tempo che intercorre tra investimento e risultati.

Hart (1995) è stato il primo ad applicare la RBV theory al concetto di responsabilità sociale, concentrandosi sulla responsabilità sociale ambientale ed asserendo come, per talune imprese, questa può rappresentare una risorsa o capacità generatrice di vantaggio competitivo sostenibile. Russo e Fouts (1997) vedono nell'orientamento al green management una fonte di sviluppo di risorse e competenze ambientali, testando empiricamente come le imprese con più elevati livelli di prestazioni ambientali presentassero superiori performance finanziarie, ed interpretando tali risultati in un'ottica in linea con la teoria della RBV.

L'approccio RBV integra la valutazione dei fattori interni aziendali con la valutazione del contesto economico in cui l'impresa opera, evidenziando come il vantaggio competitivo sia generato dall'attuazione di strategie che sfruttano i punti di forza delle risorse a disposizione, rispondendo alle opportunità ambientali e neutralizzandone le debolezze (Barney, 1991). In tal senso, la RBV fornisce un framework di riferimento in cui l'impresa può identificare le risorse connesse al suo operare in modo socialmente responsabile e gestirle come una risorsa strategica. L'impresa crea risorse socialmente complesse (come la cultura aziendale dinamica o una elevata reputazione aziendale) tramite l'azione coordinata di un gran numero di suoi membri (Dierickx e Cool, 1989).

I sostenitori della RBV sostengono come sia possibile ottenere vantaggi competitivi attraverso l'implementazione di pratiche di CSR, acquisendo in particolare risorse o capacità che non possono essere copiate e riprodotte nell'immediato dai competitor. Tale prospettiva di analisi rientra nell'approccio *strategic philanthropy* (CSR strategico), costituito da buone azioni ritenute portatrici di benefici per il business e per la società, definito anche come *filantropia allineata con obiettivi economici* (Questa e Thompson, 2001) che crea una situazione di tipo win-win in cui sia l'impresa sia uno o più gruppi di stakeholder conseguono dei vantaggi.

Tale forma di CSR è interpretata da Siegel e Vitaliano (2007) come parte integrante della strategia di differenziazione di un'impresa, che si manifesta nel momento in cui i consumatori riconoscono un valore aggiunto a determinati attributi socialmente responsabili del prodotto e conseguentemente sono disposti a pagare un premium price (Mc Williams e Siegel, 2001).

L'impresa allora, in un'ottica strategica di RBV, si impegna in attività di CSR per la creazione ed il mantenimento di risorse e competenze capaci di tra-



smettere tali attributi socialmente responsabili. Le imprese sono così viste come un insieme complesso di risorse e capacità che aggiungono valore per il cliente e che sono difficili da emulare e valutare (Prahalad e Hamel, 1990).

Gli investimenti in CSR, secondo un'analisi costi-benefici per determinare il livello ottimale di risorse da dedicare ad attività di CSR (Mc Williams e Siegel, 2001), aiutano le imprese a sviluppare nuove capacità, risorse e competenze che alla fine si manifestano nella cultura aziendale, nella tecnologia, nella struttura e nelle risorse umane aziendali (Barney, 1991; Russo e Fouts 1997; Wernerfelt, 1984). Uno dei punti più deboli della RBV è connesso alla mancanza di chiarezza di come le risorse influenzino il successo dell'impresa all'interno della relazione tra la stessa ed il suo ambiente (Branco e Rodriguez, 2006).

Difatti, le imprese operano in un sistema in cui vigono regole giuridiche, politiche, sociali e culturali in cui essa esercita una certa influenza sia su tali regole sia sugli altri attori, con conseguenze non intenzionali, ovvero esternalità (Moldaschl, 2004: 6).

In tale contesto risultano cruciali le nozioni sia di potere, fiducia e legittimità al fine della comprensione di come le risorse (ad esempio abilità dei dipendenti e cultura e reputazione aziendale) possano determinare il successo aziendale, sia di capitale sociale, definito da Nahapiet e Ghoshal (1998: 243) come: «*the sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network*».

Il capitale sociale consiste dunque nella rete di relazioni tra persone, essendo dato da «*l'insieme delle relazioni attive tra individui ispirate ai principi della fiducia, comprensione reciproca, e valori e comportamenti condivisi*» (Lipparini, 2002: 30), rendendolo così una risorsa non di proprietà singola ma congiunta (Branco e Rodriguez, 2006), distinguendosi nelle sue tre dimensioni, quali strutturale, cognitiva e relazionale (Nahapiet e Ghoshal, 1998).

### **3.2 – Corporate social responsibility e valore della reputazione nella creazione di valore sostenibile**

La reputazione è stata spesso definita come la più importante fonte di vantaggio competitivo che le imprese possono avere (Deephouse, 2000; Fombrun, 1996, 1998), capace di raccontare le azioni passate e di predire i loro prevedibili comportamenti futuri (Alchian e Demzet, 1972; Fombrun e Shanley, 1990).

La letteratura esistente, pur non essendo pervenuta ad una definizione universalmente condivisa (Corradini e Nardelli, 2015), ha individuato uno stret-

to rapporto tra il capitale di reputazione aziendale e la responsabilità sociale (cfr. Fryxell e Wang, 1994; McGuire *et al.*, 1988) prestando grande attenzione alla valutazione degli indici reputazionali e giungendo alla conclusione che tali indici «*speak most directly to their "reputation" as an investment*» (Fryxell e Wang, 1994: 13).

La reputazione aziendale è una rappresentazione cognitiva di azioni e risultati di un'impresa che si cristallizza nella sua capacità di fornire risultati di valore per gli stakeholder (Fombrun e Shanley, 1990; Fombrun *et al.*, 2000).

Secondo Brown e Logsdon (1999: 169), «*reputation is the long-term combination of outsiders' assessments about what the organisation is, how well it meets its commitments and conforms to stakeholders' expectations, and how effectively its overall performance fits with its socio-political environment*».

Ruolo fondamentale è assunto dalla *corporate communication*, la cui finalità è costruire e consolidare la *corporate reputation* (Dolphin, 1999; Invernizzi, 2004; van Riel e Fombrun, 2007; Cornelissen, 2008), il cui concetto si distingue da quello di immagine, risultato di un'elaborazione che talvolta non rispecchia la reale identità organizzativa (Finn, 1961; Baccarani e Golinelli, 1992). Il capitale reputazionale (Dowling, 2001; Gaines-Ross, 2003; Fombrun e van Riel, 2004; Jackson, 2004) raffigura una tra le più rare e difficilmente imitabili risorse competitive (Barney, 1986, 1991; Dierickx e Cool, 1989) essendo un concetto connesso alla percezione, valutazione e fiducia degli stakeholder rispetto alla storia dell'operato aziendale (Weigelt e Camerer, 1988; Fombrun e van Riel, 1997), ed alla implicita promessa di futuri comportamenti e creazione di valore per gli stakeholder (Fombrun, 1996; Fombrun e van Riel, 1997, 2004; Weiss *et al.*, 1999; Bennett e Kottasz, 2000; Mahon e Wartick, 2003).

La reputazione di un'organizzazione è la fusione di tutte le aspettative, percezioni ed opinioni sviluppate nel tempo da clienti, impiegati, fornitori, investitori e vasto pubblico sulla base delle qualità dell'organizzazione, delle caratteristiche e dei comportamenti, che derivano dalla personale esperienza, il sentito dire o l'osservazione delle passate azioni dell'organizzazione (Bennett e Kottasz, 2000).

I giudizi formulati su un'organizzazione si basano sull'esperienza maturata nel medio-lungo periodo su elementi chiave dell'identità aziendale, quali cultura aziendale, organi di governo, professionalità dei dipendenti e product offering (Pastore e Vernuccio, 2008: 56).

Fombrun e van Riel (1997) hanno cercato di inglobare i concetti di immagine e identità aziendale all'interno del concetto di reputazione rappresentandone i componenti base. In particolare, la *corporate identity* si manifesta come un concetto complesso e multidimensionale composto dall'insieme dei fattori



identificanti l'azienda, una risorsa strategica che crea credibilità, un set di significati attraverso cui l'impresa si descrive e può essere ricordata, quali cultura, mission, vision, obiettivi, strategie, struttura organizzativa, strutture fisiche, canali distributivi, sistema di offerta e di comunicazione (Melewar, 2003).

Il processo denominato *ethicalization*, ovvero la costruzione di una identità etica aziendale<sup>18</sup>, «*is an important strategic imperative and represents an integral part of a firm's attempts to build a strong corporate identity across its various stakeholders*» (Kleyn *et al.*, 2012).

Gray e Balmer (2001) hanno coniato la locuzione *ethical identity*, specificando come la combinazione tra atteggiamento etico e fedeltà dei clienti al marchio aziendale, possa aumentare il valore dell'azienda. L'impresa non può creare un'identità etica solamente per mezzo dell'affermazione ed esecuzione di valori e principi etici inseriti nella mission aziendale o nel codice etico, in quanto la dimensione etica dell'identità aziendale è data dall'insieme di comportamenti, comunicazioni e posizioni rappresentativi di atteggiamenti e credenze etiche di un'organizzazione, includendo i suoi valori etici, comportamenti e comunicazioni circa i propri impegni etici, elementi che possono migliorare le performance aziendali (Berrone *et al.*, 2007).

Lo sviluppo dell'identità etica aziendale richiede l'attenzione sia verso l'identità reale dell'impresa affinché questa sia onestamente sostenuta da precetti etici, sia verso la comunicazione, la percezione, il posizionamento del marchio e la reputazione aziendale, che devono essere significativamente allineati (Powell, 2011).

Un recente studio ha rivelato come il 66 % dei responsabili del processo decisionale aziendale abbiano dovuto affrontare una crisi (Burson-Marsteller e Penn Schoen Berland, 2011), tanto da considerarla parte normale del business (Kim, 2013). In tale contesto, una valida reputazione aziendale costruita prima di una crisi può mitigarne gli impatti negativi (Coombs e Holladay, 2006; Dawar e Pillutla, 2000; Grunwald e Hempelmann, 2011; Klein e Dawar, 2004).

La reputazione aziendale, rappresentante un beneficio intangibile esterno, è una variabile chiave che spiega come le aziende riescano ad attirare i migliori dipendenti, e, quindi, diventare più efficienti e produttive. È dunque necessario includere tale fattore nell'esplorazione di come la CSR conduca a vantaggi tangibili interni, come la riduzione dei costi salariali ed il ridotto tasso di turnover (Nurn e Tan, 2010),

creando un legame emotivo ed intellettuale con i dipendenti (Grahame, 2004).

Diversi studiosi hanno riconosciuto il ruolo della CSR nella creazione e nell'influenza sulla reputazione aziendale (cfr. Brammer e Pavelin, 2004; Carroll, 1979; Logsdon e Wood, 2002; Mahon, 2002; Mahon e Wartick, 2003; Wood 1991 b), sottolineando come la capacità attrattiva di un'impresa si fondi sulla reputazione della stessa, attrattività determinata dalle sue azioni di CSR (Fombrun e Shanley, 1990). Difatti, la reputazione aziendale è argomento multidimensionale, dove la CSR rappresenta una di queste dimensioni (Zyglidopoulos, 2001).

L'investimento in iniziative di responsabilità sociale delle imprese rappresenta una fonte di vantaggio competitivo ed uno strumento di valorizzazione delle performance finanziarie (Porter e Kramer, 2006; Smith, 2003; Varadarajan e Menon, 1988). In particolare, data l'asimmetria informativa tra l'impresa ed i suoi stakeholder, gli investimenti in *reputation company* sviluppano e sostengono la fiducia degli stakeholder verso la società, "raccontando" come l'impresa ha onorato i propri impegni e soddisfatto le aspettative di molteplici attori, fornendo in tal modo indicazioni sul suo comportamento futuro (Siltaoja, 2006) ed utilizzando dunque le attività di CSR come un meccanismo per segnalare le proprie caratteristiche ritenute interessanti dagli stakeholder (Fombrun, 2005).

Fombrun e Shanley (1990) hanno rilevato che gli investimenti in attività di CSR possono generare importanti elementi sia all'interno del processo di differenziazione del prodotto e di costruzione di un'immagine aziendale positiva, sia a livello di *brand equity* e salvaguardia della reputazione aziendale. Difatti, l'impresa che basa il proprio operato non solo sulla qualità del prodotto ma anche sulla *safety of employees*, sull'impatto sociale della sua gestione e sull'utilizzo di procedure eticamente corrette (Bowen, 1953), crea valore (Zadek, Pruzan e Evans, 1997) ottenendo la fiducia dei dipendenti, del mercato e della collettività di riferimento (Tencati, 2002).

McWilliams e Siegel (2001) suggeriscono come le attività di CSR debbano essere incluse nella formulazione della strategia e che il livello delle risorse dedicate alla CSR debba essere determinato attraverso l'analisi costi-benefici. Il suddetto approccio rende la CSR un elemento integrante nella strategia di differenziazione ed una forma di investimento strategico paragonabile alla R&S ed alla pubblicità (Gardberg e Fombrun, 2006; McWilliams *et al.*, 2006).

Fombrun e Shanley (1990) hanno evidenziato come la reputazione si riferisca al relativo successo nel soddisfare le aspettative di molteplici attori; inoltre, quando la reputazione favorevole "ha sostanza", riflettendo ciò che gli stakeholder pensano e provano verso la società (Fombrun, 1996), attrae diverse categorie di stakeholder, come azionisti, investitori e partner degni di fiducia (Dowling, 2004; Gregory, 1991).

<sup>18</sup> La *Corporate identity* è definita come i valori e l'etica di una organizzazione che rispecchiano i fondamenti su cui il marchio aziendale è costruito (Balmer e Gray, 2003; Kleyn *et al.*, 2012).

Questo perché le persone sono attratte da quelle organizzazioni verso le quali provano un feeling in merito ai valori che esse ritengono importanti (Chatman, 1989).

I manager vedono nella reputazione aziendale una risorsa critica e intangibile che porta ad un vantaggio competitivo (Deephouse, 2000; Siltaoja, 2006), dove l'inserimento delle iniziative di CSR nel contesto reputazionale dell'impresa, ha messo in evidenza fattori associati: a) alle buone performance finanziarie (ad esempio, Burke e Logsdon, 1996; Carmeli e Cohen, 2001; Griffin e Mahon, 1997, Orliczky *et al.*, 2003; Roberts e Dowling, 2002); b) al miglioramento del rapporto con banche, investitori (Spicer, 1978) e società partner (Fombrun e Shanley, 1990), del morale e incitamento dei dipendenti (Turban e Greening, 1997); c) miglioramento del senso di lealtà tra clienti e datori di lavoro (Maignan *et al.*, 1999).

Tra gli elementi rilevabili nel rapporto tra corporate reputation e performance raggiunte, assumono particolare rilevanza: a) le minori reazioni negative sperimentate da parte del mercato quando le imprese con elevata reputazione mostrano performance finanziarie deludenti (Pfarrer *et al.*, 2010); b) la maggiore attrazione di dipendenti e clienti da parte di aziende con buona reputazione (Lange *et al.*, 2011); c) l'isolamento dell'impresa dalle percezioni degli stakeholder derivanti da informazioni negative (*ibidem*).

La sempre più crescente attenzione rivolta verso il ruolo della reputazione aziendale, ha condotto alla creazione di una serie di diverse "misure" del significato della stessa (Helm, 2005). In particolare, Fombrun (1998) individua sei criteri che sembrano essere i principali aspetti analizzati dal pubblico, quali performance finanziarie, qualità del prodotto, trattamento dei dipendenti, coinvolgimento della comunità, performance ambientali e questioni organizzative.

Lewis (2001) propone l'utilizzo di criteri simili, ponendo però l'accento sulla responsabilità aziendale, ovvero qualità dei prodotti, servizio al cliente, trattamento del personale, performance finanziaria, qualità del management, responsabilità ambientale e sociale.

Ancora Schultz, Mouritsen e Gabrielsen (2001), focalizzano l'attenzione sulla responsabilità ambientale, il prezzo, le risorse umane, l'internazionalizzazione, la solidità finanziaria e l'importanza per la società.

Siltaoja (2006), sulla base di risultanze empiriche, individua sei differenti fonti reputazionali che, pur essendo simili a quelle proposte da Lewis, mette in evidenza, in una cornice più ampia, le regole etiche quali: l'etica e la morale, la storia, l'efficienza, il prodotto, l'immagine pubblica e la gestione delle risorse umane.

La reputazione e la credibilità degli stakeholder verso l'impegno aziendale è proporzionale alla chiarezza e condivisione dei valori, obiettivi e sviluppo

dei sistemi di misurazione dei risultati votati alla comunicazione dell'impatto sociale ed ambientale aziendale.

La comunicazione della CSR pone alle società diverse sfide, tra le quali quella di evitare il *reputational risk*. Difatti, la stessa natura di impresa sostenibile porta questa ad essere soggetta ad un elevato rischio reputazionale, dovendo fare promesse all'interno delle tre direttrici della Triple Bottom Line ed incorrendo nel rischio di contraddizioni, incoerenze o inadempienze (Siano, 2012).

La definizione di reputational risk ha generato dibattiti causati dalla difficoltà concettuale di separare lo stesso dalla gestione di altri processi organizzativi (Fombrun e Van Riel, 1997; Hutton *et al.*, 2001).

Rayner (2004) definisce il rischio reputazionale come qualsiasi evento o circostanza che può incidere sulla reputazione di un'organizzazione, mentre secondo Fombrun (1996) il fenomeno può essere definito come «*the range of possible gains and losses in reputational capital for a given firm*».

Lo stretto legame esistente tra reputazione e sostegno accordato all'impresa dai vari gruppi di stakeholder, implica che questi ultimi possono essere fonte di rischio, il quale dovrebbe essere ben controllato e gestito in modo equilibrato, potendo generare una promessa di sostegno o una minaccia per il capitale reputazionale (Fombrun *et al.*, 2000).

Nel momento in cui la reputazione tramuta in fiducia, attua quel meccanismo che sostituisce la coscienza ed il calcolo delle probabilità ad affermazioni etiche, ideologiche o di fede. La reputazione positiva che si fonda non solo nella sua modalità classica, ossia rispettando i dettati etici, ma anche in base alla modalità misura-scopo che prevede l'attribuzione di reputazioni sulla base dell'analisi degli eventi passati (Gherardini, 2011), assume assoluta rilevanza nell'attenuare il rischio d'impresa in particolar modo nei periodi di crisi (Jacob, 2012).

In questo contesto, la CSR può essere vista come uno strumento strategico per la gestione del rischio reputazionale, ma solo nel lungo periodo, in quanto la costruzione nel breve periodo di una reputazione di buon cittadino ha scarse probabilità di successo (*ibidem*). Il capitale reputazionale dovrebbe essere creato prima di una crisi, in quanto la lunga storia di buona reputazione aiuterà a sopravvivere in momenti di recessione e modifiche di mercato. Difatti, la sola misura reputazionale estetico-emotiva, che mira al «*mero compiacimento emotivo ed estetico dell'osservatore*» (Gherardini, 2011: 87), darà la sensazione di un'operazione *self serving* generando scetticismo e danni a livello reputazionale (Fombrun, Gardberg, e Barnett, 2000).

Gli stakeholder possono vedere tali operazioni come operazioni di *greenwashing* (Lyon e Maxwell, 2011), che descrivono quel fenomeno di «*disinformation disseminated by an organization so as to present*

*an environmentally responsible public image*» (Concise Oxford English Dictionary (10th edition)).

Le aziende con cattiva reputazione cercano di cambiare la propria immagine negativa utilizzando le attività di CSR. Tuttavia, le attività di CSR volte al miglioramento dell'immagine aziendale risultano inefficaci qualora la sincerità dei motivi che spingono verso tali attività risulti ambigua, danneggiandone l'immagine stessa e portando alla percezione di motivazioni non sincere.

Autori come Jahdi e Acikdilli (2009) hanno osservato che la sincerità del coinvolgimento nelle attività di CSR comunicato dalla società a volte è considerato con scetticismo. Difatti, quando i consumatori diventano sospettosi e desumono come reale movente delle attività di CSR il miglioramento dell'immagine aziendale, non solo tali attività risultano inefficaci, ma possono effettivamente ritorcersi contro, lasciando l'azienda con un'immagine più negativa di quanto sarebbe accaduto senza l'impegno in attività di CSR.

Le variabili che incidono sulla percezione della sincerità includono i benefici salienti della causa abbracciata, la fonte attraverso cui i consumatori vengono a conoscenza delle attività di CSR ed il rapporto tra le risorse destinate a quest'ultime e quelle alla relativa pubblicità (Yoon, 2006).

Lo scetticismo è generalmente concettualizzato come una solida credenza che aumenta la diffidenza del consumatore verso comunicazioni di marketing (Obermiller e Spangenberg, 1998), creando un atteggiamento negativo verso i motivi della comunicazione (Andrews, 1989; Calfee e Reingold, 1994).

Pomering e Dolnicar (2009), sostengono che la comunicazione delle attività di CSR attraverso i tradizionali canali della pubblicità è percepita da molti consumatori come *“buone azioni sovra-enfatizzate”*, potendo portare ad un maggiore scetticismo nei confronti delle motivazioni aziendali (Vollero, 2013).

In tal senso, Friedman e Miles (2001: 528) individuano nel reputation risk una delle principali ragioni che spingono le imprese alla rendicontazione volontaria del proprio CSR engagement, e che *«would make companies more aware of the need to manage a wide range of environmental, social and ethical risks and to show externally that they are doing so. This would increase the quantity and quality of [CSR reporting]»*.

Forehand e Grier (2003), sostengono che gli stakeholder non rispondono negativamente a motivazioni di CSR estrinseche di per sé, ma piuttosto a tutte le strategie di marketing che appaiono manipolative o ingannevoli. Dunque, una società in grado di inibire lo scetticismo degli stakeholder e migliorare la credibilità dei suoi messaggi di CSR, favorisce il riconoscendo delle motivazioni sia intrinseche sia estrinseche nella comunicazione della CSR. Se le imprese non nascondono i propri fini economici, otterranno

dunque da parte dei consumatori più risposte positive in relazione alle proprie attività di CSR.

Un comportamento socialmente responsabile presume inoltre la diffusione di una cultura d'impresa orientata al dialogo con gli stakeholder (Kotter e Heskett, 1992), dove le *good relations* rappresentano un *intangible asset* che genera valore e la cui finalità è creare un contesto improntato alla fiducia (Chirieleison, 2002) e al soddisfacimento dei reciproci bisogni, accrescendo in tal modo la credibilità dell'impresa nei confronti degli stakeholder, rafforzando la reputazione e costruendo un vantaggio competitivo duraturo in virtù dello stretto rapporto tra performance socio-ambientali ed economiche (Bennet e James, 1999; Gazzola, 2006).

L'impresa vedrà aumentare la propria credibilità nella misura in cui riuscirà a (Gazzola, 2006): a) definire con chiarezza gli obiettivi di fondo ed i valori di riferimento; b) mostrare il contributo sociale e ambientale del core business; c) comunicare gli obiettivi in anticipo e fornire elementi di misurazione oggettiva dei risultati raggiunti. In tale contesto il comportamento socialmente responsabile consente il rafforzamento della reputazione aziendale (Carter e Manaster, 1990) riducendo i rischi di iniziative di boicottaggio.

Dato lo scetticismo circa l'etica del business, un'impresa guadagnerà più credibilità rispetto ad altre classificabili semplicemente come dei *grandi donatori* (Porter e Kramer, 2002: 15) se sarà in grado di dimostrare un impatto significativo su un problema sociale e se il cambiamento sociale desiderato è talmente vantaggioso per la società che l'azienda l'avrebbe perseguito anche se nessun stakeholder ne fosse venuto a conoscenza.

Altra motivazione che spinge le imprese all'adozione di pratiche di CSR che aumentino il livello reputazionale è legata agli attivisti, che hanno spesso portato le imprese a soccombere sotto le loro richieste in seguito a minacce di azioni legali, proteste o boicottaggi (Hendry, 2006; Eesley e Lenox, 2009; Reid e Toffel 2009; King, 2008).

A seguito del complesso di norme in materia di CSR che gli attivisti hanno previsto per prescrivere determinate politiche e pratiche aziendali, definendo in tal modo cosa significhi *essere buoni*, le imprese cercano di costruire e rafforzare la loro reputazione non solo sulla base della qualità del prodotto, ma migliorando e dando prestigio alle loro pratiche di CSR.

Circa il ruolo del *“doing good”* e della costruzione della reputazione per evitare di divenire un bersaglio degli azionisti, si rinvengono due punti di vista.

Da un lato, molti manager ritengono che attraverso la costruzione di una positiva reputazione e l'adozione di pratiche di CSR, possano proteggere le loro imprese da future minacce da parte di attivisti e dalle critiche da parte degli stakeholder. Dall'altro lato, si ritengono maggiormente soggette alle attenzioni degli attivisti proprio quelle imprese che si distinguono

no attraverso le proprie azioni di CSR e che hanno creato una positiva reputazione. Difatti, tali imprese catturano maggiormente l'attenzione e divengono bersagli per quegli attivisti che ricercano la ribalta pubblica.

Inoltre, le imprese che hanno assunto impegni di CSR e sviluppato una positiva reputazione, generano maggiori aspettative circa il rispetto di precetti etici e sociali, portando, in caso di violazione, ad una maggiore indignazione e attività sanzionatorie (Rhee e Haunschild, 2006).

Altro motivo che rende le imprese vulnerabili è una potenziale contraddizione interna nel comportamento capace di generare malcontento fra i gruppi di stakeholder. Inoltre, quando le imprese non riescono a destinare alle attività filantropiche le risorse promesse, infrangono le aspettative degli stakeholder che possono percepire tali azioni come prova di *organizational hypocrisy*<sup>19</sup> (Holzer, 2010) o *sacrilegio organizzativo* (Harrison *et al.*, 2009)

Una buona reputazione nel lungo periodo è inoltre generata dalla coerenza tra i valori etici alla base della cultura organizzativa con le azioni ripetute nel tempo, dalla loro condivisione con tutti i membri facenti parte l'impresa e dalla loro comunicazione in modo veritiero, continuo e trasparente.

La funzione comunicazione, attraverso il suo ruolo definito strategico-riflettivo (Invernizzi, 2004), è in grado di incidere molto più in profondità che in passato sui comportamenti delle imprese, permettendo di rafforzare la reputazione attraverso un elevato grado di coerenza e di sinergia tra l'insieme delle iniziative comunicazionali, le aspettative dell'esterno e le azioni gestionali e produttive.

#### 4 – Conclusioni

Il crescente e rinnovato interesse verso la responsabilità sociale d'impresa registrata nell'ultimo decennio è il risultato dell'aumento delle richieste di dimostrazione delle responsabilità economiche, legali, etiche e discrezionali delle imprese. La cospicua letteratura derivante dalla complessità dell'oggetto analizzato ha portato alla definizione di una autonoma disciplina, votata talvolta alla ricerca di una definizione universalmente accettata, talvolta a rispondere al quesito “*Does Corporate Responsibility Pay Off?*”.

Diversi studi hanno offerto metodologie e approcci volti alla definizione e misurazione della relazione tra *corporate social performance* (CSP) e *corporate financial performance* (CFP), al fine di giustificare o delegittimare le richieste normative (e non

volte ai manager affinché prestassero attenzione alla CSP (Wood, 2010), evidenziando relazioni tra CSP e CFP a volte positive (Orlitzky *et al.*, 2003), talora negative (Vance, 1975; Wright e Ferris, 1997) o nulle (McWilliams e Siegel, 2000; Patten, 1991).

L'aumento delle pratiche di accountability rispecchia la necessità delle imprese di rafforzare la propria posizione all'interno di un mercato sempre più complesso, diversificato e competitivo ed in cui la legittimità ad operare è sempre più legata al rispetto di valori etici e morali. Tale rispetto deve essere affiancato ad una comunicazione trasparente ed attendibile attraverso cui le imprese cercano consenso interno - che permette la creazione ed il mantenimento di risorse e competenze atte alla trasmissione di attributi socialmente responsabili - ed esterno - grazie ad una buona reputazione che riduce i rischi intrinseci delle imprese socialmente responsabili (Siano, 2012) - ad operare nel sistema sociale di riferimento.

Il riconoscimento che i benefici derivanti da attività di responsabilità sociale siano associati a forme di vantaggio competitivo nuove, meno tangibili e difficili da imitare, ha condotto numerose imprese ad attuare iniziative definite da Hess *et al.* (2002) come *corporate social initiatives*, ossia quelle non derivanti da un beneficio fiscale. Questo cambiamento di tendenza è giustificato in parte dal *new moral marketplace factor* (*ibidem*), che vede un aumento dell'importanza della moralità percepita nel processo di scelta dei consumatori, investitori e dipendenti.

Inoltre, emerge una nuova concezione del finalismo dell'impresa secondo cui l'economicità aziendale e la soddisfazione degli shareholder e stakeholder divengono indissolubili, e la distribuzione della ricchezza - prodotta tramite il contributo di tutti gli attori coinvolti nella sua creazione - rappresenta un banco di prova per l'azienda stessa da cui può dipendere la sua legittimità e consenso ad agire. La creazione di relazioni durevoli e stabili con tutti i soggetti coinvolti a vario titolo nell'attività d'impresa, si configura come elemento imprescindibile per la sua sopravvivenza e sviluppo nel lungo periodo, e dunque, parte necessaria e decisiva del finalismo aziendale.

Nella prospettiva delineata, la CSR rappresenta un nuovo approccio gestionale strategico incentrato sulla valorizzazione delle relazioni con lo stakeholder network e sulla realizzazione di uno sviluppo innovativo sociale, ambientale e sostenibile (Hall e Vredenburg, 2003), il cui fine non può essere la ricerca di facili consensi, la coltivazione di clientele o interessati sostegni, ma lo sviluppo di un nuovo modello d'impresa fondata su un *genuine commitment* (Perrini e Tencati, 2008).

Tale presa di coscienza aiuta le imprese socialmente responsabili nel percorso di consolidamento della vecchia clientela e costruzione di nuovi rapporti commerciali, ed anche qualora non si palesasse una diretta associazione tra attività socialmente responsa-

<sup>19</sup> L'ipocrisia organizzativa si verifica ogni volta che le decisioni e le azioni sono in contrasto o in conflitto con ideali precedentemente affermati, valori o misure di performance.

bili e benefici finanziari, ossia «*even when it is not directly tied to a product feature or production process, CSR can be viewed as a form of reputation building or maintenance*» (McWilliams *et al.*, 2006: 4).

La responsabilità sociale d'impresa da vincolo all'operare diviene modo d'essere dell'azione imprenditoriale da porre in essere rispettando le condizioni di efficacia e di efficienza di lungo periodo, ossia un attributo manageriale che stimola ad assumere decisioni che connettano la dimensione aziendale interna con quella esterna, garantendo la continuazione a "valere nel tempo" dell'attività economica.

La RBV aiuta nella comprensione del successo derivante dalle risorse immateriali e capacità generate principalmente attraverso una rete stabile e duratura di relazioni. Ma solo se la comunità reputerà veritiera la responsabilità sociale dell'impresa, quest'ultima otterrà i benefici reputazionali connessi a tali attività. Se l'impresa dimostrerà di condividere i valori etici e morali abbracciati da consumatori, dipendenti, investitori e portatori d'interesse in generale, potrà avere benefici a lungo termine, quali: a) attrazione e mantenimento di dipendenti migliori o maggiormente motivati e fedeli, con evidenti impatti positivi sulle performance finanziarie dell'impresa; b) incentivi e contributi; c) competenze specifiche e difficilmente imitabili relative alla migliore gestione delle risorse; d) riduzione del business risk; e) incremento del fatturato, della customer goodwill e dei rivals' costs.

Il presente lavoro, nonostante i tipici limiti dell'approccio deduttivo literature-based di un conceptual paper, intende evidenziare alcune importanti implicazioni derivanti dall'adozione di pratiche definite responsabili.

L'impresa moderna, osservando che le conseguenze sociali del suo operato non sono slegate dalle sue performance finanziarie, nel trade-off tra costi e benefici derivanti da attività responsabili, prende atto che il suo successo ed il suo vantaggio competitivo sono legati ad una strategia votata alla ricerca di profitto ma che generi esternalità positive, da cui derivi una migliore reputazione verso dipendenti, clienti, investitori e media.

## 5 – References

Aguinis H. (2011), Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3, [855-879]. Washington, DC: American Psychological Association.

Alchian A. and Demsetz H. (1972), Production, Information Costs, and Economic Organization, *The American Economic Review*, Vol. 62, [777-795].

Amit R. and Schoemaker P.J.H. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1 [33-46].

Andreas M. (2007), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*. McGraw-Hill, Milano.

Auger P., Burke P., Devinney, T.M. and Louviere, J.J. (2003), What Will Consumers pay for Social Product Features?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, No. 3 [281-304].

Baccarani C. and Golinelli G.M. (1992), L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia, *Sinergie*, Vol. 29 [213-225].

Backhaus K. B., Stone B. A. and Heiner K. (2002), Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society*, Vol. 41 [292-318].

Ballou B., Godwin N. H. and Shortridge R. T. (2003), Firm value and employee attitudes on workplace quality, *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 4 [329-341].

Barnett M.L. and Salomon R.M. (2006), Beyond dichotomy: the curvilinear relationship between social responsibility and financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 11, [1101-1122].

Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1 [99-120].

Barney J. B. (1999), How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions, *Sloan Management Review*, Vol. 40 [137-145].

Barney J.B. (1986), Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, Vol. 32, No. 10 [1231-1241].

Barney J.B. (1989), Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment, *Management Science*, Vol. 35, No. 12 [1511-1513].

Battaglia M., Campi S., Frey M., and Iraldo F. (2006), A 'Cluster' approach for the promotion of CSR among SMEs, in EABIS/CBS International Conference "Integration of CSR into SMEs Business Practice", Copenhagen, 26 October.

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

Bennet M. and James P. (1999), *Key Themes in Environmental, Social and Sustainability Performance Evaluation and Reporting*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

Bennett R. and Kottasz (2000), Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation, *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 5, No. 4 [224-234].

Berle A. A. (1931), Corporate powers as powers in trust, *Harvard Law Review*, Vol. 44 [1049-1074].

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

Berrone P., Surroca J. and Tribó J.A. (2007), Corporate Ethical Identity as a Determinant of Firm Performance: a Test of the Mediating Role of Stakeholder Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, No.1 [35-53].

Beurden P. V. and Gosling T.: 2008, 'The worth of values – A literature review on the relation between cor-

porate social and financial performance', *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 2, [69-82].

Bhattacharya C.B. and Sen S. (2004), Doing better at doing good: when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives, *California Management Review*, Vol. 47 [9-24].

Bird R., Hall D. A., Moment'e F. and Reggiani F. (2007), What corporate social activities are valued by the market?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 76, No. 2, [189-206].

Black, J.A. and Boal, K. B. (1994), Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, Vol. 15 [131-148].

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

Bowman C. and Ambrosini V. (2003), How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy, *British Journal of Management*, Vol. 14 [289-303].

Brammer S. and Pavelin S. (2004), Building a Good Reputation, *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6 [704-713].

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

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

Brown B. and Logsdon J.M. (1999), Corporate Reputation and Organization Identity as Constructs for Business and Society Research, in D. Wood and D. Windsor (eds.), *Proceedings of the Tenth Annual Meeting of the International Association for Business and Society* (Paris, France), [168-173].

Brummer J. (1991), *Corporate Responsibility and Legitimacy*, Greenwood Press, New York.

Bruni L. (2003), L'identità dell'economia sociale tra gratuità e mercato, *Il Ponte*, Anno LIX, No. 10-11, [85-95].

Burke L. and Logsdon J.M. (1996), How corporate social responsibility pays off, *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 4 [495-502].

Burson-Marsteller and PennSchoenBerland (2011), *2011 Crisis Preparedness Study*.

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

Calfee J.E. and Reingold D.J. (1994), The 70% majority: Enduring consumer beliefs about advertising. *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13 [228-238].

Capron L. and Hulland J. (1999), Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-based View, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2 [41-54].

Carmeli A. and Cohen A. (2001), Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Ad-

vantage and Above Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel, *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, Vol. 6, No. 4 [122-165].

Carroll A. B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4 [497-505].

Carroll A. B. (1994), Social Issues in Management Research, *Business and Society*, Vol. 33, No. 1 [5-25].

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

Carroll A.B. (2004), Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge. *Academy of Management Executive*, Vol. 18 [114-120].

Carter R. and Manaster B. (1990), Initial Public Offerings and the Underwriter Reputation, *Journal of Finance*, Vol. 45, No. 4 [1045-1067].

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.

CCIAA (2003), *La Responsabilità Sociale nelle piccole e medie imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Chahal H. and Sharma R.D. (2006), Implications of Corporate Social Responsibility on Marketing Performance: A Conceptual Framework. *Journal of Services Research*, Vol. 6, No. 1 [205-216].

Chang W. S. (2010), Social network and corporate financial performance: conceptual framework of board composition and corporate social responsibility, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 6, [92-97].

Chatman J.A. (1989), Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3 [333-349].

Chirieleison C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano,

Clark J.M. (1916), The Changing Basis of Economic Responsibility, in *The Journal of Political Economy*, Vol. 24, No. 3 [209-229].

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

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

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.

Coda V. (1998), *Per una nuova cultura d'impresa - Il ruolo dell'UCID*, Aggiornamenti sociali, Vol. 5, [405-412].

Colombo F., Landini S., and Paolini P. L. (2006), *Impresa socialmente responsabile. Processi e percorsi: la sfida del territorio*, Edizioni Lavoro, Roma.



- Coombs W.T. and Holladay, S.J. (2006), Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, Vol. 10, No. 2 [123-137].
- Cornelissen J. (2008), *Corporate communication. A guide to theory and practice*, Sage, London.
- Crane A., Palazzo G., Spence L. J. and Matten D. (2014), Contesting the Value of “Creating Shared Value”, *California Management Review*, Vol. 56, No. 2, [130-153].
- D’Orazio E. (2003a) Introduzione. *Notizie di Politeia*, Anno XIX- Vol. 72, [3-26].
- D’Orazio E. (2003b), La responsabilità sociale d’impresa: teorie, strumenti e casi, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, Vol. 72.
- Dahlsrud A. (2008), How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 15, No. 1 [1-13].
- Davis K. (1960), Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, Vol. 2 [70-76].
- Davis K. (1973), The case for and against business assumptions of social responsibilities, *Academy of Management Journal*, Vol. 16 [312-317].
- Dawar N. and Pillutla M.M. (2000), Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 2 [215-226].
- Deegan C. (2002), The legitimating effects of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3 [282-311].
- Deephouse D. L. (2000), Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6 [1091-1112].
- Del Baldo M. (2010a), CSR and sustainability: Mission, governance and accountability in Italian Smes. The experience of BoxMarche, a ‘convivial’ and ‘territorial’ enterprise: toward a ‘territorial model of sustainability, in M. G. Baldarelli (eds.), *Civil economy, democracy, transparency and social and environmental accounting research role. Some reflections in theory and in practice deriving from 2nd CSEAR Conference-Italy*, MacGraw-Hill, Milano, [289–345].
- Del Baldo M. (2010b), Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: Toward a “territorial” model based on small “champions” of CSR’, *International Journal of Sustainable Society*, Vol. 2, No. 3, [215–247].
- Del Baldo M. (2015), A State of the Art of Corporate Social Responsibility Diffusion in Italy: Limits and Potentials, in S.O. Idowu et al. (eds.), *Corporate Social Responsibility in Europe, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, [435-468].
- Dierickx I. and Cool K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, Vol. 35, No. 12 [1504-1511].
- Dodd E. M. (1932), For whom are corporate managers trustees?, *Harvard Law Review*, Vol. 45, No. 7 [1145-1163].
- Dolphin R. (1999), *The Fundamentals of Corporate Communications*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Donaldson T. (1982), *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Donaldson T. and Dunfee T.W. (1994), Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review*, Vol. 19, [252–284].
- Donaldson T. and Dunfee T.W. (1999), *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston.
- Donaldson T. and Preston L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, [65-91].
- Donaldson T. and Preston L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 [65-91].
- Donham W.B. (1927), The Social Significance of Business, *Harvard Business Review*, Vol. 5, No. 4 [406–419].
- Dowling G. E. (2004), Journalists’ Evaluation of Corporate Reputation, *Corporate Reputation review*, Vol. 7 No. 2 [196-205].
- Dowling G.R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press.
- Dunphy D., Griffiths A. and Benn, S. (2003), *Organizational Change for Corporate Sustainability*. London: Routledge.
- Ellen P.S., Webb D.J. and Mohr L.A. (2006), Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible program, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 [147-157].
- Epstein M. J. (2008), *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Finn D. (1961), The price of corporate vanity, *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 4, [135-143].
- Fombrun C. J. and Van Riel C.B.M. (1997), The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 1 [5-15].
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation, Realizing Value from Corporate Image*, Harvard Business School press, Boston, MA
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun C.J. (1998), *Indices of Corporate Reputation: An Analysis of Media Rankings and Social Monitor*

Ratings, *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 4 [327-340].

Fombrun C.J. and Shanley M. (1990), What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2 [233-258].

Fombrun C.J. and Van Riel C.B.M. (2004), *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Financial Times Upper Saddle River, NJ.

Fombrun C.J., Gardberg N.A. and Barnett, M.L. (2000), Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk, *Business and Society Review*, Vol. 105 [85-106].

Fombrun, C. J. (2005), The leadership challenge: Building resilient corporate reputations In Doh, J.P., Stumpf, S.A. (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business*, [54-68], Cheltenham: Edward Elgar.

Forehand M.R. and Grier S. (2003), When is honesty the best policy? The effect of stated company intent on consumer scepticism, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13 [349-356].

Foss N.J. and Knudsen T. (2000) The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage, Working Paper: Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.

Frank R.H. (1996), Can Socially Responsible Firms Survive in a Competitive Environment?, Messick, In D.M., Tenbrunsel, A.E. (Eds.), *Codes of Conduct: Behavioral Research into Business Ethics*. New York: Russell Sage Foundation, [86-103].

Frederick W.C. (1960), The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, Vol. 2 [54-51].

Frederick W.C. (1986), Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs, *California Management Review*, Vol. 28, No. 2 [126-141].

Frederick W.C. (1987), Theories of Corporate Social Performance, In Sethi, S.P., Flabe, C.M. (ed.), *Business and Society: Dimensions of Conflict and Cooperation*, Lexington Books, New York, 142-161

Frederick W.C. (1998), Moving to CSR4, *Business and Society*, Vol. 37, No. 1 [40-60].

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

Freeman R.E. and Werhane P.H. (2005), *Corporate Responsibility*, in R.G.F.a.C.H. Wellman (eds.), *A Companion to Applied Ethics*, Blackwell Publishing Group, Oxford.

Frey M. (2003), Gestione e rendicontazione sociale tra impresa e non profit, *Il Ponte*, Anno LIX, [10-11].

Friedman A.L. and Miles S. (2001), Socially responsible investment and corporate social and environmental reporting in the UK: an exploratory study, *British Accounting Review*, Vol. 33, No. 4 [523-48].

Fryxell G.E. and Wang J. (1994), The fortune corporate 'reputation' index: reputation for what?, *Journal of Management*, Vol. 20, No. 1 [1-14].

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

Gaines-Ross L. (2003), *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*, Wiley, New York.

Gardberg N.A. and Fombrun C.J. (2006), Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2 [329-346].

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

Gazzola P. (2006), CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale*, Vol. 2 [27-45].

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

Gherardini J.S. (2011), *Reputazione e rischio reputazionale in economia. Un modello teorico*, Franco Angeli, Milano

Grahame R.D. (2004), Corporate reputations: Should you complete on yours?, *California Management Review*, Vol. 46, No. 3 [19-35].

Grant R. M. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 [109-122].

Grant R.M. (1991), The Resource Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, No. 3 [114-135].

Grant R.M. (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Blackwell Business.

Gray E.R. and Balmer J.M. T. (2001), *Ethical Identity: What Is It? What of It?* Bradford University School of Management Working Paper, No. 01/15.

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

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

Gregory J.R. (1991), *Marketing the Corporate Image*, Quorum Books, Westport, CT

GRI. (2008), *Global reporting initiative—Small, smart and sustainable. Experiences of SME reporting in global supply chains*, Research and development series. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

GRI. (2008), *Global reporting initiative—Sustainability reporting guidelines*.

www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/

Grieco C., Iasevoli G. and Michelini L., (2013), *Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio*, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche, Vol. 91, [61-82].

Griffin J.J. and Mahon J.F. (1997), *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable Research*, *Business and Society*, Vol. 36, No. 1 [5-31].

Grunwald G. and Hempelmann B. (2011), *Impacts of reputation for quality on perceptions of company responsibility and product related dangers in times of product-recall and public complains crises: Results from an empirical investigation*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 13, No. 4 [264-283].

Hall J. and Vredenburg H., (2003), *The Challenges of Innovating for Sustainable Development*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 1, 2003, [61-68].

Harrison S.H., Ashforth B.E. and Corley K.G. (2009), *Organizational sacralization and sacrilege*. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 29 [225-254].

Hart S. (1995), *A natural resource-based view of the firm*, *Academy of Management Review*, Vol. 20 [986-1014].

Hart S. (2007), *Capitalism at the Crossroads: Aligning commerce, earth, and Humanity*, 2nd ed.

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

Helfat C.E. and Peteraf M. A. (2003), *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. *Strategic Management Journal*, Vol. 24 [997-1010].

Helm S. (2005), *Designing a Formative Measure for Corporate Reputation*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 2 [95-109].

Hendry J. (2006), *Taking aim at business: What factors lead environmental non-governmental organizations to target particular firms?*, *Business & Society*, Vol. 45 [47-86].

Hess D., Rogovsky N. and Dunfee T.W. (2002), *The next wave of corporate community involvement: corporate social initiatives*, *California Management Review*, Vol. 44, No. 2 [110-125].

Heyes A.G. (2005), *A Signaling Motive for Self-regulation in the Shadow of Coercion*, *Journal of Economics and Business*, Vol. 57, No. 3 [238-46].

Hiller J.S. (2013), *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, *J Bus Ethics*, Vol. 118 [287-301].

Hitt M. A., and Ireland, R. D. (1985), *Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry, and Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 6 [273-293].

Hockerts K. (2006), *Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures*, in Mair J., Robinson J. and Hockerts K. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Macmillan, Palgrave.

Hodgson, G. M. (1998), *Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm*, *Journal of Economic Studies*, Vol. 25 [25-56].

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

Holmström S. (2003), *The reflective paradigm of organisational legitimation*. Working paper, Roskilde University.

Holzer, B. (2010), *Moralizing the corporation: transnational activism and corporate accountability*. Edward Elgar, Cheltenham.

Hooghiemstra R. (2000), *Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting*. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, No. 1/2 [55-68].

Hutton J.G., Goodman, M.B., Alexander, J.B. and Genest, C.M. (2001), *Reputation management: the new face of corporate public relations?*, *Public Relations Review*, Vol. 27 No. 3 [247-61].

Invernizzi E. (2004), *Relazioni pubbliche e comunicazione aziendale*, *Sviluppo e organizzazione*, n. 204.

ISVI. (2006a), *Piccole e Medie Imprese e CSR La CSR come leva di differenziazione*, in Molteni M. and Todisco A. (eds.), *Rapporto di ricerca*. [www.csrmanagernetwork.it/wp-content/uploads/071130\\_report-PMI-e-CSR4](http://www.csrmanagernetwork.it/wp-content/uploads/071130_report-PMI-e-CSR4).

ISVI. (2006b). *Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*, ALtis, ISVI, Febbraio. [www.isvi.org/Rapporto%20RSI.ht](http://www.isvi.org/Rapporto%20RSI.ht)

Itami H. (1987), *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Jackson K.T. (2004), *Building Reputational Capital: Strategies for Integrity and Fair Play that Improve the Bottom Line*, Oxford University Press, New York.

Jacob C. K. (2012), *The Impact of Financial Crisis on Corporate Social Responsibility and Its Implications for Reputation Risk Management*, *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 2, No. 2. [259-275].

Jahdi K.S. and Acikdilli G. (2009), *Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): marriage of convenience or shotgun wedding?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 1 [103-113].

Kim S. (2013), *What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 123, No. 1 [157-170].

King, B.G. (2008), *A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 53 [395-421].

Klein J. and Dawar N. (2004), *Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis*, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 [203-217].

Kleyn N., Abratt R., Chipp K. and Goldman M. (2012), *Building a Strong Corporate Ethical Identity: Key Findings from Suppliers*, *California Management Review*, Vol. 54, No. 3) [61-76].

- Kotler P. and Lee N. (2005), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Kotter J. and Heskett, J. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York
- Kreps J.T. (1940), *Measurement of the Social Performance of Business*, Temporary National Economic Committee. Monograph No. 7. Washington.
- Lange D., Lee P.M., Dai Y. (2011), *Organizational reputation: An overview*, *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1 [153-184].
- Lenox, M.J. and Easley, C.E. (2009), *Private Environmental Activism and the Selection and Response of Firm Targets*. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 18 [45-73].
- Lewis S. (2001), *Measuring Corporate Reputations, Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1 [31-35].
- Lindgreen A. and Swaen V. (2010), *Corporate social responsibility*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 [1-7].
- Lipparini A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, il Mulino, Bologna.
- Ljubojevic C., Ljubojevic G. and MaksimovicLitz N. (2012), *Social responsibility and competitive advantage of the companies in serbia, managing transformation with creativity*, *Proceedings of the 13th international conference*, Budapest, 22-24 november.
- Logsdon J.M. and Wood D.J. (2002), *Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction*, *Business & Society*, Vol. 41, No. 4 [365-370].
- Longo M., Mura M. and Bonoli A. (2005), *Corporate social responsibility and corporate performance: The case of Italian SMEs*, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 5, No. 4, [28-42].
- Lyon T.P. and Maxwell J.W. (2011), *Greenwash: Environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 20 [3-41].
- Mahon J. and Wartick S. (2003), *Dealing with Stakeholders: How reputation, Credibility and Framing Influence the Game*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1 [19-35].
- Mahon J.F., Warticks L. (2003), *Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game*, *Corporate Reputation Review*, Vol. 6, No. 1 [19-35].
- Mahon, J. (2002), *Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, *Business and Society*, Vol.41, No. 4 [415-445].
- Mahoney J. and Pandian J.R. (1992), *The resource-based view within the conversation of strategic management*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5 [363-380].
- Maignan I., Ferrell O.C. and Hult G.T. (1999), *Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 [455-469].
- Margolis J. D. and Walsh J. P. (2003), *Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 [268-305].
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.
- Mathews J.A. (2002), *Special issue: A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics*, *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 12, No. 1 [29-54].
- Maxfield S. (2008), *Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 80 [367-377].
- McGuire J.B., Sundgren A., and Schneeweis T. (1988), *Corporate social responsibility and firm financial performance*. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4 [854-872].
- McWilliams A. and Siegel D. (2001), *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, *Academy of Management Review*, Vol.26, No. 1 [117-127].
- McWilliams A., Siegel D., Wright P.M. (2006), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1 [1-18].
- McWilliams A., Van Fleet D.D. and Kenneth D.C. (2002), *Raising Rivals' Costs Through Political Strategy: An Extension of Resource-based Theory*, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 5 [707-724].
- McWilliams, A. and Siegel, D. (2000), *Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5 [603-609].
- Melewar T.C. (2003), *Determinants of the Corporate Identity Construct: a Review of the Literature*, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9. No. 4 [195-220].
- Michelini L. (2012), *Corporate Social Entrepreneurship and New Business Models*, in *Social Innovation and New Business Models* [19-35], Springer Berlin Heidelberg.
- Michelini L. and Fiorentino D. (2012), *New business models for creating shared value*. *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, No. 4, [561-577].
- Minoja M. and Romano G. (2006), *Managing turnaround with responsible entrepreneurship: the Kendrion case*, In *EABIS/CBS International Conference*, Copenhagen, 26 October.
- Moir L. (2001), *What do we mean by corporate social responsibility?* *Corporate Governance*, Vol. 1, No. 2 [16-22].
- Moldaschl M. and Fischer D. (2004), *Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective*, *Management Revue*, Vol. 15, No. 1 [122-151].
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, *Vita e Pensiero*, Milano.

Molteni M. and Lucchini M. (2004), I modelli di responsabilità sociale nelle imprese italiane, Franco Angeli, Collana Unioncamere-Ufficio studi, Milano.

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 [178-193].

Murray R., Grice J. C., Mulgan G., Giordano A. and Arvidsson A. (2009), Il Libro Bianco sulla Innovazione Sociale, The Young Foundation, Societing.org.

Nahapiet J. and Ghoshal S. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2 [242-266].

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

Nelson R. R. (1991), Why do firms differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2 [61-74].

Neu D.H., Warsame H. and Pedwell K. (1998), Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3 [265-282].

Nurn C.W. and Tan, G. (2010), Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, No. 4 [360-371].

Obermiller C. and Spangenberg E. (1998), Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7 [159-186].

Orlitzky M. and Benjamin J.D. (2001), Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review, *Business & Society*, Vol. 40, No. 4 [369-396].

Orlitzky M., Schmidt F.L. and Rynes S.L. (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3 [403-441].

Osservatorio Socialis (2013), L'impegno sociale delle aziende in Italia V Rapporto nazionale 2012, SWG per l'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione, 14 gennaio 2013. [www.marketingjournal.it/rapporto-swg-impegno-sociale-aziende-2/](http://www.marketingjournal.it/rapporto-swg-impegno-sociale-aziende-2/)

Osservatorio Socialis. (2011), L'impegno sociale delle aziende in Italia. IV rapporto di indagine 2010, 27 luglio 2010, [www.istitutoitalianodonazione.it/tool/download.php?id¼1109&idst](http://www.istitutoitalianodonazione.it/tool/download.php?id¼1109&idst)

Papa Benedetto XVI (2009), *Caritas in veritate*, Libreria editrice vaticana, Città del Vaticano.

Papa Francesco (2015), *Laudato si'*, Edizioni piemme.

Parmigiani M. (2003), La responsabilità sociale d'impresa elemento strutturale dello sviluppo sostenibile, *Il Ponte*, Anno LIX, Vol. 10-11.

Pastore A. and Vernuccio M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, Apogeo Editore.

Patten D.M. (1991), Exposure, legitimacy, and social disclosure, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 10 [297-308].

Peloza J. (2009), The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance, *Journal of Management*, Vol. 35 [1518-1541].

Penrose E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.

Peraro F. and Vecchiato, G. (2007), Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices, Franco Angeli, Milano.

Perrini F. (2006), Corporate Social Responsibility: l'Europa e lo sviluppo di imprese competitive e sostenibili, *Economia & Management*, Vol. 3 [11-17].

Perrini F. and Tencati A. (2008), La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità, *Sinergie*, Vol. 77, [23-43].

Peteraf M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 [179-191].

Pfarrer, M.D., Pollock, T.G. and Rindova, V.P. (2010), A tale of two assets: The effects of firm reputation and celebrity on earnings surprise's and investors' reactions, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 [1131-1152].

Pomeroy A. and Johnson L.W. (2009), Advertising corporate social responsibility initiatives to communicate corporate image: inhibiting skepticism to enhance persuasion, *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 14, No. 4 [420-439].

Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2005), *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.

Porter M. and Kramer, M. (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12 [78-92].

Porter M.E. and Kramer, M.R. (2002), The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12 [56-69].

Powell S. M. (2011), The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility: an internal organisational perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9/10 [1365-1379].

Prahalad C.K. and G. Hamel (1994), Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?, *Strategic Management Journal*, Vol. 15[5-16].

Prahalad C.K. and Hamel G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* Vol. 68, No. 3 [ 79-91].

Quester P.G. and Thompson B. (2001), Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness, *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, No. 1 [33-47].

- Rayner J. (2001), *Risky Business: Towards Best Practice in Managing Reputational Risk*, Institute of Business Ethics, London.
- Reid E.M. and Toffel M.W. (2009), Responding to Public and Private Politics: Corporate disclosure of climate change strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 11 [1157-1178].
- Rhee M. and Haunschild P.R., (2006), The liability of good reputation: A study of product recalls in the US automobile industry, *Organization Science*, Vol. 17 [101-117].
- Roberts P.W. and Dowling G.R. (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 [1077-1093].
- Rugman A.M. and Verbeke A. (2002), Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 23 [769-780].
- Rumelt R. P. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm. In R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, [556-570].
- Rumelt R.P. (1987), Theory, strategy and entrepreneurship. *The Competitive Challenge*. Ed. David, J.T., New York: Harper & Row [137-158].
- Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, Vol. 12 [167-185].
- Rupp D.E. (2011), An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, Vol. 1 [72-94].
- Rupp D.E., Williams C.A. and Aguilera R.V. (2010), Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories, Schminke, M. (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*. New York: Routledge, 69-88
- Russo M.V., Fouts P.A. (1997), A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3 [534-559].
- Sacco P.L. and Viviani M., (2008), La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano, *Economia politica*, Vol. 25, No. 2, [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, No. 2 [1-38].
- Salani M.P. (2003), L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione, *Il Ponte*, Anno LIX, Vol. 10-11.
- Schultz M., Mouritsen J. and Gabrielsen G. (2001), Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System, *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 1 [24-41].
- Serenko A. and Bontis N. (2009), A citation-based ranking of the business ethics scholarly journals, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 4 [390-399].
- Siano A. (2012), La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese. *Sinergie*, rivista di studi e ricerche, Vol. 89 [3-23].
- Siegel D.S. and Vitaliano D.F. (2007), An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility, *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, No. 3 [773-792].
- Silberhorn D. and Warren R.C., (2007), Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK, *European Business Review*, Vol. 19. No. 5 [352-372].
- Siltaoja M.L. (2006), Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, No. 1 [91-111].
- Smith C.N. (2003), Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, Vol. 45, No. 4 [52-76].
- Soloman R.C. and Hansen K.R. (1985), *It's good business*, Atheneum, New York, NY .
- Spender J.C. (1996), Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 [45-62].
- Spicer B.H. (1978), Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study, *Accounting Review*, Vol. 53 [94-111].
- Srinivas R. K. 2002. *Strategic human resource development: Strategic HRD System practices and facilitators*, Prentice-Hall of India, New Delhi.
- Stanwick P.A. and Stanwick S.D. (1998), The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, Vol. 17 [195-204].
- Teece D. J. (1984), Economic analysis and strategic management, *California Management Review*, Vol. 26, No. 3 [87-110].
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7 [509-533].
- Tencati A. (2002), *Sostenibilità, impresa e performance: un nuovo modello di evaluation and reporting*, Egea, Milano
- Turban D. B. and Cable D. M. (2003), Firm reputation and applicant pool characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 6 [733-751].
- Turban D.B. and Greening D.W. (1997), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3 [658-672].
- Unioncamere (2003), *Models of corporate social responsibility in Italy. Executive summary*, Rome: Italian Union of Chambers of Commerce, Industry, Craft and Agriculture.
- Unioncamere (2007), *Le attività del Sistema Camerale sulla Responsabilità sociale*, [www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it).



- Unioncamere (2010), *Le Piccole e Medie imprese nell'economia italiana. Riorganizzazione e riposizionamento delle PMI italiane 'oltre' la crisi. Rapporto 2009*, Istituto Tagliacarne, Franco Angeli, Milano.
- Van Marrewijk M. (2003), Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 [95-105].
- Van Riel C.B.M., Fombrun C.J. (2007), *Essentials of corporate communication*, Routledge, Abingdon.
- Vance S. (1975), Are socially responsible corporations good investment risks? *Management Review*, Vol. 64 [18-24].
- Varadarajan P.R. and Menon A. (1988), Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3 [58-74].
- Vercelli A. (2003), Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, Vol. 72, [175-202].
- Vercelli A. (2005a), Sviluppo sostenibile, in Sacconi L. (eds.), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, [57-66].
- Vercelli A. (2005b), L'impresa sostenibile, in Sacconi L. (eds.), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma, [361-374].
- Viviani M. (2006), *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RM).
- Vollero A. (2013), Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali, *Sinergie*, rivista di studi e ricerche, Vol. 3, [3-23].
- Votaw D. (1972), Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility, *California Management Review*, Vol. 15, No. 2 [25-31].
- Waddock S.A. (2004), Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship, *Business and Society Review*, Vol. 109 [5-42].
- Wagner T., Lutz R.J. and Weitz B.A. (2009), Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions, *Journal of Marketing*, Vol. 73 [77-91].
- Wartick S.L. and Cochran P.L. (1985), The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Vol. 10 [758-769].
- Wartick S.L. and Rude R.E. (1986), Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?, *California Management Review*, Vol. 29, No. 1 [124-132].
- Weber M. (2008), The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4 [247-261].
- Weigelt K. and Camerer C. (1988), Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, Vol. 9 [443-454].
- Weiss A.M., Anderson E. and Mmacinnisd.J. (1999), Reputation Management as A Motivation for Sales Structure Decisions, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4 [74-89].
- Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 [171-180].
- Windso, D. (2006), Corporate social responsibility: three key approaches, *Journal of Management Studies*, Vol. 43 [93-114].
- Winter, S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, In Teece, D.J. (ed.), *The competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, [159-184], Cambridge, M.A.: Ballinger.
- Wood D.J. (1991a), Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 2 [383-406].
- Wood D.J. (1991b), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16 [694-718].
- Wood D.J. (2010), Measuring corporate social performance: A review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12 [50-84].
- Wright P. and Ferris S.P. (1997), Agency conflict and corporate strategy: Effect of divestment on corporate value, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1 [77-83].
- Wright, P.M., Dunford, B.B. and Snell, S.A. (2001), Human Resources and the Resource Based View of the Firm, *Journal of Management*, Vol. 27 [701-721].
- Yoon Y., Gurhan-Canl, Z. and Schwarz N. (2006), The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 16, [377-390].
- Zadek S., Pruzan P. and Evans R. (1997), *Building Corporate Accountability. Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*, Earthscan, Londra.
- Zamagni S. (2003a), La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche, *Il Ponte*, Anno LIX nn. 10-11.
- Zamagni S. (2003b), L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione, *Notizie di Politeia*, Anno XIX, Vol. 72, [28-42].
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- Zamagni S. (2008), La lezione e il monito di una crisi annunciata, Working paper No. 59, AICCON, Forlì.
- Zamarian M. (2002), *Le routines organizzative. Percorsi di apprendimento e riproduzione*, Torino: Utet Libreria.
- Zyglidopoulos S.C. (2001), The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance, *Business and Society*, Vol. 40, No. 4 [416-441].