



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Scuola Dottorale “Antonio Genovesi”

**Dottorato di ricerca in “Marketing e comunicazione” – XI  
ciclo**

**DISTRA - Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali**

*Tesi di Dottorato  
in  
Marketing e Comunicazione*

**La CSR e i social media: una risposta italiana allo  
scetticismo degli stakeholder. Un’indagine sulla  
comunicazione online attuata da alcune delle principali  
aziende italiane quotate nel FTSE MIB.**

Relatore: Prof. Alfonso Siano

Dottoranda: Silvia Cosimato

Anno Accademico 2011/2012

## Sommario

INTRODUZIONE .....	5
Parte I – Quadro teorico di riferimento.....	8
<b>CAPITOLO 1 - La Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Il concetto di responsabilità sociale tra tradizione ed evoluzione.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1 La responsabilità sociale: studi e tendenze.....</b>	<b>10</b>
1.1.1.1 Breve excursus storico.....	12
1.1.1.2 La sostenibilità economica, ambientale e sociale.....	19
1.1.1.3 Le principali definizioni di Corporate Social Responsibility .....	22
1.1.1.3 Definizioni emergenti.....	24
<b>1.1.2 I principali framework teorici .....</b>	<b>26</b>
1.1.2.1 La Piramide di Carroll .....	26
1.1.2.3 Il modello di Wood .....	28
1.1.2.3 I principi di Charity e Stewardship.....	30
<b>1.2 Tendenze del dibattito moderno sulla responsabilità sociale.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.1 Fattori di successo e critiche alla CSR .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2.2 Gli Standard.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.3 Valutazione e controllo delle azioni di CSR .....</b>	<b>37</b>
<b>1.3 Corporate Societal Accountability (CSA), Corporate Sustainability (CS) e Corporate Social Responsibility (CSR): similitudini e differenze .....</b>	<b>39</b>
<b>1.4 La CSR e le influenze culturali.....</b>	<b>41</b>
<b>1.4.1 Approccio alla CSR: USA vs. EU.....</b>	<b>43</b>
<b>1.5 Mercati globali, dinamiche competitive e Corporate Social Responsibility</b>	<b>45</b>
<b>1.5.1 Corporate Social Responsibility, competitività aziendale e vantaggio competitivo: influenze e contaminazioni .....</b>	<b>46</b>
<b>1.5.2 Contesto competitivo e creazione di valore .....</b>	<b>48</b>
<b>1.5.4 L’influenza della CSR sui processi di creazione di valore condiviso (value shared creation) .....</b>	<b>50</b>
<b>1.6 Comunicare la responsabilità sociale in un contesto competitivo globale ..</b>	<b>53</b>
<b>1.7 Il marketing e la Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITOLO 2 – Responsabilità sociale e Stakeholder Theory nell’era del Web</b>	
<b>2.0.....</b>	<b>55</b>
<b>2.1 Corporate Social Responsibility e Stakeholder Theory.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2 La Teoria degli Stakeholder: una visione d’insieme.....</b>	<b>57</b>
<b>2.2.1 La Teoria degli Stakeholder e le sue evoluzioni .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.2 Origini e classificazione degli Stakeholder.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3 La matrice power- interest e il concetto di “rilevanza” .....</b>	<b>64</b>
<b>2.3 Stakeholder Theory e Corporate Social Responsibility: un rapporto in evoluzione.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.1 Le relazioni azienda- stakeholder nell’era del web 2.0.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.2 Il ruolo degli stakeholder nella difesa degli obblighi sociali.....</b>	<b>69</b>
<b>2.4 Stakeholder e comunicazione socialmente responsabile.....</b>	<b>71</b>

<b>CAPITOLO 3 – La comunicazione di CSR.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Caratteristiche della comunicazione di CSR.....</b>	<b>76</b>
<b>3.1.1 CSR e comunicazione: alcune definizioni.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 Il processo d’istituzionalizzazione della comunicazione di CSR .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3 Corporate communication e CSR communication.....</b>	<b>83</b>
<b>3.4 La comunicazione socialmente responsabile: caratteristiche e framework.....</b>	<b>84</b>
<b>3.4.1 Il linguaggio della CSR.....</b>	<b>86</b>
<b>3.4.2 Obiettivi.....</b>	<b>87</b>
<b>3.4.3 Mittente .....</b>	<b>88</b>
<b>3.4.4 Canali e mezzi .....</b>	<b>89</b>
<b>3.4.5 Destinatari.....</b>	<b>90</b>
<b>3.4.5 Messaggio.....</b>	<b>91</b>
<b>3.5 La comunicazione di CSR: un problema di credibilità.....</b>	<b>92</b>
<b>3.5.1 Migliorare la credibilità della CSR attraverso la comunicazione online.....</b>	<b>94</b>
<b>CAPITOLO 4 – Social Media CSR communication.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1 CSR e online communication.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.1 Il web 2.0, i social media e la comunicazione “pull” .....</b>	<b>97</b>
<b>4.1.2 La comunicazione di CSR off line e online.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2 Il marketing e le sue recenti evoluzioni .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2.1 Il marketing nell’era “social” .....</b>	<b>103</b>
4.2.1.1 Marketing virale .....	106
4.2.1.2 Buzz Marketing .....	108
4.2.1.3 Guerrilla Marketing.....	109
4.2.1.4 Social Media Marketing .....	109
<b>4.2.2 I social media .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2.3 I social network.....</b>	<b>113</b>
<b>4.2.4 La social media communication .....</b>	<b>116</b>
<b>4.3 Il web 2.0 e i social media: un universo comunicativo non regolamentato .....</b>	<b>119</b>
<b>Parte II – Metodologia e analisi empirica.....</b>	<b>122</b>
<b>CAPITOLO 5 - La Content Analysis .....</b>	<b>122</b>
<b>5.1 Le origini della content analysis .....</b>	<b>122</b>
<b>5.1.1 I fondamenti teorici e applicazione dell’analisi del contenuto .....</b>	<b>123</b>
<b>5.1.2 Alcune definizioni .....</b>	<b>124</b>
<b>5.1.3 Caratteristiche.....</b>	<b>126</b>
5.1.3.1 La content analysis quantitativa.....	127
5.1.3.2 La content analysis qualitativa.....	127
5.1.3.3 Analisi del contenuto quantitativa e qualitativa: una comparazione.....	128
<b>5.2 La content analysis: elementi di base e problemi di applicabilità.....</b>	<b>129</b>
<b>5.2.1 Le Unità di analisi.....</b>	<b>131</b>
<b>5.2.2 La content analysis e il problema della “affidabilità” .....</b>	<b>132</b>
5.2.2.1 Misurare l’affidabilità .....	133
<b>5.3 Disegno di ricerca e analisi del contenuto.....</b>	<b>136</b>
<b>5.4 Gli strumenti per la content analysis .....</b>	<b>136</b>
<b>5.4.1 Le funzioni di base per l’automazione dell’analisi del contenuto .....</b>	<b>138</b>
<b>5.4.2 I software per la content analysis.....</b>	<b>140</b>

<b>6.1</b>	<b>Disegno sperimentale .....</b>	<b>143</b>
6.1.1	Oggetto e ipotesi di ricerca .....	145
6.1.2	Il Campionamento.....	147
6.1.3	Unità di analisi e categorie.....	148
<b>6.2</b>	<b>KH Coder .....</b>	<b>152</b>
<b>6.3</b>	<b>Analisi .....</b>	<b>152</b>
6.3.1	<b>Framework Teorico .....</b>	<b>153</b>
6.3.1.1	La content analysis “quantitativa” .....	154
6.3.1.2	Le distribuzioni di frequenza.....	155
6.3.1.3	La Kwic concordance.....	155
6.3.1.4	Il multidimensional scaling.....	156
6.3.1.5	L’analisi delle corrispondenze.....	156
6.3.1.6	L’analisi delle co- occorrenze.....	157
6.3.1.7	La cluster analysis.....	157
6.3.2	<b>Il tema e l’ambiente di analisi .....</b>	<b>157</b>
6.3.2.1	I Social Media .....	158
6.3.2.2	I Social Network.....	158
6.3.2.3	Le content communities e i blog.....	159
6.3.3	<b>Le aziende analizzate .....</b>	<b>159</b>
6.3.3.1	Telecom Italia .....	160
6.3.3.2	FIAT.....	172
6.3.3.3	Eni.....	182
6.3.3.4	Hera.....	192
6.3.3.5	Terna.....	192
6.3.3.6	UniCredit.....	202
6.3.3.7	Enel.....	208
6.3.3.8	Snam Rete Gas .....	218
6.3.3.9	Intesa Sanpaolo.....	218
6.3.3.10	Banca Monte dei Paschi di Siena.....	225
<b>6.4</b>	<b>Verifica delle ipotesi di ricerca.....</b>	<b>236</b>
	<b>Conclusioni e prospettive future .....</b>	<b>245</b>
	<b>Bibliografia.....</b>	<b>248</b>
	<b>Sitografia.....</b>	<b>300</b>



## INTRODUZIONE

Il presente lavoro di ricerca ha come obiettivo principale lo studio della comunicazione di CSR e l'evoluzione determinata dalla diffusione delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT), cui fanno capo il Web 2.0 (Murugesan, 2007; O'Reilly, 2007, 2009) e le piattaforme di *social networking* (Boyd and Ellison, 2007; Knobel and Lankshear, 2008; Romm-Livermore and Setzekorn, 2008; Livingstone and Brake, 2010). Queste dinamiche hanno determinato un netto cambiamento in ambito comunicativo, che ha visto il tradizionale paradigma della comunicazione unidirezionale *one-to-many* (Jakobson, 1966; Camaioni, 1993; Matherlat, 1997) cedere il passo alla comunicazione multidirezionale *many-to-many* (Riva and Galimberti, 1997; Thompson, 1998), basata su logiche interattive e collaborative, aperte, cioè, alla partecipazione di soggetti diversi, cui è riconosciuta pari dignità e i cui ruoli di "mittente" e "ricevente" sono equivalenti e, spesso, "interscambiabili".

La ricerca consta di due sezioni principali: "Quadro teorico di riferimento", dedicato alla trattazione teorica della Corporate Social Responsibility e dell'influenza esercitata dai social media sulla CSR Communication, e "Metodologia e analisi empirica", dedicata, invece, all'analisi della comunicazione socialmente responsabile attuata da un campione di aziende italiane attraverso le principali piattaforme di social networking. La prima sezione (Quadro teorico di riferimento) è stata dedicata all'esplicazione teorica dei temi che caratterizzano a livello aziendale la comunicazione on line e off line della responsabilità sociale. Questa sezione si basa sull'analisi della letteratura disponibile in termini di responsabilità sociale, interazione azienda-stakeholder e comunicazione socialmente responsabile, attraverso cui si tenterà di garantire maggiore uniformità e organicità ad approcci teorici e definizioni, spesso, divergenti, che hanno determinato un uso indiscriminato e acritico del termine Corporate Social Responsibility (CSR). In letteratura, infatti, la mancanza di una definizione universalmente accettata di CSR (Votaw and Sethi, 1973) ha, spesso, spinto all'uso acritico di definizioni diverse e contrastanti tra cui: sviluppo sostenibile o *sustainable development* (World Commission on Environment and Development, 1987), cittadinanza d'impresa o *corporate citizenship* (Marsden and Andriof, 2001), imprenditoria sostenibile o *sustainable entrepreneurship*, *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997; Henriques and Richardson, 2004), *Business Ethics* (Kilcullen and Kooistra, 1999). Sarà, inoltre, approfondito il rapporto in essere tra la pratica della CSR e la Teoria degli Stakeholder, che si basa sul coinvolgimento e sulla valorizzazione dell'influenza esercitata da tali soggetti non solo sul successo e sulla sopravvivenza aziendale (Clarkson, 1988; Post *et al.*, 1996), ma anche sulla sua stessa credibilità sociale. Leggere l'approccio aziendale alla responsabilità sociale nell'ottica della Stakeholder Theory implica, dunque, la valorizzazione e il rafforzamento del rapporto bidirezionale e, dunque, dialogico e fiduciario che lega le aziende ai propri stakeholder. Attraverso lo studio della letteratura accademica disponibile tanto sulla CSR, quanto sulla comunicazione socialmente responsabile online e offline, si tenterà, inoltre, di analizzare e contestualizzare i cambiamenti che hanno interessato, nel tempo, la comunicazione socialmente responsabile e che hanno contribuito allo sviluppo e alla diffusione di concetti come quello di sostenibilità o *CSR2* (Wartick and Cochran, 1985; Frederick, 1994, 2008; Carroll and Shabana, 2010).

Il primo capitolo, “La Corporate Social Responsibility”, si basa sull’analisi dell’evoluzione subita negli anni dalla responsabilità sociale e sullo studio dei principali framework teorici disponibili in letteratura, nonché delle tendenze più recenti che caratterizzano il dibattito sulla CSR, ovvero: gli standard di riferimento, la valutazione e il controllo, l’influenza della globalizzazione economico- sociale e il peso delle componenti culturali sull’esercizio e sul rispetto dei principi etico- sociali più diffusi. Il secondo capitolo, “Responsabilità sociale e Stakeholder Theory nell’era del Web 2.0”, è stato dedicato all’analisi dei legami esistenti tra la pratica della CSR e la Teoria degli stakeholder, così come dell’importanza crescente assunta dai vari gruppi di stakeholder tanto nello svolgimento delle più comuni attività aziendali, quanto nell’ambito della comunicazione socialmente responsabile. Il terzo capitolo, invece, si basa sull’analisi approfondita della comunicazione socialmente responsabile e, dunque, sulla trattazione delle problematiche e delle caratteristiche tipiche di questa forma di comunicazione. Il quarto capitolo, “Social Media Communication”, infine, è stato improntato all’analisi delle caratteristiche, metodologie e tecniche tipiche della Social Media CSR Communication. Sono stati, infatti, analizzati non solo i più recenti paradigmi comunicativi (es. comunicazione pull, comunicazione multidirezionale ecc.), ma anche i canali che hanno favorito la diffusione delle metodologie e delle tecniche della comunicazione “social”, basata cioè su canali e piattaforme multimediali, tra cui i social media. Sono stati, infine, analizzati i rapporti esistenti tra la Social Media Communication, il marketing, la pratica della CSR e la normativa vigente a livello sia nazionale, che europeo.

La premessa teorica su cui si basa la ricerca in oggetto riguarda l’influenza che fenomeni recenti come la globalizzazione e lo sviluppo delle tecnologie di social networking hanno esercitato sul mondo aziendale, contribuendo al cambiamento del processo di creazione di valore, che da semplice valore economico- finanziario, è diventato “valore economico- sociale” (Austin *et al.*, 2005; Brenneke and Spitzack, 2009) o meglio “valore condiviso” (*shared value*), cui partecipano soggetti diversi (Porter and Kramer, 2006; 2011) e che “non è semplicemente responsabilità sociale, filantropia o, addirittura, sostenibilità, [...], ma una nuova strada che conduce al successo economico” (Porter and Kramer, 2011, p. 4- 5). Le sinergie esistenti tra responsabilità sociale, “valore condiviso” e “sviluppo sostenibile” hanno, infatti, influenzato il cambiamento progressivo degli obiettivi alla base dell’intero sistema produttivo, orientandoli al raggiungimento di un valore ben più ampio di quello economico- finanziario proprio perché finalizzato alla conservazione del capitale ambientale, sociale e umano (De Woot, 2005), così come previsto dal “*triple bottom up approach*” (Elkington and Hartigan, 2007; Henriques and Richardson, 2004). Questo stato di cose ha determinato, in ambito accademico e manageriale, la proliferazione di teorie e modelli incentrati su tematiche sociali d’interesse collettivo (De Nicola, 2008) e sulla valorizzazione del ruolo e dell’influenza esercitata dagli stakeholder sulle attività aziendali e, dunque, sullo stesso processo di creazione di valore.

La sezione “Metodologia e analisi empirica” consta di due capitoli, il quinto, “La Content Analysis”, orientato alla descrizione approfondita della metodologia scelta per condurre l’analisi empirica e del disegno di ricerca su cui si basa l’analisi empirica. Il sesto e ultimo capitolo, “Disegno sperimentale”, è stato dedicato all’esplicazione dell’oggetto e delle ipotesi di ricerca, nonché dei risultati scaturiti dall’analisi del

contenuto attraverso cui è stata analizzata la comunicazione socialmente responsabile sviluppata online da un campione di aziende italiane. L'analisi empirica ha interessato, quindi, la Social Media Communication attuata dalle aziende presenti nella top ten del "CSR Online Awards Italy 2011" di Lundquist. A tal fine, è stata utilizzata la Content Analysis, che ha permesso di analizzare le problematiche sociali cui è garantita maggiore attenzione da parte delle aziende e quelle che riscuotono maggiore successo presso gli utenti (Viney, 1983; Judd *et al.*, 1991). In questo modo è stato possibile individuare le tematiche etico- sociali che trovano maggiore spazio online, verificare il reale coinvolgimento aziendale nelle questioni etico- sociali, sondare l'atteggiamento e la partecipazione degli stakeholder.

L'analisi del contenuto di tipo quantitativo ha interessato le tematiche trattate attraverso due dei più diffusi social media: *Facebook* e *Twitter*, al fine d'individuare e descrivere la "risposta italiana" allo scetticismo che gli stakeholder tradizionalmente nutrono nei confronti della comunicazione socialmente responsabile e l'influenza esercitata dai processi di *stakeholder engagement*, che, a livello comunicativo, trovano un valido supporto proprio nei social media. Le tecnologie di social networking, infatti, rappresentano un'importante fonte di credibilità per la comunicazione aziendale e, soprattutto, per la comunicazione socialmente responsabile, che, grazie alle nuove piattaforme multimediali (blog, social forum, social network, content community ecc.), si apre all'interazione diretta con gli utenti, rendendoli, finalmente, capaci di reperire informazioni attraverso cui ottenere un'interpretazione personale e non mediata dal management delle attività aziendali (Azevedo, 2004).

## Parte I – Quadro teorico di riferimento

### CAPITOLO 1 - La Corporate Social Responsibility

#### 1.1 Il concetto di responsabilità sociale fra tradizione ed evoluzione

Corporate Social Responsibility (CSR) è un termine ampiamente usato e spesso addirittura abusato, cui specialisti, semplici cittadini e media ricorrono per definire argomenti legati alla corporate governance o alla sensibilità ambientale (Jackson, 2001, Göbbels, 2002). Si ha, dunque, l'impressione che parlare di responsabilità sociale significhi far riferimento a un particolare ambito di attività che “acquista un significato diverso per ciascuno” (Votaw and Sethi, 1973). Accademici, consulenti e dirigenti sono stati e sono, tuttora, coinvolti in un acceso dibattito in merito alla creazione di una società “più umana, più etica e di un modo di fare business più trasparente” (Van Marrewijk, 2003, p. 95), ragion per cui molti hanno sostenuto o criticato concetti fortemente interrelati come: sviluppo sostenibile<sup>1</sup> (*sustainable development*), cittadinanza d'impresa (*corporate citizenship*)<sup>2</sup>, imprenditoria sostenibile (*sustainable entrepreneurship*), Triple Bottom Line<sup>3</sup>, business ethics<sup>4</sup> e CSR. In particolare, la responsabilità sociale è chiaramente legata al concetto di “sviluppo sostenibile”, secondo cui l'obiettivo dell'intero sistema produttivo è il raggiungimento di un ampio di sviluppo economico capace di generare valore per gli azionisti e attento alla conservazione del capitale ambientale, sociale e umano (De Woot, 2005). Questo concetto si configura, quindi, come un approccio al business secondo cui le aziende possono integrare attività di natura puramente commerciale ad attività orientate al benessere sociale e alla tutela ambientale, anche grazie a un rapporto più stretto e trasparente con gli stakeholder (EU- Communication, 2001). Agire in maniera socialmente responsabile non significa, quindi, svolgere esclusivamente attività filantropiche, ma sviluppare una vera e propria capacità strategica in base alla quale generare profitto “sostenibile”, gestire al meglio le relazioni con gli stakeholder (Post *et al.*, 2002) e influenzare positivamente l'acquisizione di una migliore posizione competitiva (Porter and Kramer, 2002). Ne consegue che l'attuale dibattito sulla Corporate Social Responsibility dovrebbe favorire lo spostamento dell'attenzione aziendale dalla sola minimizzazione delle influenze negative che pesano sul processo di creazione di valore, alle azioni attraverso cui è possibile ottenere un impegno sociale più concreto (Luetkenhorst, 2004; Novak, 1996). Infatti, la CSR rappresenta per le aziende moderne un'occasione non solo per

---

<sup>1</sup> Il concetto di Sviluppo Sostenibile rimanda alle attività volte a soddisfare i bisogni presenti, senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (World Commission on Environment and Development, Brundland, 1987).

<sup>2</sup> Per cittadinanza aziendale s'intende la capacità di “comprendere e gestire le influenze che le aziende hanno sulla società per il bene dell'azienda e della società nel suo insieme” (Marsden and Andriof, 2001).

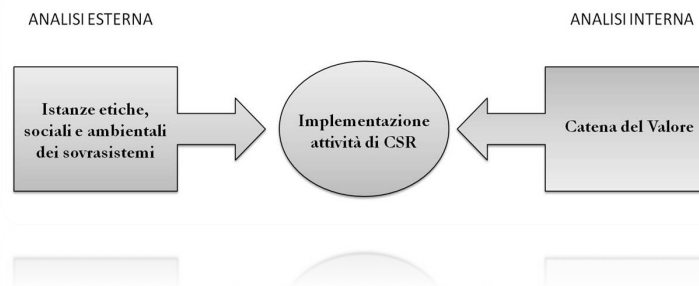
<sup>3</sup> L'approccio “Triple Bottom Line” o “People, Planet, Profit” prevede che le aziende siano disposte ad armonizzare i propri sforzi in modo che i risultati ottenibili siano economicamente validi, eco-compatibili e socialmente responsabili (Elkington, 1997).

<sup>4</sup> Il concetto di Business Ethics rimanda a “l'obbligo morale che può essere ascritto a un'azienda e che va al di là del semplice rispetto delle leggi dello Stato” (Kilcullen and Kooistra, 1999, p. 158).

ripensare le strategie competitive, ma anche per sviluppare risorse e capacità distintive (Bryan and David, 2007).

La Corporate Social Responsibility rappresenta, quindi, un approccio strategico innovativo alla gestione aziendale, definito da alcuni studiosi "sistemici" (Golinelli, 2005), poiché coinvolge l'organizzazione nel suo complesso come *sistema vitale*, in altre parole di "un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente" (Beer, 1991, p. 8). Il sistema vitale e le sue applicazioni al mondo aziendale sono state analizzate da Golinelli, cui si deve la definizione del cosiddetto "Approccio Sistemico Vitale" o ASV (Golinelli, 2000; 2005).<sup>5</sup> che nell'analizzare la responsabilità sociale, evidenzia come "le attività di CSR siano prevalentemente la risposta a pressioni esercitate dall'esterno" (Michelini, 2007, p. 64), per cui è compito dell'organo di governo interpretare, soddisfare e addirittura anticipare i bisogni e le richieste dei cosiddetti "sovra- sistemi". In sintesi, le attività di CSR non possono che scaturire da un'attenta analisi dell'ambiente esterno e dei rapporti che l'azienda intrattiene con esso (Michelini, 2007, p. 64). Tuttavia, perché le azioni socialmente responsabili conservino il proprio valore strategico, è necessario che le aziende svolgano un'analisi sia del contesto esterno, che di quello interno (Porter and Kramer, 2002, 2006).

Figura 1 - Rappresentazione delle attività di analisi utili allo sviluppo della CSR.



Fonte: adattata da adattata da Michelini, L. (2007), *Strategie Collaborative per lo Sviluppo della Corporate Social Responsibility*, Franco Angeli, Milano, p. 65.

Secondo alcuni studiosi, il concetto di sostenibilità presenta un'innata "vocazione sistemica", poiché nell'ambito dell'ASV essa funge da "termometro del rapporto intersistemico, declinabile a tutti i livelli relazionali del micro e del macro-ambiente" (Barile and Saviano, 2011, p. 14). In ambito accademico, sono state presentate numerose e diverse definizioni di responsabilità sociale, ciascuna caratterizzata da interessi e obiettivi tipici della prospettiva di analisi cui si riferisce. La CSR, infatti,

<sup>5</sup> L'autore attribuisce all'azione creativa di governo la capacità d'interagire dinamicamente sia con le entità sistemiche esterne all'impresa, che con i sub sistemi interni. Ne deriva una decisa centralità dell'organo di governo, il quale deve dimostrare di essere in grado non solo di percepire i segnali deboli o forti che provengono dai sovra- sistemi, ma anche di attuare un processo di risonanza sistemica attraverso cui adattarsi ai valori tipici del sistema impresa e acquisire le risorse strategiche necessarie alla sopravvivenza dell'impresa (Golinelli, 2000, p. 165). L'ASV si basa su una serie di riferimenti teorici differenti, tra cui le teorie fisico-matematiche, che, grazie alle evoluzioni della cibernetica, hanno contribuito a una migliore definizione del fine ultimo dell'impresa e dato ampio spazio al concetto di vitalità del sistema imprenditoriale (Golinelli, 2000, p. 167).

presenta evidenti legami con discipline quali il marketing, la comunicazione, la gestione delle risorse umane, la gestione del sistema qualità, la rendicontazione. In particolare, il marketing si è rivelato particolarmente utile allo svolgimento di alcune importanti attività di CSR, tra cui: la limitazione dei danni d'immagine, la comunicazione con gli stakeholder, l'acquisizione di un concreto vantaggio competitivo, la cooperazione con i clienti, con altre aziende o organizzazioni (es. ONG).

### **1.1.1 La responsabilità sociale: studi e tendenze**

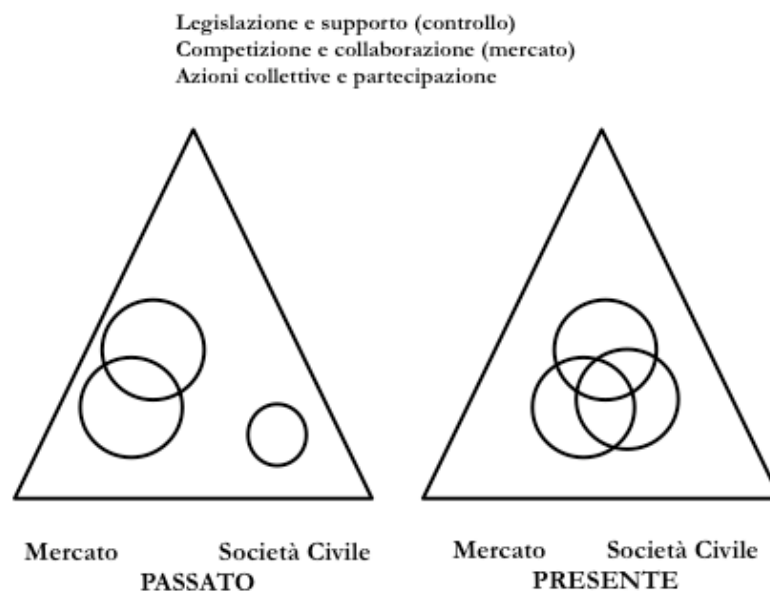
In ambito accademico, sono stati condotti numerosi studi finalizzati all'approfondimento e alla classificazione delle caratteristiche e delle principali problematiche legate alla Corporate Social Responsibility, la maggior parte dei quali ha evidenziato come la CSR sia carente dal punto di vista concettuale, a causa della mancanza di principi standard universalmente accettati che ne definiscano area di attività, applicabilità, obiettivi e relazioni. Ciò accade poiché questa disciplina si configura come un processo "su misura", definito, cioè, in maniera autonoma e individuale da ciascuna azienda tanto da essere in linea con le politiche, le strategie e gli obiettivi aziendali (Van Marrewijk, 2003).

In letteratura sono stati, inoltre, individuati due particolari ambiti interpretativi della Corporate Social Responsibility, il primo basato sul principio secondo cui un'impresa è, in primo luogo, un soggetto giuridico caratterizzato da due obblighi legislativi presenti anche nell'oggetto sociale, ovvero: la creazione di valore e il rispetto della normativa vigente (Greenfield, 2004); il secondo basato sul principio secondo cui le imprese tendono ad agire intenzionalmente per il tramite dei propri membri, ragioni per cui gli obblighi e i doveri sociali di cui ciascun individuo è portatore sono allargati anche alle aziende (Hancock, 2005; Goodpaster and Matthews, 2003; Pettit, 2005). Il primo ambito teorico rimanda a un'interpretazione limitata della responsabilità sociale, che fa riferimento alla sola responsabilità giuridico-economica e si fonda sulla prospettiva classica della Corporate Social Responsibility. Il secondo ambito interpretativo, invece, attribuisce alla responsabilità sociale una gamma molto più ampia di responsabilità etiche, morali e filantropiche (Jamali and Mirshak, 2007), che interessano la vita sia delle aziende, che della società civile. Quest'approccio, infatti, prevede che le aziende siano disposte a rispondere a numerose aspettative sociali, tra cui: la tutela ambientale, lo sviluppo della comunità, la conservazione delle risorse naturali e le donazioni filantropiche (de la Cruz Deniz Deniz and Cabrera Suarez, 2005; Quazi and O'Brien, 2000), legate a una gamma molto più ampia di doveri e obblighi sociali. È opportuno porre l'accento anche sulle motivazioni (moralì, economiche e razionali) che hanno tradizionalmente spinto le aziende ad agire in maniera socialmente responsabile sono state e sono tuttora gestite a livello interno, in base ai principi tradizionali dell'organizzazione aziendale (Werther and Chandler, 2006). Esse, tuttavia, sono affiancate da una serie di motivazioni emergenti, determinate dalla consapevolezza crescente che la società civile è titolare non solo di diritti propri, ma è sempre più consapevole della necessità di salvaguardare le risorse ambientali ed economiche, cosicché possano essere fruite anche dalle generazioni future (Rolland and O'Keefe- Bazzoni, 2009). In una situazione del genere, la comunicazione e in particolare la comunicazione online giocano un ruolo

particolarmente importante, poiché garantiscono maggiore visibilità alle azioni di CSR e un maggiore potere di controllo agli stakeholder e ai semplici cittadini.

Nella società contemporanea, la responsabilità sociale si configura come un “concetto fluido”, poiché agisce sia come “mezzo”, che come “fine” (Werther and Chandler, 2006, p. 8), infatti, parlare di “mezzo”, equivale a far riferimento al modo in cui un’azienda “distribuisce i propri prodotti ai consumatori”, mentre il “fine” è legato al “modo in cui l’azienda prende in carico le preoccupazioni che gli stakeholder hanno nei confronti delle sue stesse attività (ad esempio le aziende che agiscono in maniera socialmente responsabile), cosicché il proprio modus operandi continui a essere considerato socialmente legittimo” (Werther and Chandler, 2006, p. 8- 9). Si comprende, quindi, come la società civile abbia, negli ultimi anni, acquisito un potere d’influenza crescente, che le permette d’indirizzare tanto le tendenze di mercato, quanto le politiche di governo. Tale potere si manifesta anche con l’attuazione di azioni civili collettive, che, soprattutto se realizzate online, non possono essere ignorate dalle aziende o dai governi, proprio perché capaci d’influenzare negativamente la reputazione e, dunque, il business (Siano, 2012). Il grafico presentato a seguire mostra l’evoluzione subita recentemente dalle relazioni tra Istituzioni Statali, Business e Società Civile, rispettivamente titolari delle seguenti attività: legislazione e supporto (stato), competizione e cooperazione (mercato), azioni collettive e partecipazione (società civile).

Figura 2 - Rappresentazione grafica delle relazioni presenti e passate tra Stato, mercato e società civile.



Fonte: adattata da Van Marrewijk, 2003, p. 100.

Come evidenziato nella figura di cui sopra (Fig.2), sebbene in passato esistessero legami e sinergie tra Stato e Business, non accadeva lo stesso tra questi ultimi e la società civile, considerata un elemento passivo, privo cioè di qualsiasi potere d’influenza, cui Stato e Mercato indirizzavano le proprie politiche socio- economiche. Recentemente, invece, si è assistito alla crescita sostenuta del potere d’influenza

proprio della società civile, che, grazie anche ai canali di comunicazione digitale, è in grado di far sentire la propria voce, influenzare e, addirittura, partecipare attivamente alla definizione delle politiche socio- economiche, interagendo direttamente con lo Stato e il Mercato, in quest'ultimo caso per il tramite delle aziende. La società civile, infatti, attraverso le ONG (Organizzazioni Non Governative) e gli stakeholder non solo partecipano attivamente alla vita di aziende e governi, ma sono anche in grado pretendere che le relazioni che li legano a questi ultimi siano orientate alla massima trasparenza (Wartick and Wood, 1998). La Corporate Social Responsibility si configura, quindi, come un insieme di attività gestionali attraverso cui un'azienda può massimizzare gli effetti positivi che scaturiscono dalle azioni sociali o agire "in modo da soddisfare e andare oltre le aspettative sociali in termini di legalità, etica, attrattività commerciale e pubblicità delle attività di business" (BSR, 2001).

#### **1.1.1.1 Breve excursus storico**

In ambito accademico, la Corporate Social Responsibility, pur essendo stata ampiamente analizzata sin dalle origini, diventa oggetto di studi e ricerche sistematiche solo nel corso degli anni '70 dello scorso secolo. La storia e l'evoluzione della responsabilità sociale è tutt'altro che limitata, poiché le sue prime teorizzazioni risalgono ai tardi anni '30, quando alcuni studiosi (Barnard, 1938; Clark, 1939; Kreps, 1940) iniziarono a interrogarsi sull'opportunità o meno che le aziende sviluppassero una condotta socialmente responsabile. Nei primi decenni del secolo scorso la Corporate Social Responsibility veniva, sovente, espressa in forma di filantropia, equità e buon governo, che dal punto di vista aziendale corrispondeva alla manifestazione di atteggiamenti paternalistici nei confronti dei dipendenti e a forme particolari di promozione artistica, sportiva ed edilizia (Van Marrewijk, 2003). Di conseguenza, la maggior parte dei contributi scientifici e degli studi sulla responsabilità sociale furono prodotti solamente nel corso della seconda metà del secolo scorso, quando ebbero modo di affermarsi due importanti scuole di pensiero, la prima cui appartengono autori come Friedman (1970) e Lewitt (1958), che considerano un dovere imprescindibile delle imprese, il raggiungimento del massimo profitto possibile, nel rispetto delle leggi vigenti e di alcuni principi minimi di natura etica. La seconda scuola di pensiero, invece, è rappresentata da autori come Andrews (1973), Carroll (1999), Davis e Blomstrom (1975), Epstein (1987) e McGuire (1963), i quali attribuiscono le aziende numerosi doveri nei confronti della società civile di cui esse stesse sono parte. In particolare, gli anni '50 dello scorso secolo hanno rappresentato una svolta nella storia della Corporate Social Responsibility e delle problematiche a essa correlate (Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991; Carroll, 1999; Waddock, 2004), soprattutto in virtù dell'affermazione di un concetto di responsabilità sociale fortemente ancorato al benessere collettivo, nonché al rispetto e alla tutela delle risorse naturali ed economiche. Questa prospettiva d'analisi si pone come apri pista della moderna *Stakeholder Theory*<sup>6</sup> (Freeman, 1984), secondo cui le aziende sono chiamate a interagire con tutti i gruppi che dimostrano una qualche forma d'interesse nei confronti delle loro attività. In ambito accademico, si è soliti far coincidere la nascita della moderna letteratura sulla CSR con la pubblicazione dell'opera di Bowen (1953) dal titolo "*Social*

---

<sup>6</sup> Per una trattazione più completa e organica della Teoria degli Stakeholder si rimanda al Capitolo 2.



*responsibilities of the businessman*”, nella quale l’autore s’interroga in merito a “le responsabilità che ragionevolmente gli imprenditori dovevano assumersi nei confronti della società” (p. xi). La prima definizione organica di responsabilità sociale si deve, infatti, proprio a quest’autore, considerato a buon titolo il “padre” della Corporate Social Responsibility (Carroll, 1999, p. 270) e secondo cui “essa si riferisce all’obbligo che gli imprenditori hanno di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o seguire quelle linee di azione ritenute socialmente desiderabili in termini di obiettivi e valori” (Bowen, 1953, p. 6).

Nel corso degli anni ’60 il dibattito sulla CSR ha coinvolto in maniera crescente sia il mondo accademico, che quello aziendale. In questo periodo, Davis definì la responsabilità sociale come l’insieme delle “decisioni e azioni che gli imprenditori prendono per motivi almeno parzialmente indipendenti dall’interesse economico o tecnico dell’azienda” (Davis, 1960, p. 70). L’autore ha, inoltre, sviluppato un approccio alla CSR alquanto moderno, considerandola uno degli elementi che, nel lungo periodo, contribuiscono alla determinazione del profitto (Davis, 1960), idea che si affermerà solamente tra la fine del decennio successivo e i primi anni ’80. Gli anni ’60 hanno visto, inoltre, partecipare al dibattito sulla Corporate Social Responsibility un altro importante studioso, Frederick, il quale è stato tra i primi a fornire una definizione organica di responsabilità sociale, considerata come il modo in cui “gli imprenditori dovrebbero controllare il funzionamento di un sistema economico in modo tale che esso soddisfi le aspettative del pubblico. Ciò significa che in economia i mezzi di produzione devono essere impiegati in modo che la produzione stessa e la distribuzione rafforzino il benessere socio- economico. La responsabilità sociale, in ultima analisi, implica una maggiore attenzione pubblica alle risorse economiche e umane, nonché al modo in cui esse sono utilizzate per ampi scopi sociali e non solo nell’interesse strettamente aziendale” (Frederick, 1960, p. 60). Davis, invece, sposta il focus del dibattito sulla CSR sulle azioni istituzionali e sull’effetto che esse esercitano sul sistema sociale nel suo complesso, ponendo l’accento su come la responsabilità sociale sottenda più che al punto di vista dei singoli individui, a quello dell’intero sistema sociale (Davis and Blomstrom, 1966). L’autore ha poi rivisitato la propria definizione di CSR, aggiungendo a quanto affermato in precedenza, la questione riguardante ciò che gli imprenditori “devono” al sistema sociale nella sua totalità (Davis, 1967).

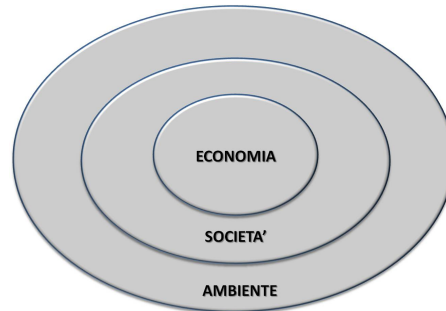
Gli anni ’70 si aprono con la pubblicazione del testo “*The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*” (Heald, 1970), orientato alla raccolta e alla discussione delle principali argomentazioni sulla responsabilità sociale susseguitesi in ambito accademico dagli albori del ’900, fino agli anni ’60. In un’opera successiva, Johnson (1971) ha presentato e analizzato criticamente una serie di definizioni e interpretazioni della Corporate Social Responsibility, che possono essere sintetizzate nell’affermazione secondo cui: “Un’impresa è socialmente responsabile quando il management è in grado di bilanciare interessi molteplici. Un’azienda responsabile, più che puntare al solo raggiungimento del profitto, deve tener conto anche delle esigenze del personale, dei fornitori, dei rivenditori, delle comunità locali e della nazione” (Johnson, 1971, p. 50). Ne consegue, che l’autore è tra i primi ad alludere al rapporto azienda- stakeholder e agli interessi di questi ultimi, elementi che lo porteranno all’individuazione di tre differenti chiavi di lettura applicabili alla sua prima e più

generica definizione di CSR. La seconda definizione fornita da Johnson stabilisce, infatti, che “la responsabilità sociale prevede che le aziende realizzino programmi sociali per ottenere nuovi utili” (Johnson, 1971, p. 54), per questa ragione la responsabilità sociale è considerata un elemento che, nel lungo periodo, concorre alla massimizzazione del profitto. La cosiddetta terza via alla responsabilità sociale è stata definita dall'autore stesso “massimizzazione degli utili”, poiché la motivazione principale che spinge un'azienda ad agire in maniera “responsabile” è proprio la massimizzazione degli utili, intesi come obiettivi multipli riguardanti soggetti differenti e non come semplice massimizzazione del profitto da parte dell'azienda e dei suoi azionisti (Johnson, 1971, p. 59). Da queste riflessioni scaturisce la seguente definizione: “Un imprenditore o un manager socialmente responsabile svolge funzioni di utilità di secondo tipo, orientate cioè non solo al proprio benessere, ma anche a quello degli altri membri dell'azienda e dei loro concittadini” (Johnson, 1971, p. 68). La quarta e ultima via alla CSR è stata definita “approccio lessicografico alla responsabilità sociale”, secondo cui “ gli obiettivi dell'impresa, così come quelli del consumatore, sono classificati in ordine d'importanza e valutati in base a una serie di obiettivi e sotto obiettivi, definiti secondo fattori quali l'esperienza maturata dall'azienda e il rendimento passato ottenuto da imprese simili [...]” (Johnson, 1971, p. 73). L'anno 1972 apre, invece, all'insegna del dibattito sulla CSR promosso dall'American Enterprise Institute, che ha coinvolto studiosi provenienti da diversi ambiti disciplinari. Gli esiti di tale dibattito sono stati presentati nel volume “*The Modern Corporation and Social Responsibility*” (Manne and Wallich, 1972), i cui autori sostengono che qualsiasi definizione di responsabilità sociale, per avere valore, deve possedere essere orientata allo svolgimento di tre attività fondamentali, ovvero: 1) la definizione degli obiettivi; 2) la decisione di perseguire i suddetti obiettivi; 3) il finanziamento degli obiettivi (Manne and Wallich, 1972, p. 41). Nel testo di citato in precedenza sono definite anche le attività socialmente responsabili, che per essere considerate tali devono “ [...] far in modo che i rendimenti marginali aziendali siano inferiori ai rendimenti ottenibili da attività diverse, siano esse di natura puramente volontaria, scaturiscano da spese aziendali pianificate o da atti di generosità personale” (Manne and Wallich, 1972, pp. 4-6). Nello stesso periodo, il dibattito sulla responsabilità sociale s'inserisce nelle discussioni sullo sviluppo economico- finanziario internazionale. In particolare, Davis (1973), in una propria opera, cita e sottopone ad analisi critica le considerazioni fatte da due importanti economisti, Friedman e Samuelson, in merito alla responsabilità sociale di cui sono portatrici le aziende. L'autore oppone al punto di vista sulla CSR strettamente critico di Friedman (1962, 1970), le considerazioni di Samuelson (1971), il quale sosteneva che “le grandi aziende in questo momento non solo possono impegnarsi nell'ambito della responsabilità sociale, ma avrebbero senz'altro dovuto provare a farlo già in precedenza” (Samuelson, 1971, p. 24).

Gli anni '70 sono, inoltre, caratterizzati da numerosi contributi in cui si fa frequente riferimento sia alla CSR, che alla *Corporate Social Performance* o CSP (Carroll, 1977). Uno dei primi studiosi ad analizzare le “dimensioni delle performance sociali” fu Sethi (1975), il quale ha evidenziato le differenze esistenti tra comportamenti aziendali troppo spesso considerati affini pur non essendolo, ovvero: la *social obligation* e cioè comportamenti aziendali attuati “in risposta alle forze di mercato o ai vincoli legislativi” (p. 70); la *social responsibility*, che va oltre gli obblighi sociali e “implica che il

comportamento aziendale sia congruente con le norme, i valori e le aspettative sociali prevalenti” (p. 62); la *social responsiveness* o reattività sociale, che presuppone che i comportamenti e le decisioni aziendali siano in grado di “anticipare” le esigenze sociali (Ackerman, 1973; Ackerman and Bauer, 1976).

Figura 3 - Rappresentazione grafica della responsabilità sociale.



Fonte: adattata da Committee for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, New York, 1971.

Un importante contributo alla definizione della Corporate Social Responsibility è stato fornito dal *Committee for Economic Development* (CED) con la pubblicazione “*Social Responsibilities of Business Corporations*” (1971). Il CED, infatti, descrive la propria idea di CSR utilizzando un modello grafico costituito da tre cerchi concentrici:

1. Il cerchio più interno, in cui sono inserite le responsabilità necessarie allo svolgimento efficiente delle attività economiche (es. produzione, sviluppo della forza lavoro e crescita economica).
2. Il cerchio intermedio, che ingloba le responsabilità riguardanti l’esercizio delle funzioni economiche, tenendo conto dei cambiamenti riguardanti i valori e le necessità sociali (es. il rispetto e la conservazione delle risorse naturali, le relazioni con i dipendenti, trattamento equo e protezione da danni).
3. Il cerchio più esterno, infine, in cui sono inseriti gli aspetti emergenti e le responsabilità non ancora ben chiare, che le imprese dovrebbero assumere per essere maggiormente coinvolte nella difesa e nello sviluppo dell’ambiente sociale. Quest’ultimo cerchio può essere, inoltre, interpretato come l’impegno concreto che le aziende dimostrano nel rimediare a gravi problemi sociali, quali ad esempio la povertà e il degrado urbano<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Questa interpretazione si basa sull’estensione del cerchio più esterno, trattata e argomentata da Davis e Blomstrom (1996).

Preston e Post (1975), invece, hanno preferito utilizzare il termine “responsabilità pubblica”, in sostituzione di “responsabilità sociale”, poiché ritengono che esso definisca meglio la gestione organizzativa della vita pubblica ed evidenzi l’importanza della dimensione collettiva rispetto a quella individuale e paternalistica su cui spesso, in epoche passate, il concetto di responsabilità sociale è stato basato (Preston and Post, 1975). Gli anni ’70 si chiudono con una serie di riflessioni in merito alla natura e alla concettualizzazione della CSR, che sembra mancare di fondamenti empirici e teoretici (Zenisek, 1979). A tal proposito, Carroll (1979) ha sviluppato un importante modello concettuale secondo cui i manager e le aziende per essere orientate alle cosiddette CSP (Corporate Social Performance) dovrebbero: 1) essere in possesso di una definizione chiara di CSR; 2) essere a conoscenza delle questioni che richiedono una gestione socialmente responsabile o degli stakeholder nei confronti dei quali l’azienda ha una qualche responsabilità; 3) individuare la filosofia in base alla quale le aziende possono sviluppare un atteggiamento “reattivo” o “anticipatorio” nei confronti delle più diverse problematiche sociali (Carroll, 1979, p. 499).

Nel corso degli anni ’80 il dibattito accademico sulla CSR si è focalizzato, invece, su problematiche di carattere epistemologico e definitorio, impegnandosi nel perfezionamento delle definizioni già esistenti o, addirittura, nello sviluppo di nuove definizioni, fondate su concetti e temi talvolta molto differenti, come ad esempio la *Corporate Social Responsiveness*, la *CSP*, la *Business Ethics* e la Teoria degli Stakeholder. Un esempio particolarmente interessante di come la ricerca abbia, in questo periodo, cercato di “andare oltre” le tradizionali definizioni di CSR è fornito dagli studi incentrati sulla CSP, considerata una teoria alquanto completa cui può essere ricondotto il concetto più generale di CSR (Carroll, 1999). Alcuni studiosi hanno, inoltre, cercato di sviluppare nuovi e più sofisticati meccanismi attraverso cui valutare la responsabilità sociale. A tal proposito, Tuzzolino e Armandi (1981) hanno proposto un framework gerarchico basato su quello sviluppato, in precedenza, da Carroll (1979), il cui obiettivo non era fornire una nuova definizione di CSR, quanto piuttosto, rifacendosi al modello della piramide di Maslow<sup>8</sup>, diffondere il principio secondo cui le organizzazioni, proprio come gli individui, hanno dei bisogni da soddisfare, il cui grado di necessità varia al variare della tipologia di bisogno analizzato. In sostanza, questi autori consideravano il principio gerarchico uno “strumento concettuale attraverso cui valutare in maniera ragionevole le performance aziendali socialmente responsabili” (Tuzzolino and Armandi, 1981, p. 24).

Una rivisitazione del concetto di CSR è stata, invece, fornita da Drucker (1984), il quale decise di dare un “nuovo senso” al concetto di responsabilità sociale da lui stesso elaborato nel 1954, secondo cui “[...] la responsabilità sociale propria delle imprese è domare il drago, ovvero trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, capacità produttiva, competenze umane, occupazioni ben retribuite e ricchezza”, (Drucker, 1982, p. 58), in modo da superare le definizioni che volevano la CSR in netta opposizione con l’idea di profitto e dimostrare che i concetti di redditività e responsabilità, se ben concertati, possono essere compatibili. Nel corso degli anni ’80, il dibattito accademico si è focalizzato anche sulla necessità di operazionalizzare la CSR, in modo da verificare l’esistenza di eventuali legami con le performance

---

<sup>8</sup> Si veda Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, NY.

finanziarie (Cochran and Wood, 1984; Druker, 1984). In particolare, Cochran e Wood (1984) esaminarono, grazie ad uno studio empirico, le procedure attraverso cui, in passato, erano state analizzate le performance finanziarie e sociali, approntando un indice reputazionale che permetteva di verificare l'esistenza di eventuali relazioni tra le due tipologie di performance. Nel corso di questo decennio furono condotti numerosi studi orientati alla rilevazione e all'analisi delle relazioni tra performance finanziarie e sociali, tra i più importanti rientra quello condotto da Aupperle, Carroll e Hetfield (1985), che permise di validare le dimensioni in base alle quali si articola la CSR e cioè: *economica, giuridica, etica e discrezionale* (p. 457). Lo studio, inoltre, si focalizza sulla definizione e sulla separazione dei cosiddetti "interessi per i risultati economici" da quelli di carattere "legale, etico e discrezionale", definiti "interessi sociali". Da questa prima distinzione si comprende come non sempre la responsabilità economica sia considerata parte della responsabilità sociale, quanto piuttosto qualcosa che l'azienda persegue nel proprio interesse (Aupperle *et al.*, 1985, p. 458). Proprio per questa ragione, si ritiene possibile valutare l'orientamento sociale di un'azienda in base all'importanza che essa stessa attribuisce agli elementi non economici della CSR. Gli anni '80 sono ricordati anche come il periodo in cui fioriscono definizioni della CSR legate ai concetti di social responsibility, social responsiveness e business ethics, che a loro volta presentano interessanti sinergie fondate su tematiche e interessi comuni (Epstein, 1987).

Gli anni '90 sono caratterizzati, invece, da un numero esiguo di definizioni della Corporate Social Responsibility, poiché l'attenzione degli studiosi è rivolta principalmente all'analisi di concetti a essa collegati, i più importanti dei quali sono: la CSP, la *Stakeholder Theory*, la *Business Ethic* e la *Corporate Citizenship*. In questi anni, uno dei principali contributi al dibattito accademico sulla CSR è dovuto a Wood (1991), che ha rivisitato il modello di CSP definito in precedenza da Carroll (1979)<sup>9</sup>. Quest'ultimo ha, a sua volta, rivisto la propria definizione di CSR, inserendovi chiari riferimenti al legame esistente tra la responsabilità sociale e la corporate citizenship (Carroll, 1991) e chiarendo che il proprio modello piramidale non si fondava sulla soddisfazione sequenziale dei principi individuati, quanto, piuttosto, sulla loro compresenza in qualsiasi comportamento o decisione aziendale (Carroll, 1999)<sup>10</sup>. In questo periodo iniziarono a diffondersi, inoltre, studi orientati all'integrazione della CSR all'interno delle attività strategiche (Carroll 1979, 1991), in ragione del fatto che "Uno dei principali argomenti a sostegno dell'inclusione della responsabilità etica e sociale nel processo di pianificazione strategica è l'esistenza di un legame tra responsabilità sociale, etica e performance di marketing" (Fraedrich *et al.*, 1991, p. 169). Negli anni immediatamente successivi, si è assistito allo sviluppo di un vivace dibattito sul ruolo che le imprese devono o dovrebbero svolgere all'interno dell'odierna società globalizzata. L'attuale crisi economico-finanziaria e il crescente senso d'insicurezza internazionale hanno fatto emergere la necessità di definire in maniera netta e meno ambigua il ruolo che le imprese svolgono a livello sociale (Prahalad and Hart, 2001; Mintzberg *et al.*, 2002). La responsabilità sociale comincia, quindi, a essere legata

---

<sup>9</sup> Per una trattazione più approfondita dei due modelli citati si rimanda al par. 1.2.1. I principali framework teorici.

<sup>10</sup> Per una trattazione più approfondita del modello elaborato da Carroll e denominato "Piramide della CSR" si rimanda al par. 1.2.2.

all'impegno che le imprese dimostrano o dovrebbero dimostrare nei confronti della società in cui operano, nonché all'identificazione e all'integrazione degli stakeholder nel processo decisionale sia strategico, che operativo. Alcuni studiosi, con l'avvento del nuovo millennio, hanno introdotto una concettualizzazione "aperta" della CSR, orientata, cioè, alla valorizzazione dei legami esistenti tra le varie prospettive teoriche (Sen and Bhattacharya, 2001, p. 226), tra cui quella neo-classica, basata sulle risposte fornite dagli shareholder alle responsabilità loro attribuite e sul raggiungimento degli obiettivi aziendali di natura economico- finanziaria, e quella orientata allo sviluppo di un atteggiamento "proattivo", tale da soddisfare o, addirittura, superare le attese degli stakeholder e della collettività più in generale. Il terzo millennio si apre, infatti, all'insegna della diffusione del principio di "sviluppo sostenibile", secondo cui le dinamiche economiche e sociali tipiche delle economie moderne devono essere compatibili con il miglioramento delle condizioni di vita e la possibilità di mantenere inalterato il livello di conservazione e la disponibilità delle risorse economiche, sociali e naturali<sup>11</sup>.

**Tabella 1 - Tabella riassuntiva delle evoluzioni subite dal concetto e dalla pratica della CSR dalla seconda metà del '900 ai giorni nostri.**

	<b>Fasi della CSR</b>	<b>Driver</b>	<b>Strumenti</b>
<b>CSR1</b> (anni '50- '60)	<b>Corporate Social Stewardship</b> (Filantropia aziendale: beneficenza, manager come titolari di doveri fiduciari, bilanciamento della pressione sociale.)	Coscienza gestionale, corporate image/ reputation.	Azioni filantropiche, Pubbliche relazioni.
<b>CSR2</b> (anni '60- '70)	<b>Corporate Social Responsiveness</b> (Analisi dell'impatto sociale, priorità strategica alle esigenze sociali, riorganizzazione aziendale ed educazione alla "reattività", individuazione degli stakeholder e miglioramento del rapporto con questi ultimi).	Disordini/ proteste sociali, reiterazione di condotte aziendali negative, public policy/ regolamenti governativi, pressione sugli stakeholder, linee guida per le politiche sociali.	Strategia per la gestione degli stakeholder, conformità normativa, social audit, funzione pubblica, riforme legislative, attività di lobby politica.
<b>CSR3</b> (anni '80- '90)	<b>Corporate/ Business Ethics</b> (Promozione di una cultura aziendale etica, creazione di un clima organizzativo etico, riconoscimento dei principi etici più diffusi).	Benefici etico- religiosi, cambiamento di valori dovuto allo sviluppo tecnologico, pressione sui diritti umani, codice etico, impegno/funzioni/ audits etici, educazione etica, negoziazione con gli stakeholder.	Missione/ visione/ valori, leadership etica del CEO.
<b>CSR4</b> (anni '90- 2000)	<b>Corporate/ Global Citizenship</b> (Partnership con gli stakeholder, integrazione delle performance finanziarie, sociali e ambientali, definizione dell'impatto della globalizzazione, sostenibilità aziendale e ambientale).	Economia globale, investimenti/commercio, tecnologia, comunicazione, network, geopolitica, competizione, consapevolezza/impegno, pressione delle ONG.	Patti intergovernativi, Standard di global audit, dialogo con le ONG, audit/ report di sostenibilità.

**Fonte: nostra elaborazione.**

<sup>11</sup> Il concetto di "sviluppo sostenibile" si è affermato negli anni '60 del secolo scorso, grazie anche alle nascenti associazioni ambientaliste, per poi essere inserito nei principi costituzionali dell'UE (Tenuta, 2009). La World Conservation Union, ha fornito una definizione basata su una visione globale dello sviluppo sostenibile, secondo cui esso equivale a "un miglioramento della qualità della vita, senza eccedere nella capacità di carico degli ecosistemi di supporto, dai quali essa dipende" (WCU, 1991). Questo fenomeno rappresenta la possibilità di "[...]svilupparsi mantenendosi entro la capacità di carico degli ecosistemi", facendo in modo che il consumo di risorse rinnovabili non superi il relativo tasso di rigenerazione; il consumo di risorse non rinnovabili deve essere compensato da una produzione di pari entità delle risorse rinnovabili, che possano, a lungo termine, sostituirle; l'immissione di sostanze inquinanti nell'ambiente non superi la capacità di assorbimento dei ricettori naturali" (WCU, 1991). L'UNESCO, nel 2001, ha definito, invece, lo sviluppo sostenibile "[...] non solo come crescita economica, ma anche come mezzo per condurre un'esistenza più soddisfacente sul piano intellettuale, emozionale, morale e spirituale" (Artt. 1 e 3, 2001).

Il presente excursus sull'evoluzione del concetto di CSR ha permesso di evidenziare, seppur nella sua brevità, come il significato del termine “responsabilità sociale” abbia acquisito, nel tempo, nuovi significati e altrettanto nuove interpretazioni.

### 1.1.1.2 La sostenibilità economica, ambientale e sociale

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato definito per la prima volta nel “Rapporto Brundtland”, elaborato nel 1987 dalla Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, che prende il nome dall'allora presidente della commissione Brundtland. Stando a questa definizione “Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali devono essere coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali” (WCED, 1987)<sup>12</sup>.

Figura 4 - Interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo e la regola dell'equilibrio delle tre E.



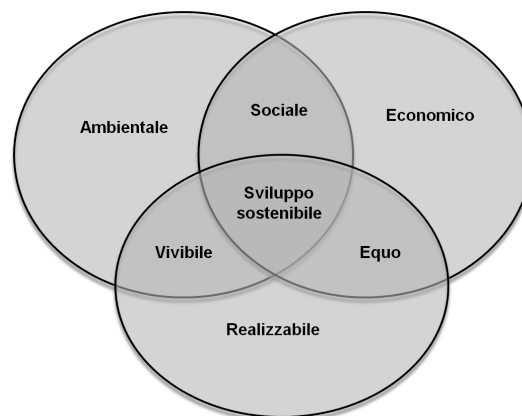
Fonte: adattato da Drèo, J. (2006), “Sustainable Development in a Post- Bruntland World”, *Ecological Economics*, Vol. 57, pp. 253- 68.

<sup>12</sup> Il concetto di Sviluppo Sostenibile o “*Sustainable Development*” (SD) ha origine nel XVIII secolo, quando iniziò a essere utilizzato in ambito forestale per descrivere i nuovi sistemi orientati alla razionalizzazione e al controllo delle attività di disboscamento. Questi provvedimenti dovevano garantire l'approvvigionamento necessario a coprire i fabbisogni correnti e, al tempo stesso, conservare il patrimonio ligneo così da renderlo accessibile anche alle generazioni future. Negli anni Settanta del XX secolo, il concetto di “limite” legato alle risorse naturali e alle attività economiche, prese nuovamente piede nel dibattito accademico occidentale, stimolato dalle preoccupazioni suscitate dalle crisi petrolifere e dal crescente inquinamento atmosferico. Queste problematiche furono trattate nel rapporto “*Limit of the Growth*” (i limiti dello sviluppo), tradotto erroneamente in italiano in “Rapporto sui limiti della crescita”, redatto da Meadows (Meadows *et al.*, 1972) dietro commissione del MIT. Il testo descriveva uno scenario futuro alquanto inquietante dal punto di vista economico- ambientale, ragion per cui fu tacciato da alcuni studiosi di catastrofismo. Tuttavia, nel 1992 fu pubblicato un primo aggiornamento al Rapporto, dal titolo “*Beyond the Limits*”, nel quale si sosteneva l'ormai avvenuto superamento dei limiti della “capacità di carico” del nostro pianeta. Un ulteriore aggiornamento al testo è stato pubblicato nel 2004 dal titolo “*Limits to Growth: The 30-Year Update*” (Meadows *et al.*, 2004), in cui gli autori hanno spostando il focus dell'indagine sull'esaurimento delle risorse naturali e sull'inquinamento ambientale. Successivamente, Turner (2006) ha paragonato i dati presentati ne “I limiti dello sviluppo” con quelli attuali, giungendo alla conclusione che i cambiamenti nella produzione industriale e agricola, la crescita accelerata della popolazione e dei tassi d'inquinamento sono oltremodo coerenti con quanto previsto nel 1972 e presagiscono un futuro all'insegna di un possibile collasso economico.

La Corporate Social Responsibility inizia, quindi, a guardare con occhio diverso e più consapevole al profitto, inteso come obiettivo perseguito e perseguibile al fine di garantire uno sviluppo economico compatibile con l'equità sociale e rispettoso dell'ambiente sociale e naturale circostante. Si parla, quindi, di "equilibrio ambientale", principio basato sul rispetto della cosiddetta regola dell'equilibrio delle tre "E": Ecologia, Equità, Economia (Sachs, 1998; Martinez- Alier, 1999; Bonaiuti, 2001; Georgescu- Roegen, 2003).

Un'organizzazione, dunque, è considerata "sostenibile" quando "è stabile non solo finanziariamente, ma minimizza il proprio impatto ambientale negativo e agisce nel rispetto delle aspettative sociali, convinta che bisogna guardare alle generazioni future con maggiore responsabilità tenendo conto di quanto si è prodotto non solo in termini economici, ma anche etici, ambientali e sociali" (Tenuta, 2009, p. 11). La sostenibilità economica si riferisce, dunque, alla capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici e cioè alla capacità di generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni (Tenuta, 2009, p. 17). All'interno di un sistema territoriale, essa rimanda alla capacità di produrre e mantenere il massimo valore possibile, grazie alla combinazione efficace delle risorse (economiche, sociali e ambientali) e alla valorizzazione della specificità dei prodotti e dei servizi territoriali. La sostenibilità ambientale, invece, riguarda la capacità di mantenere nel tempo "qualità e riproducibilità delle risorse naturali, di preservare la diversità biologica e di garantire l'integrità degli ecosistemi. Essa comporta la minimizzazione degli impatti sugli ecosistemi che provocano una progressiva riduzione del patrimonio naturale e l'accettabilità dei rischi concernenti la salute umana" (Tenuta, 2009, pp. 16- 17). La sostenibilità sociale rappresenta la "capacità di garantire equità nell'accesso a beni e a condizioni di benessere" (Tenuta, 2009, p. 17), infine, la sostenibilità istituzionale concerne la "capacità di assicurare condizioni di stabilità, democrazia, partecipazione, informazione, formazione e giustizia" (Tenuta, 2009, p. 17). È chiaro, quindi, come il concetto e la pratica legata allo "sviluppo sostenibile" rimandi, sostanzialmente, alla capacità della governance di garantire un'interconnessione completa e cioè un'identità di obiettivi tra economia, società e ambiente (Golinelli, 2005).

Figura 5 - Rappresentazione grafica del concetto di "Sviluppo Sostenibile".



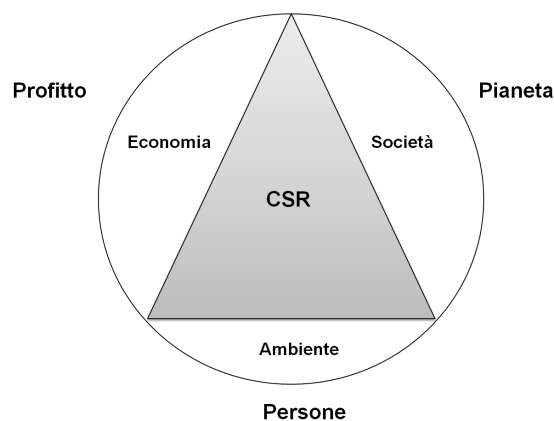
Fonte: ns. Elaborazione.



La diffusione del principio di “Sviluppo Sostenibile” (Fig.5) ha orientato le riflessioni e le attività aziendali non solo alla tutela e al rispetto del benessere sociale, ma anche al ripensamento di alcune attività aziendali, orientandole al rispetto e alla responsabilità sociale, elementi fondamentali anche ai fini dello sviluppo tecnologico, del raggiungimento degli obiettivi economici del rafforzamento dei rapporti con l’ambiente circostante (Lambin, 2008; Midilli *et al.*, 2006; Pearce and Turner, 1991). Una definizione organica del concetto di Sviluppo sostenibile è stata fornita, alla fine degli anni ’80, dalla Commissione Mondiale sull’ambiente e lo sviluppo (WCED, 1987), secondo cui si tratta di “uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni” (WCED, 1987). Ciò è possibile a condizione che l’obiettivo dell’intero sistema produttivo sia il raggiungimento di un ampio di sviluppo economico attraverso cui generare valore per gli azionisti e, al tempo stesso, contribuire alla conservazione e alla tutela del cosiddetto “capitale ambientale, sociale e umano” (De Woot, 2005).

A fronte dei fenomeni descritti, la responsabilità è sempre più spesso associata alla cosiddetta “*Triple Bottom Line*” o TBL (Elkington, 1997), che integra aspetti sociali, economici e ambientali all’interno in un dialogo che si sviluppa su base volontaria e multi-stakeholder (Carlisle and Faulkner 2005; Werther and Chandler 2006; Jones *et al.*, 2006; Stainer 2006). Le aziende che operano secondo la TBL tendono a orientare le proprie attività alla creazione di valore per le cosiddette 3P (Cornelissen, 2004, p. 65): Persone, Pianeta e Profitto (*People, Planet, Profit*). Questo processo si basa su una comunicazione trasparente, dialogica e democratica tra l’azienda e i suoi stakeholder (Cramer *et al.*, 2004), così come presentato nella figura a seguire.

Figura 6 - Schematizzazione dei rapporti tra le 3P.



Fonte: adattata da Werther, W.B. and Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social responsibility. Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Gli elementi Persone e Pianeta, presenti nel grafico, rappresentano gli elementi più interessanti per coloro i quali operano nell’ambito della CSR, nonostante il Profitto rappresenti, comunque, un elemento fondamentale tanto per le aziende, quanto per la società civile, poiché un’azienda impegnata in attività socialmente responsabili, ma incapace di conciliare tali obiettivi con quelli più strettamente economico- finanziari, sarà tendenzialmente incapace di produrre ricchezza sociale.

### 1.1.1.3 Le principali definizioni di Corporate Social Responsibility

Numerosi e diversi sono stati gli sforzi compiuti per giungere a una definizione chiara e imparziale della Corporate Social Responsibility, al fine di ridurre il disordine terminologico che la caratterizza, data la mancanza di una “definizione onnicomprensiva di CRS” (WBCSD, 2000, p. 3), mancanza dovuta in parte alla sovrapposizione terminologica creatasi all’atto di definire i modelli concettuali cui la responsabilità sociale fa riferimento. L’incertezza e la poca organicità cui si fa riferimento non riguarda esclusivamente la concettualizzazione della CSR, ma anche la sua stessa costruzione sociale e applicazione a un contesto specifico (Dahlsrud, 2008, p. 2). La mancanza di organicità affligge il dibattito sulla responsabilità sociale sviluppatosi sia in ambito accademico, che aziendale, dove abbondano definizioni spesso “sbilanciate” verso aree di attività e interessi settoriali (Van Marrewijk, 2003). A tal proposito vale citare il lavoro di revisione e classificazione della letteratura prodotta sulla CSR svolto da Carroll (1999), che ha permesso non solo di rendere più organici i contributi letterari passati e presenti, ma anche di valorizzare e analizzare contributi provenienti da soggetti terzi, come ad esempio enti istituzionali nazionali e sovranazionali. La classificazione proposta a seguire si basa, infatti, sulla classificazione svolta da Carroll e il cui obiettivo è fornire una panoramica dello sviluppo storico- sociale della responsabilità sociale, attraverso cui tentare individuare i differenti approcci metodologici alla CSR.

**Tabella 3 - Classificazione delle principali definizioni di CSR fornite dagli anni '50 fino ai giorni nostri.**

Autore	Definizione	Parole Chiave
Bowen, 1953, p. 6.	La CSR “[...]si riferisce all’obbligo che gli imprenditori hanno di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni o seguire quelle linee di azione ritenute socialmente desiderabili in termini di obiettivi e valori”.	Società, obbligo, valori.
Davis, 1960, p. 70.	La responsabilità sociale è data da “le decisioni e le azioni che gli imprenditori prendono per motivi almeno parzialmente indipendenti dall’interesse economico o tecnico dell’azienda”.	Economia, azienda.
Frederick, 1960, p. 60.	La responsabilità sociale rappresenta il modo in cui “gli imprenditori dovrebbero controllare il funzionamento di un sistema economico in modo tale che esso soddisfi le aspettative del pubblico. Ciò significa che in economia i mezzi di produzione devono essere impiegati in modo tale che la produzione stessa e la distribuzione rafforzino il benessere socio-economico. La responsabilità sociale, in ultima analisi, implica una maggiore attenzione pubblica alle risorse economiche e umane, nonché al modo in cui esse sono utilizzate per scopi sociali ampi e non solo nell’interesse strettamente aziendale”. (Frederick, 1960, p. 60)	Economia, benessere sociale, benessere economico.
Friedman, 1962, p.	“La responsabilità sociale significa per le aziende far crescere il proprio profitto”.	Profitto.
McGuire, 1963, p. 144.	“L’idea di responsabilità sociale presuppone che l’azienda non abbia solo obblighi economici e giuridici, ma anche responsabilità precise nei confronti della società che vanno oltre gli obblighi (precedentemente individuati)”.	Obbligo economico e giuridico, responsabilità.
Davis and Blomstrom, 1966, p. 12.	“La responsabilità sociale si riferisce all’obbligo che un individuo ha di prendere in considerazione gli effetti che le sue decisioni e azioni hanno sul sistema sociale nel suo insieme. I manager si attribuiscono responsabilità sociali quando ritengono che i bisogni e gli interessi altrui possano essere oggetto delle azioni aziendali. Così facendo, essi guardano oltre gli interessi economici e tecnici ristretti alla loro stessa azienda”.	Obbligo, sistema sociale, responsabilità, bisogni.
Davis, 1967, p. 46.	“L’essenza della responsabilità sociale risiede nella preoccupazione per le conseguenze etiche delle azioni aziendali sugli interessi altrui”.	Responsabilità, etica.
Walton, 1967, p. 18	“Il nuovo concetto di responsabilità sociale riconosce l’esistenza di uno stretto rapporto tra azienda e società ed è consapevole del fatto che tale relazione deve essere tenuta ben presente dai top manager, poiché la società e i relativi gruppi sociali tendono a perseguire obiettivi propri”.	Società, azienda.
Johnson, 1971, pp. 50, 54.	“Un’impresa è socialmente responsabile quando i dirigenti sono in grado di bilanciare interessi molteplici, invece di lottare solo a che gli azionisti ottengano grandi profitti. Un’azienda responsabile tiene anche conto del personale, dei fornitori, dei rivenditori, delle comunità locali e della nazione”. “La responsabilità sociale stabilisce che le aziende realizzano programmi sociali per ottenere utili aggiuntivi”.	Profitto, stakeholder, comunità, società.
Steiner, 1971, p. 164.	“L’assunzione delle responsabilità sociali è più di un atteggiamento, del modo in cui un manager svolge i propri compiti o dei cambiamenti del processo decisionale. È una filosofia basata sull’interesse sociale, che, nel lungo periodo, valorizza l’interesse aziendale,	Interesse sociale, azienda, individuo.

	piuttosto che, come accadeva secondo un approccio ristretto e ormai superato, gli interessi strettamente individuali di breve periodo”.	
Davis, 1973, p. 313.	“La responsabilità sociale comincia, dove finisce la legge. Un’impresa non si dice socialmente responsabile se è conforme ai soli requisiti minimi legislativi, poiché questo è ciò che ogni buon cittadino dovrebbe fare”.	Diritto, cittadinanza.
Votaw and Sethi, 1973, p. 11.	“[Responsabilità sociale] è un termine geniale, vuol dire qualcosa, ma non sempre la stessa cosa. Per alcuni significa responsabilità giuridica, per altri, invece, un comportamento socialmente responsabile con un senso etico, per altri ancora semplicemente ‘responsabile di’; (mentre) in modo causale, molti lo pongono sullo stesso piano della beneficenza; alcuni credono significhi socialmente consapevole; mentre molti di quelli che se ne occupano con grande fervore la considerano un mero sinonimo di ‘legittimità’ [...]; eppure pochi lo considerano un dovere fiduciario attraverso cui imporre standard di comportamento più elevati sia per i manager, che per i cittadini.”	Diritto, etica, consapevolezza, legittimità, fiducia.
Eilbert and Parket, 1973, p.	La CSR rappresenta “l’impegno aziendale nei confronti del proprio business e, in particolare, nei confronti del ruolo attivo rivestito nella soluzione di problematiche sociali come la discriminazione razziale, l’inquinamento, i trasporti e la decadenza urbana”.	Impegno, società.
Eells and Walton, 1974, p.	“La responsabilità sociale rappresenta l’interesse per le esigenze e gli obiettivi della società che va oltre le ragioni meramente economiche. Proprio perché il sistema imprenditoriale attuale può sopravvivere solo in una società libera ed effettivamente funzionante, la CSR rappresenta un problema ampio, capace di sostenere le aziende e rafforzare l’ordine sociale”.	Società, economia, libertà, azienda.
Backman, 1975, p. 2- 3.	“La responsabilità sociale, di solito, si riferisce agli obiettivi o alle motivazioni che dovrebbero essere attribuite alle imprese oltre a quelle strettamente economiche (ad esempio, il profitto). L’occupazione delle minoranze, la riduzione dell’inquinamento, una maggiore partecipazione ai programmi sociali, il miglioramento delle cure mediche, il miglioramento della sicurezza aziendale, questi e altri sono (i programmi) orientati al miglioramento della qualità della vita che rientrano nel largo ombrello della responsabilità sociale”.	Imprese, economia, minoranze, ambiente, società, miglioramento.
Sethi, 1975, p.	La responsabilità sociale “prevede di rendere il comportamento aziendale congruente con le norme sociali prevalenti, i valori e le performance attese, [...], mentre l’obbligo sociale ha natura prescrittiva, la responsabilità sociale è prescrittiva”.	Norme sociali, valori, obbligo sociale.
Fitch, 1976, p. 38.	“La Corporate Social Responsibility è definita come il serio tentativo di risolvere i problemi sociali provocati in tutto o in parte dalle aziende”.	Società, azienda.
Carroll, 1979, p. 500.	“La responsabilità sociale riguarda le aspettative economiche, giuridiche, etiche e discrezionali che la società nei confronti delle aziende in un dato momento storico”.	Economia, diritto, etica, società.
Jones, 1980, pp. 59-60.	“La responsabilità sociale è un concetto secondo cui le aziende hanno degli obblighi nei confronti dei gruppi sociali, diversi dagli azionisti, che vanno oltre a quelli prescritti dalla legge e dai contratti sindacali. Questa definizione presenta due aspetti critici. In primo luogo, l’obbligo deve essere volontario, (in quanto) comportamento influenzato dalle forze coercitive della legge o dai contratti sindacali. In secondo luogo, l’obbligo si configura come ampio, poiché supera i doveri tradizionali (che l’azienda ha) nei confronti di azionisti e altri gruppi sociali come clienti, dipendenti, fornitori e comunità”.	Volontarietà, doveri, gruppi sociali, azionisti, società.
Drucker, 1982, p. 58.	“[...] la responsabilità sociale propria delle imprese è domare il drago, ovvero trasformare un problema sociale in opportunità e vantaggi economici, capacità produttiva, competenze umane, occupazioni ben retribuite e ricchezza”.	Società, competenza, ricchezza.
Carroll, 1983, p. 604.	“A mio avviso, la CRS riguarda la condotta aziendale e le modalità attraverso cui essa diventa economicamente redditizia, rispettosa della legge, etica e socialmente solidale. Essere socialmente responsabili [...] allora significa che la redditività e il rispetto della legge sono condizioni importanti quando si parla di etica aziendale e del modo in cui si sostiene la società in cui si opera attraverso contributi economici, tempo e talento. Pertanto, la CSR è caratterizzata da quattro elementi: economica, giuridica, etica e filantropica”.	Economia, diritto, etica, filantropia.
Drucker, 1984, p. 62, 104.	“[...]La responsabilità sociale riguarda principalmente il raggiungimento dei risultati scaturiti da scelte organizzative relative a questioni o problemi specifici che (secondo alcuni standard normativi) offrono agli stakeholder aziendali benefici, piuttosto che effetti negativi. Oggetto principale della responsabilità sociale è stata la correttezza normativa dei risultati delle azioni aziendali”.	Organizzazione, benefici, diritto.
Frederick <i>et al.</i> , 1992.	La responsabilità sociale può essere definita come “un principio secondo cui le imprese sono responsabili se gli effetti delle loro azioni sulla loro comunità e l’ambiente sono positivi”.	Comunità, ambiente.
Reder, 1994	“La responsabilità sociale è un concetto onnicomprensivo, che si riferisce sia al modo in cui un’azienda svolge le attività interne, compreso il modo in cui tratta la sua forza lavoro, sia all’impatto sul mondo sia la circonda”.	Responsabilità, società.
Hopkins, 1998	“La Corporate Social Responsibility riguarda il comportamento etico o socialmente responsabile diretto agli stakeholder. Pertanto, un comportamento socialmente responsabile contribuirà ad aumentare lo sviluppo umano degli stakeholder sia all’interno, che all’esterno dell’azienda”.	Stakeholder, volontarietà, società.
WBCSD, 2000.	La CSR rappresenta “l’impegno delle imprese nel contribuire allo sviluppo economico sostenibile, lavorando in accordo con i dipendenti, le loro famiglie e le comunità locali”.	Imprese, sviluppo sostenibile, dipendenti, famiglie.
Bloom and Gundlach (2000), in Kakabadse (2007), p. 15.	“La CSR rappresenta i doveri che le aziende hanno nei confronti dei propri stakeholder - persone e gruppi - che possono influenzare o essere influenzati dalle politiche e dalle pratiche aziendali. È l’obbligo che esse hanno di andare oltre i requisiti legali e i doveri verso i propri azionisti. L’adempimento di questi obblighi ha lo scopo di minimizzare i possibili danni e massimizzare i benefici sociali di lungo periodo”.	Dovere, stakeholder, azienda, diritto, azionisti, società.
Marsden, 2000.	“La Corporate Social Responsibility (CSR) riguarda principalmente il comportamento delle aziende e la responsabilità per l’impatto che esercitano sulle società in cui operano. La CSR non è un optional aggiuntivo, né un atto di filantropia. Un’impresa è socialmente responsabile se gestisce un business redditizio tenendo conto dell’effetto positivo e negativo esercitato sulla società a livello ambientale, sociale ed economico”.	Responsabilità, società, economia, ambiente.
Piacentini <i>et al.</i> , 2000.	“La CSR rappresenta per le aziende un’assunzione volontaria di responsabilità, che va oltre quelle puramente economiche e giuridiche”.	Volontarietà.

McWilliams and Siegel, 2001.	La CSR è data da quelle “azioni che sembrano favorire il benessere sociale, al di là degli interessi dell’impresa e di ciò che è richiesto dalla legge”.	Volontarietà, società, benessere, legge.
WBCSD, 2001, p. 64.	La CSR è “Un concetto secondo cui le imprese integrano, su base volontaria, le problematiche sociali ed ecologiche nelle loro attività commerciali e nei rapporti con gli stakeholder”.	Stakeholder, società, ambiente.
European Commission, 2001.	La responsabilità sociale è “Un concetto in base al quale le aziende integrano problematiche sociali ed ecologiche all’interno delle attività commerciali e nei rapporti con gli stakeholder”.	Stakeholder, società, ecologia, economia.
Baker (2003), in Kakabadse, 2007, p. 15.	“La CSR riguarda il modo in cui le imprese gestiscono i processi aziendali producendo un impatto positivo sulla società”.	Imprese, società.
European Commission, 2003.	“La CSR è l’idea secondo cui l’impresa è responsabile per l’impatto che esercita su tutti gli stakeholder. Essa rappresenta l’impegno continuo delle imprese nel comportarsi in modo corretto e responsabile e nel contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita della forza lavoro, delle loro famiglie, della comunità locale e della società”.	Stakeholder, , società, comunità locale, economia.
Sjöberg, 2003, p. 192.	La CSR è stata definita come “una rete molto complessa di interazioni tra un’organizzazione e i suoi stakeholder”.	Organizzazione, stakeholder.
Van Marrewijk, 2003, pp. 95.	“In generale, la sostenibilità aziendale e la responsabilità sociale si riferiscono - per definizione - ad attività di volontariato aziendale, attraverso cui le aziende dimostrano la propria attenzione alle problematiche sociali ed ecologiche per il tramite delle proprie attività e dell’interazione con gli stakeholder”.	Volontarietà, Stakeholder, società, ambiente, economia.
Kotler and Lee, 2005, p. 3.	La CSR è definita come “Corporate Social Initiatives, ovvero come le principali attività svolte da un’azienda per sostenere cause sociali e rispondere agli impegni di carattere sociale”.	Azienda, società, impegno.
Dow Jones Corporate Sustainability Assessment.	La CSR è “Un approccio aziendale che valuta il valore a lungo termine per gli azionisti integrando le opportunità e i rischi gestionali derivanti dallo sviluppo economico, ambientale e sociale”.	Valore, azionisti, economia, ambiente, società.

**Fonte: nostra elaborazione.**

Nonostante la mancata convergenza su definizioni e metriche applicabili alla CSR, esiste, in ambito accademico, un accordo trasversale sull’influenza positiva che essa può esercitare sia sulle questioni sociali, che sulle attività economiche (Smith, 2003; McWilliams and Sigel, 2000; McWilliams and Wright, 2006; Branco and Rodrigues, 2006), anche in virtù del fatto che la definizione fornita da Carroll (1979, p. 500) rappresenta il “minimo comun denominatore” delle ricerche e delle teorizzazioni concernenti quest’ambito di ricerca (Matten and Moon, 2005).

### 1.1.1.3 Definizioni emergenti

Negli ultimi anni, il dibattito accademico sulla responsabilità sociale ha interessato la sua stessa evoluzione, poiché già al termine degli anni ’70 la CSR o CSR1 (*Corporate Social Responsibility*) aveva iniziato ad evolvere verso la cosiddetta CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*), ovvero “la capacità di un’azienda di rispondere alle pressioni sociali” (Frederick, 1994, p. 154). La Corporate Social Responsiveness presenta, dunque, “un tono e un approccio manageriale e pone grande enfasi sulla gestione delle relazioni tra azienda e società” (Frederick, 1994, p.155).

In ambito accademico, numerosi sono stati gli studi orientati all’analisi dei rapporti esistenti tra CSR1 e CSR2, alcuni dei quali hanno evidenziato come la Corporate Social Responsiveness non possa e non debba essere ritenuta alternativa alla più tradizionale Corporate Social Responsibility, quanto piuttosto un elemento capace di garantirle maggiore completezza (Wartick and Cochran, 1985). L’adozione di atteggiamenti proattivi consente, infatti, alle organizzazioni di dare maggiore impulso alle iniziative sociali, che, se integrate con la dimensione più strettamente normativa della responsabilità sociale (Wood, 1991), consentono di ridurre i conflitti sociali, ottenere maggiore supporto pubblico e migliorare tanto l’immagine, quanto la reputazione aziendale (Barone *et al.*, 2000; Hoeffler and Keller, 2002; McAlister and Ferrell, 2002).

In questo modo è possibile favorire e semplificare l'interazione azienda- stakeholder che influenza direttamente il raggiungimento di obiettivi economici, sociali e ambientali condivisi (Carroll, 2007; Frederick, 2008). In letteratura, alla definizione dei paradigmi di CSR1 e CSR2 è seguita quella di CSR3 o *Corporate Social Rectitude*, che “incarna il concetto di correttezza morale, applicato alle azioni svolte e alle politiche definite (dalle aziende)” (Frederick, 1986, p. 129). La CSR3 si basa, dunque, su saldi principi, in virtù dei quali un'azienda “etica” deve differenziarsi da tutte le altre trattando le questioni etiche come aspetti “core” delle politiche aziendali, scegliendo manager con un forte orientamento etico, usando strumenti di analisi e controllo per individuare e anticipare le molteplici problematiche etiche riguardanti all'impresa e ai suoi dipendenti, allineando le politiche aziendali correnti e future con i valori tipici di una cultura eticamente fondata (Frederick, 1986, p. 133). Recentemente, si è affermata una nuova definizione di responsabilità sociale e cioè *Community Corporate Responsibility* (CCR), che “rompe” con la tradizione terminologica e concettuale cui si fa sovente riferimento e rimanda ai principi di collaborazione e trasparenza, essenziali ai fini dello sviluppo di una corretta e fattiva relazione azienda- stakeholder (Kitchin, 2003). La CSR è stata, inoltre, definita ricorrendo a una prospettiva dinamica e multi-dimensionale, secondo cui l'evoluzione di questo concetto deve essere rappresentata come un processo continuo e dinamico, che va dalle origini, ovvero dall'impegno profuso dalle aziende in iniziative sociali, al più recente comportamento proattivo orientato alla creazione di un dialogo azienda- stakeholder trasparente e costruttivo (Maon *et al.*, 2010). La Corporate Social Responsibility è stata, infine, definita Sostenibilità Aziendale (*Corporate Sustainability*) o CSR 2.0 (Visser, 2011), in virtù del paradigma secondo cui le attività aziendali devono essere non solo responsabili, ma anche sostenibili, grazie all'uso degli strumenti del Web 2.0. Questo nuovo approccio punta al superamento del tradizionale scetticismo che gli stakeholder nutrono in merito alla cosiddetta “comunicazione sociale” (Sen and Bhattacharya, 2001; Du *et al.*, 2007; Du *et al.*, 2010; Elving, 2010) e alle strategie aziendali da cui essa scaturisce, sentimento che spesso affligge la comunicazione di CSR, più che quella commerciale. Seguono alcune delle più recenti e significative definizioni di responsabilità sociale fornite in abito accademico.

**Tabella 2 - Elenco delle più importanti definizioni emergenti di responsabilità sociale.**

Autore	Definizione	Parole Chiave
Kitchin, 2003, p. 312.	“[...] la Corporate Community Responsibility (CCR) fa riferimento alla cooperazione e alla relazione trasparente che lega le imprese alle comunità in cui essi agiscono”.	Cooperazione, trasparenza, comunità.
Sorensen and Peitersen (2007), p. 34.	“I social media e gli strumenti Web 2.0 stanno cambiando diversi ambiti di attività che vanno dalla realizzazione di campagne di comunicazione politica, alla comunicazione di CSR. I ricercatori così come gli operatori dovrebbero, perciò, comprendere e imparare ad usare meglio le regole della CSR 2.0”. “In 10 anni, crediamo che la CSR 2.0 sarà pienamente integrata nelle imprese e che il termine CSR sarà lasciato alla storia e sostituito dal suo figlio più proattivo “Corporate Social Opportunity” (CSO)”.	Social media, Web 2.0, CSR communication, CSR 2.0, CSO.
Maon <i>et al.</i> , 2010, p. 440.	“La CSR è stata ridefinita da un punto di vista dinamico, al fine di consentire una migliore comprensione dell'impegno organizzativo alla base di tali iniziative”.	CSR, impegno organizzativo, radici culturali.
Visser, 2011, p. 150.	“La CSR 2.0 è un insieme di attività orientate alla creazione di business sostenibili e responsabili, ma è anche conosciuta come sostenibilità aziendale poiché rappresenta l'evoluzione della responsabilità sociale tradizionale verso la creazione di valore condiviso”.	CSR 2.0, sostenibilità, valore condiviso.

Fonte: nostra elaborazione.

Nonostante i temi legati alla responsabilità sociale e alla sostenibilità siano oggetto di dibattito accademico da ormai molti anni, permane in letteratura una lacuna sostanziale, determinata dalla mancanza di una prospettiva unica, capace di definire in maniera univoca l'impegno che le aziende approfondono in ambito sociale (Maon *et al.*, 2010). Ne deriva un panorama letterario estremamente frammentato, costellato da diverse prospettive di analisi e metodologie di classificazione (Kotler and Lee, 2005).

### **1.1.2 I principali framework teorici**

La Corporate Social Responsibility, a livello accademico, fonda le proprie radici su alcuni modelli fondamentali: la piramide della CSR di Carroll (1991), il modello di Wood (1991) e i principi di Charity e Stewardship (assistenza e gestione responsabile) definiti da Lawrence, Weber e Post (2005). In particolare, i modelli di Carroll e Wood possono essere combinati in modo che le categorie individuate da Carroll concorrano a una migliore definizione del principio di responsabilità definito da Wood. Questi due framework sono considerati i più robusti e radicati in letteratura, in virtù del fatto che il primo si basa sull'individuazione dei quattro elementi chiave della CSR, inserita a sua volta in un modello più ampio di *Corporate Social Performance* (CSP). Il modello di Wood colloca, invece, la CSR in una dimensione globale, evidenziando i principi alla base del comportamento responsabile, i processi di corporate responsiveness<sup>13</sup> e i risultati delle performance aziendali.

#### **1.1.2.1 La Piramide di Carroll**

Il framework teorico conosciuto con il nome di "Piramide della CSR" o "Piramide di Carroll", che rimanda alla definizione di Corporate Social Responsibility elaborata da Carroll nel 1979, la quale distingue ben quattro forme di responsabilità sociale: economica, giuridica, etica e discrezionale (Carroll, 1979). La CSR "economica", che opera, ad esempio, con lo scopo di garantire un ritorno economico sia alla proprietà sia agli azionisti, considera l'azienda come l'unità economica di base di una società, da cui scaturiscono gran parte delle attività economico-sociali (Carroll, 1979). La CSR "giuridica" riguarda, invece, le aspettative sociali in termini di conformità legislativa e rispetto delle cosiddette "regole del gioco" da parte delle aziende. La società "desidera", infatti, che le aziende svolgano i propri compiti nel pieno rispetto della normativa vigente (Carroll, 1979), per questo motivo le aziende "sono obbligate" non solo a fronteggiare problemi e/o situazioni particolari, ma anche a far in modo che la normativa sia applicata in modo equo (Carroll, 1979; Pratima, 2002), poiché, talvolta, essa favorisce la diffusione di comportamenti più che proattivi, reattivi. La CSR "etica" rappresenta ciò che consente alle aziende di superare i limiti propri del diritto, in virtù della creazione di un ethos in base al quale orientare le proprie attività (Carroll, 1979; Solomon, 1994) e far in modo che esse acquistino correttezza, giustizia ed equità. Questo principio, dunque, non fa riferimento necessariamente ad attività codificate a livello legislativo, ma ad attività orientate al rispetto degli individui e alla prevenzione di danni sociali e/o ambientali. In alcuni casi, quest'approccio è difficilmente

---

<sup>13</sup> La *Corporate Social Responsiveness* (Frederick, 1978, p. 6; Carroll, 1979, p. 501) attiene alla capacità aziendale di rispondere attivamente alle pressioni sociali e reagire agli stimoli sociali o di tenere un atteggiamento generalmente sensibile verso tali stimoli.

applicabile alla realtà operativa, poiché legato a principi vaghi e non universalmente accettati, come ad esempio le convinzioni religiose o i diritti umani (Carroll, 1979; Lantos, 2001). In fine, la CSR “discrezionale” è legata alla possibilità che le aziende decidano liberamente quali attività etico- sociali svolgere. Quest’approccio fonda le proprie radici sulla convinzione che esistano legami organici tra il mondo del business e la società presentino dei forti (Carroll, 1979; Frederick, 1994).

Il modello elaborato da Carroll è stato da lui stesso rivisitato e aggiornato negli anni ’90 (1991), acquisendo il costrutto piramidale, alla cui base troviamo la CSR economica e al cui vertice quella di tipo discrezionale (Fig.7) La lettura della “Piramide di Carroll” permette di comprendere la natura addizionale di ciascuna forma di responsabilità sociale, infatti, le aziende che aspirano a una CSR etica devono, necessariamente, aver sviluppato una responsabilità sociale di natura economica e giuridica e così via. Da quanto affermato si evince, quindi, che la CSR economica e giuridica sono socialmente “necessarie”, mentre quella etica è “socialmente prevista” e, infine, quella discrezionale è di fatto “socialmente desiderata” (Windsor, 2001).

Figura 7 - La Piramide della CSR o Piramide di Carroll.



Fonte: adattata da Carroll, 1991.

Il modello elaborato da Carroll si fonda, dunque, sulla “responsabilità economica”, elemento che, anche graficamente, è posto alla base della piramide e funge da fondamento costitutivo per le altre tipologie di responsabilità (responsabilità giuridica, etica e filantropica) che si sviluppano in senso ascendente (Carroll, 1991, p. 42). La Piramide della CSR (Carroll, 1979, 1991) pur ponendo l’accento sui risultati economici conseguiti e conseguibili da queste ultime, permette di comprendere quanto sia importante per le aziende attuare un comportamento conforme alla legge, eticamente corretto e orientato alla filantropia. Successivamente, Carroll (1998) ha definito la piramide della CSR come “le quattro facce della corporate citizenship”, ovvero:

- *Responsabilità economica*, riferita alla necessità fondamentale per le imprese di ottenere risultati economici positivi.
- *Responsabilità legale*, legata al rispetto delle leggi e delle politiche nazionali e internazionali.
- *Responsabilità etica*, che spinge le aziende a comportarsi in maniera moralmente accettabile, equa e giusta.
- *Responsabilità filantropica*, che obbliga le aziende a contribuire finanziariamente e/o attraverso altre risorse al benessere sociale.

È importante ricordare, inoltre, che le problematiche sociali che le aziende devono fronteggiare cambiano non solo nel tempo, ma anche in base al settore in cui esse operano, per questo motivo sono state individuate diverse norme di risposta, basate sull'implementazione di strategie di risposta reattive, difensive, di adattamento o conciliazione e proattive, come evidenziato nella tabella (Tab.4) presentata di seguito (Carroll, 1979).

**Tabella 3 - Elenco e caratteristiche delle strategie di risposta alle problematiche e alle richieste sociali.**

Strategia	Comportamento	Azioni
Reattiva	Rifiuta le responsabilità.	Si fa meno di quanto richiesto.
Difensiva	Ammette le responsabilità e tentata di "combattele".	Si fa almeno quanto richiesto.
Di adattamento	Accetta le responsabilità.	Si fa tutto quanto richiesto.
Proattiva	Anticipa le responsabilità.	Si fa molto più di quanto richiesto

Fonte: nostra elaborazione.

Il modello elaborato da Carroll rappresenta la base teorica su cui sono stati elaborati i framework successivi, il più diffuso dei quali è, certamente, il modello di Wood sviluppato all'inizio degli anni '90 (1991), diventando in breve tempo il paradigma dominante nell'ambito della letteratura sulla CSR

### 1.1.2.3 Il modello di Wood

Il modello sviluppato da Wood (1991) ha apportato una serie di modifiche significative non solo alla Piramide di Carroll, ma anche al concetto di Corporate Social Performance<sup>14</sup> (CSP), che rappresenta, per questo autore, un principio capace non solo

<sup>14</sup> La Corporate Social Performance (CSP) è un concetto tutt'altro che nuovo, spesso, infatti, è stato usato in maniera scorretta, come, ad esempio, nei casi in cui è considerato sinonimo della Corporate Social Responsibility o di qualsiasi tipo d'interazione tra azienda e società civile. Dagli anni '70, si sono succedute una serie di pubblicazioni contenenti riferimenti via via più precisi alla CSP (Preston, 1978). In particolare, Carroll (1979) ha definito questo modello un "concetto ombrello", capace di racchiudere sia la corporate responsibility, che la corporate responsiveness. Altri studiosi, partendo da questo assunto, hanno elaborato una definizione di CSP più approfondita, che "evidenzia le interazioni presenti tra il principio di responsabilità sociale, i processi di social responsiveness e le politiche aziendali sviluppate per risolvere problematiche di natura sociale" (Wartick and Cochran, 1985, p. 758).



d'identificare differenti tipologie di responsabilità sociale, ma anche di analizzare i principi alla base dei comportamenti socialmente responsabili, delle azioni aziendali e degli esiti di tali prestazioni. La Corporate Social Performance rappresenta, dunque, “una configurazione dell’organizzazione aziendale basata sui principi di responsabilità sociale, sui processi di social responsiveness e su politiche, programmi e risultati riguardanti i rapporti sociali delle aziende” (Wood, 1991, p. 693). Secondo la prospettiva elaborata dall’autore, la Corporate Social Performance è strettamente legata alla Corporate Social Responsibility, poiché ne facilita la collocazione in un contesto più ampio, agendo da framework di riferimento “per le aziende e la società civile, poiché integra i progressi fatti a livello concettuale e permette agli accademici di inserire i propri lavori all’interno di un ampio modello di relazioni azienda- società” (Wood, 1991, p. 691). Ne deriva che le performance sociali possono essere considerate il prodotto dei principi di social responsibility e social responsiveness. La definizione di CSP fornita da Wood presenta una serie di vantaggi, tra cui: il non essere legata alla variabile “tempo”; la capacità di accogliere la grande varietà di motivazioni, comportamenti e risultati che caratterizzano la pratica dell’azione socialmente responsabile; la capacità di non slegare completamente la CSP dalle performance aziendali; la possibilità di considerare le performance sociali come un costrutto attraverso cui valutare i risultati aziendali e il rispetto dei valori espliciti alla base della relazione azienda- società civile.

**Tabella 4 - Il modello della Corporate Social Performance.**

<b>Corporate Social Performance</b>	
Principi della Corporate Social Responsibility:	
✓	Principi istituzionali: legittimità
✓	Principi organizzativi: responsabilità pubblica
✓	Principi individuali: discrezionalità manageriale
Processi della Corporate Social Responsiveness:	
✓	Valutazione ambientale
✓	Stakeholder management
✓	Gestione delle risorse
Risultati:	
✓	Impatto sociale
✓	Programmi sociali
✓	Politiche sociali

**Fonte:** adattata da Wood, 1991, p. 694.

Come si evince dalla tabella di cui sopra (Tab.4), il modello di Wood si basa sull’individuazione di tre principi fondamentali (Principi di CSR, Processi di Corporate Social Responsiveness e Risultati dei comportamenti aziendali), che pur sembrando apparentemente svincolati, presentano sinergie e legami molto stretti (Wood, 1991). In particolare, la Corporate Social Responsiveness è considerata una dimensione necessaria per completare e rafforzare il quadro normativo e la componente motivazionale della responsabilità sociale (Wood, 1991). Ciò è possibile in virtù del fatto che essa fonda le proprie radici sulla conoscenza e l’analisi rigorosa dell’ambiente in cui un’azienda opera. È proprio questa particolare forma di conoscenza che rende

possibile definire le strategie attraverso cui un'azienda può adattarsi all'ambiente o cambiarlo. Il modello in esame non trascura, infine, la gestione delle situazioni conflittuali e l'analisi dei risultati, che sono suddivisi in tre gruppi definiti in base all'influenza sociale esercitata sul comportamento aziendale, ai programmi che le aziende attuano per rendere effettiva la propria responsabilità sociale e le politiche sviluppate per gestire le problematiche sociali e gli interessi degli stakeholder.

Segue il modello di Hopkins (1997), sviluppato partendo da quello di Wood e basato su indicatori che permettono di misurare le performance di CSR.

**Tabella 5 - Gli indicatori di Hopkins individuati partendo dai principi di CSR individuati da Wood.**

Principi di CSR	Indicatori	Misure	Rating	
Legittimità	Codice etico.	Pubblicato?	Si/No	
		Distribuito ai dipendenti?	Si/no	
Responsabilità pubblica	Controversie legate alla violazione della legge societaria.	Totale?	Numero	
		Dimensione?	Dimensione	
		Totale?	Dimensione della pena	
		Spese in R&D?	Dimensione delle spese	
Discrezionalità manageriali	Contributo all'innovazione.	Numero di reti di lavoro create?	Numero di posti di lavoro	
		Creazione di occupazione		
		Codice etico.	Formazione di manager e impiegati?	Si/No
		Manager coinvolti in attività illegali.	Numero di individui formati rispetto al totale?	Percentuale d'impiegati formati
		Numero?	Numero dei manager coinvolti	
		Totale?	Dimensione della pena	

Fonte: adattata da Hopkins, M. (1997), "Defining indicators to assess socially responsible enterprises", *Futures*, Vol. 29, No. 7, p. 599.

Questi indicatori, nonostante siano riferiti a una sola parte del modello e cioè ai risultati del comportamento aziendale socialmente responsabile, rappresentano uno dei pochi tentativi di garantire maggiore operatività al modello di Wood (1991).

### 1.1.2.3 I principi di Charity e Stewardship

I principi di Charity e Stewardship (Lawrence *et al.*, 2005) permettono un'ulteriore concettualizzazione della responsabilità sociale, infatti, per *Charity* s'intende la disponibilità delle aziende a contribuire volontariamente al sostentamento dei meno abbienti, ragion per cui tale principio sembra essere storicamente legato alle azioni filantropiche che, fino all'inizio del secolo scorso, governi e regnanti destinavano alle classi sociali svantaggiate. Il principio di *Stewardship*, invece, prevede che le aziende agiscano nel rispetto dell'interesse pubblico. Esse, quindi, dovrebbero porsi a garanzia dell'interesse comune e agire affinché le loro azioni non arrechino danno alla società. I principi di Charity e Stewardship stabiliscono che se da un lato le aziende certamente agiscono nel loro interesse, dall'altro sono ormai in grado di bilanciare gli interessi e i desideri di diversi gruppi di stakeholder.

Tabella 6 - Caratteristiche e finalità dei principi di Charity e Stewardship.

	Principio di Charity	Principio di Stewardship
Definizione	Il mondo del business dovrebbe impegnarsi volontariamente nel fornire un aiuto alla soluzione dei bisogni di individui e gruppi.	Il mondo del business, agendo come depositario della fiducia pubblica, dovrebbe tener presente gli interessi di tutti coloro i quali sono interessati, direttamente e indirettamente, dalle politiche e dalle decisioni aziendali.
Espressione moderna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Filantropia aziendale</li> <li>Azioni volontarie finalizzate alla promozione del benessere sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento dell'interdipendenza di business e società</li> <li>Bilanciamento degli interessi e dei bisogni di molti e diversi gruppi sociali</li> </ul>
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondazioni aziendali filantropiche</li> <li>Iniziative private per la soluzione di problematiche sociali</li> <li>Partnership sociali con gruppi che necessitano sostegno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Approccio orientato agli stakeholder alla pianificazione aziendale</li> <li>Ottimizzazione dei profitti di lungo periodo</li> <li>Iniziative private per la soluzione di problematiche sociali più che la massimizzazione di quelli di breve periodo</li> <li>Valorizzazione dell'iniziativa personale</li> </ul>

Fonte: adattata Frederick, W.C., Post, J. and Davis, K.E. (1992), *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th ed., McGraw-Hill, London, p. 36.

I principi oggetto di analisi sono stati spesso tacciati di paternalismo, nonostante s'inseriscano nella visione tradizionale della CSR, che ai suoi albori ha spinto le aziende ad agire in maniera responsabile a fronte "delle ineludibili richieste della società civile" (Frederick *et al.*, 1992, p. 29).

## 1.2 Tendenze del dibattito moderno sulla responsabilità sociale

In ambito accademico, il dibattito sulla Corporate Social Responsibility ha assunto, nel tempo, un'importanza crescente grazie anche al coinvolgimento di studiosi e manager di orientamento diverso. In tempi recenti, infatti, gli studiosi hanno evidenziato l'esistenza di una stretta relazione tra "responsibility" e "responsiveness" (Black and Härtel, 2004, p. 125), elementi che contribuiscono a rendere l'impegno etico- sociale un vero e proprio strumento strategico utilizzato e utilizzabile dalle aziende per ottenere non solo la giusta legittimazione da parte degli stakeholder (Freeman *et al.*, 2004), ma anche un concreto vantaggio competitivo (Jensen, 2001; McWilliams and Siegel, 2000, 2001; Porter e Kramer, 2002; Porter, 2006). Il recente dibattito sulla CSR ha interessato, molto spesso, l'analisi del rapporto esistente tra le attività aziendali orientate alla responsabilità sociale e gli interessi della società civile. Questo rapporto che sembra essere molto stretto in virtù del fatto che "un'azienda deve integrare nelle proprie strutture di base un approccio al sociale simile a quello già attuato dalla concorrenza per capire e guidare la propria strategia" (Porter and Kramer, 2006, p. 84). Ricerche recenti hanno dimostrato che l'impegno in termini di responsabilità sociale e/o di sostenibilità sociale, economica e ambientale può garantire indubbi benefici economici, che tengono conto non solo degli interessi aziendali, ma anche di quelli sociali (Turban and Greening, 1996; Fombrun *et al.*, 2000 b; Sen and Bhattacharya 2001; Lichtenstein *et al.*, 2004; Sen *et al.*, 2006; Du *et al.*, 2007) e si spingono verso un vero e proprio processo di creazione del valore condiviso. Agire in maniera socialmente responsabile significa, dunque, agire nel rispetto dei principi etico- sociali di cui sia gli stakeholder, che la società civile sono portatori (Holme and Watts, 2000).

### 1.2.1 Fattori di successo e critiche alla CSR

La Corporate Social Responsibility è diventata, col tempo, un elemento molto importante nell'ambito del marketing organizzativo e della comunicazione aziendale, poiché rimanda all'obbligo che ciascuna impresa ha di proteggere e migliorare il benessere sociale (Staples, 2004), nonché di garantire benefici equi e sostenibili ai vari stakeholder (Turban and Greening, 1996; Sen and Bhattacharya, 2001). Alcuni studi condotti a livello accademico hanno evidenziato che il successo di una strategia di CSR si basa su sei fattori principali (Morimoto *et al.*, 2004): una buona gestione dei rapporti con gli stakeholder, una forte leadership aziendale, l'attribuzione di uno specifico grado di priorità alle attività di CSR, l'integrazione di queste ultime con le politiche aziendali, il rispetto della normativa nazionale e internazionale, il coinvolgimento e il coordinamento tra le parti (es. governi, imprese, NGO e società civile). Concorrono al successo della CSR anche fattori specifici come la capacità di valutare i benefit derivanti dalle attività etico- sociali e il supporto a esse garantito dal top management (Sangle, 2010).

Il principale punto di forza della Corporate Social Responsibility è dato dalla capacità di contribuire all'acquisizione di un concreto vantaggio competitivo, favorendo l'integrazione delle problematiche legate alla sostenibilità (sociale, economica e ambientale) con le funzioni aziendali più tradizionali, come la supply chain, il marketing, la produzione, le risorse umane, la R&S, la logistica e l'assistenza post-vendita (Porter and Kramer, 2006). Perché ciò avvenga, è necessario che le aziende valutino attentamente i benefici effettivamente ottenibili dai programmi di CSR, così da favorire l'acquisizione o l'internalizzazione di questi ultimi, piuttosto che la semplice produzione di beni di natura collettiva condivisibili con altri membri della comunità industriale e/o con la società civile più in generale (Rumelt, 1980; Porter, 1985). Il buon esito delle strategie e delle pratiche di CSR è dovuto generalmente alla capacità di gestire e valorizzare il rapporto con i diversi gruppi di stakeholder, attività che ha bisogno di un coinvolgimento diretto del management, che deve essere in grado di fornire le giuste risposte agli stakeholder che controllano le risorse critiche, d'influenzare l'opinione pubblica e controllare l'accesso alle informazioni (Rowley, 1997; Frooman, 1999), al fine di ottenere un vantaggio competitivo in termini di fidelizzazione dei clienti, miglioramento delle relazioni con i fornitori, turnover del personale e rafforzamento della reputazione aziendale (Berman *et al.*, 1999; Hillman and Keim, 2001). Il coinvolgimento dei manager nell'attuazione delle strategie di CSR rappresenta un importante fattore di successo, poiché in questo modo essi hanno la possibilità di valutare i benefici ottenibili nel lungo periodo dalle attività socialmente responsabili, a fronte di possibili costi da sostenere nel breve periodo (Davis, 1977; Steiner, 1980). Tra i rischi che affliggono le attività socialmente responsabili rientrano quelli legati alla possibile mancanza di coordinamento con le altre divisioni, che possono rendere l'area di CSR parallela all'organizzazione, in virtù del fatto che vi partecipano i soli specialisti.

A livello accademico, la Corporate Social Responsibility è stata oggetto di critiche e obiezioni, in base alle quali essa è considerata:

- Una sorta di “digressione” dai tradizionali obiettivi istituzionali (es. raggiungimento del profitto);
- Un’espressione dell’imperialismo culturale occidentale;
- Una forma d’ipocrisia attraverso cui nascondere i reali interessi aziendali;
- Una forma di dumping verso le aziende dei paesi in via di sviluppo.

Un secondo filone di critiche guarda, invece, alla responsabilità sociale come a una delle tante mode che, periodicamente, costellano il mondo manageriale, ragion per cui la CSR non può essere considerata un orientamento o un approccio manageriale duraturo, quanto piuttosto una generica espressione filantropica, che non ha altre motivazioni se non quella di destinare una quota delle risorse aziendali ad una o più cause sociali. Quest’atteggiamento è considerato espressione del cosiddetto “greenwashing”<sup>15</sup> Un fenomeno la cui definizione è spesso vaga e ridondante (Greer and Bruno, 1996) e che si verifica quando le aziende scelgono di divulgare le sole informazioni positive riguardanti le proprie performance ambientali e sociali, in modo da creare un’immagine eccessivamente positiva (Deegan and Rankin, 1996), che genera sospetto e scetticismo nella controparte. Ne consegue, che tale l’impegno è considerato più che espressione sincera di una cultura aziendale orientata alla sostenibilità, un’operazione di facciata, attraverso cui ottenere, in modo tutt’altro che trasparente, il sostegno pubblico. Molti studiosi, nel fornire una valutazione critica delle attività socialmente responsabili, pongono l’accento sul fatto che lo scopo principale di qualsiasi azienda è e sempre sarà l’acquisizione di profitti crescenti. Questo filone critico si rifà a Friedman (1962), il quale considera la responsabilità sociale, una grave minaccia per il sistema capitalistico e ritiene che “poche tendenze possono minacciare le fondamenta della nostra libera società come l’accettazione da parte dei responsabili d’impresa di una responsabilità sociale che sia altro dall’ottenere quanto più denaro possibile per gli azionisti” (Friedman, 1962, p. 133). Questa tesi è stata ripresa dallo stesso autore nell’articolo apparso nel 1970 sulle colonne del New York Times dal titolo “La responsabilità sociale dell’impresa è di aumentare i suoi profitti”, le cui tesi sono state ampliate e discusse in un’opera successiva (Friedman, 1993), in cui è chiarito che: “Il vero dovere sociale dell’impresa è ottenere i profitti più elevati – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo, producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile” (p. 254).

---

<sup>15</sup> Il termine “*greenwashing*” è stato utilizzato per la prima volta nel 1986 dall’ambientalista newyorkese Westervelt in un articolo dedicato al rispetto ambientale in ambito alberghiero. Il neologismo è entrato a far parte del lessico anglosassone solo nel 1999, quando fu inserito nel “*Concise Oxford English Dictionary*” a indicare “la disinformazione divulgata dalle organizzazioni al fine di fornire un’immagine pubblica orientata alla responsabilità ambientale; un’immagine pubblica orientata alla responsabilità ambientale divulgata da o per conto di un’azienda, ma percepita come infondata o volutamente fuorviante”. In ambito economico- manageriale, il greenwashing rappresenta una strategia, risalente agli anni ’70 dello scorso secolo, utilizzata per nascondere o rimediare a eventuali errori o addirittura a disastri ambientali causati dall’irresponsabilità e dalla disattenzione di alcune aziende. Una delle prime denunce pubbliche di questo fenomeno fu lanciata dalle colonne dell’*Independent* del 19 febbraio 2006. In questo articolo veniva evidenziato che fra le prime cento aziende quotate alla London Stock Exchange, una su cinque mostrava chiari segni di greenwashing.

### 1.2.2 Gli Standard

Nell'ambito della Corporate Social Responsibility si sono recentemente affermati una serie di standard di gestione, tramite cui è possibile analizzare e valutare non solo processi e attività differenti, ma anche il coinvolgimento e il comportamento di altrettanti diversi stakeholder (es. certificazione Socially Accountability 8000, che assicura condizioni di lavoro ottimali per dipendenti e fornitori)<sup>16</sup>.

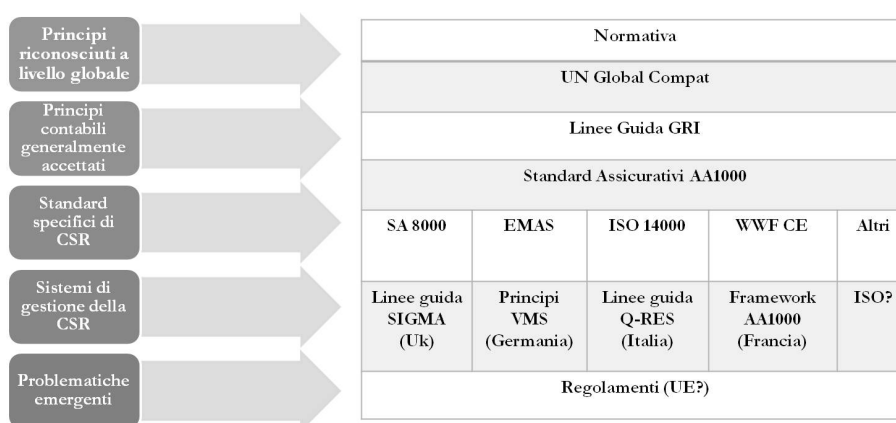
La definizione di standard dedicati CSR ha inizio negli anni '90, grazie alla collaborazione di soggetti diversi, tra cui: i ricercatori accademici, le imprese e gli operatori di settore, le organizzazioni non governative, il mondo del no profit e, talvolta, le Istituzioni pubbliche e i governi nazionali (Sacconi, 2004). Da queste sinergie sono scaturiti alcuni importanti standard che hanno contribuito a regolare la pratica della CSR, i tra cui: l'*Accountability 1000* e il *Sigma Project*, definiti con il supporto del governo Blair nel Regno Unito; il *Values Management System*, sviluppato in Germania grazie al contributo fornito dall'Università di Costanza (Wieland 2003); l'*Aenor* in Spagna; l'*Afnor* in Francia. Gli standard più importanti utilizzati in ambito italiano sono, invece, i *GBS*, pubblicati nella primavera 2001 e indirizzati alla compilazione e alla pubblicazione dei bilanci sociali, e quelli definiti nell'ambito del progetto *Q-RES*, applicabili ai sistemi di gestione della responsabilità etico- sociale delle imprese. Il progetto Q-RES ha, inoltre, portato, nell'ottobre del 2001, alla pubblicazione di alcune linee guida per l'elaborazione di una Norma Q-RES orientata al miglioramento delle prestazioni aziendali etico- sociali (Sacconi, 2004). Gran parte delle iniziative citate sono scaturite da esperienze di autoregolamentazione o best practices attuate dalle imprese e in seguito inglobate e ulteriormente sviluppate nella cosiddetta *Green Paper* (2001), il cui obiettivo è promuovere il benchmarking e la messa a fattor comune delle esperienze e degli strumenti di gestione per la CSR.

Gli standard applicati e applicabili alla CSR si dividono, generalmente, in *sistemi di gestione generali* e *standard specialistici*. I primi sono caratterizzati da un approccio olistico alla CSR, che consente di trattare tutte le problematiche inerenti la responsabilità sociale, gli stakeholder e i processi gestionali, mentre i secondi sono orientati all'analisi di una problematica singola, delle relazioni con un unico gruppo di stakeholder e/o di uno specifico processo gestionale (Castka *et al.*, 2004).

---

<sup>16</sup> Si consiglia la consultazione di *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards*, ISO (2002); *Mapping Instruments for CSR*, European Commission (2003); OECD (2001a, 2001b; 2003); McIntosh *et al.* (1998, 2003).

Figura 8 - Classificazione degli standard internazionali disponibili in termini di CSR.



Fonte: ns. elaborazione.

Gli standard cui si fa riferimento nella figura precedente sono:

- *Globally Recognised Principles*, caratterizzati da un livello massimo di generalità, poiché riguardano principi etici generali, codici di condotta, dichiarazioni di diritti inviolabili e valori universali che ogni organizzazione *dovrebbe* adottare. Si tratta, quindi, di standard di natura *normativa* (es. le Linee Guida per le imprese multinazionali emanate dall'OCSE, i principi del Global Compact promossi dall'ONU, le Linee Guida di Amnesty International sui Diritti Umani, i principi della Caux Roundtable ecc.).
- *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP), ovvero i principi che regolano la rendicontazione etica e sostenibile, che concorrono allo svolgimento delle attività di *accounting* (es. le Linee Guida di sostenibilità emanate dalla GRI - *Global Reporting Initiative* -, gli standard AA1000, che includono il framework *AA1000*, basati sul coinvolgimento degli stakeholder nella rendicontazione etico-sociale, l'*AA1000 Assurance Standard*, che prevede la verifica esterna dei report e dei sistemi di gestione sottostanti).
- *Specialised CSR Standards*, finalizzati utile al miglioramento delle performance etiche, sociali e ambientali, poiché orientati alla gestione di un preciso gruppo di stakeholder. Gli standard di questo tipo sono molto numerosi e focalizzati su aspetti specifici della CSR, nonché applicati in differenti Paesi (es. gli standard SA8000 che disciplinano le condizioni di lavoro; l'ISO14001 e l'EMAS riguardante la gestione ambientale ecc.). Alcuni sono stati definiti *standard di processo*, poiché legati all'analisi e alla valutazione di particolari processi aziendali, mentre altri presentano un chiaro livello *normativo* (es. la dichiarazione dei diritti dell'uomo delle Nazioni Unite o le convenzioni dell'*International Labour Organization* – ILO).

- *Overall CSR Management Systems*, che raggruppano tutte le iniziative che forniscono una prospettiva d'analisi generale applicabile a gran parte degli aspetti sociali, ambientali ed etici dell'attività aziendale e delle relazioni con gli stakeholder (es. le Linee Guida e lo Standard Q-RES sviluppati in Italia dal CELE-Centre for Ethics, Law & Economics dell'Università LIUC, i Principi ed Elementi dello standard *ValuesManagementSystem*, sviluppato in Germania dall'Università di Costanza, le *Linee Guida SIGMA* e *AA1000 Management Framework*, sviluppate entrambe nel Regno Unito, lo standard internazionale ISO26000).
- *Emerging issues*, ovvero gli elementi e le procedure che determineranno, nel prossimo futuro, un chiaro cambiamento nel panorama degli standard per la gestione della CSR.

Tra gli standard più importanti destinati al mondo della sostenibilità rientra anche l'ISO COPOLCO (2002), che applica la normativa ISO (14001, 1996; 9001, 2000) alle attività di CSR, favorendone la standardizzazione.

**Tabella 7 - Integrazione della normativa ISO nelle attività di CSR.**

Standard	Ente di riferimento	Descrizione	Riferimento
AA100	Institute of Social and Ethical Accountability	Permettono di migliorare la credibilità e le performance aziendali attraverso il sistema gestionale, i comportamenti individuali e l'impatto sugli stakeholder. Sono degli standard di base che garantiscono maggiore qualità e rigore ai report sociali.	AA1000 (1999)
SA8000	SocialAccountability International	Si occupano dei diritti e delle condizioni di lavoro, specificano i requisiti che consentono alle aziende di sviluppare, mantenere e rafforzare le politiche e i processi etico- sociali, attraverso cui rispettare quanto stabilito a livello normativo.	SA8000 (2002)
ISO CSR management system standard	International Organization for Standardisation	Fornisce le linee guida per la protezione dei consumatori a livello mondiale, per la gestione ambientale le politiche, la pianificazione, l'implementazione, l'attuazione, la valutazione delle performance, il miglioramento e l'analisi della gestione.	ISO COLPCO (2002)
Australian Corporate Social Responsibility draft standard DR 03028	The Standards Australia Committee MB-004, Business Governance	DR 32028 fornisce gli elementi essenziali per stabilire, implementare e gestire un concreto programma di CSR.	DR 03028 (2003)
SII 100000	The Standard Institution of Israel	Standard sulla responsabilità sociale e sul coinvolgimento sociale, secondo cui le organizzazioni devono: rispettare leggi e regolamenti emanati dal governo israeliano sull'impiego e sulla sicurezza; adempiere ai requisiti degli standard SA 800 e ISO 14001; pubblicare social report rispondenti alle linee guida GRI 2002 e ai principi AA1000.	IQNet (2003)
ISO 26000	International Organization for Standardisation (ISO), International Association of Business Communicators (IABC)	Fornisce una guida per quanto concerne la responsabilità sociale, sulle aspettative fondamentali e colloca il coinvolgimento degli stakeholder al centro della sua attuazione, così da ottenere una comunicazione etica.	ISO 26000 (2010)
ISO 14000	International Organization for Standardisation	Definisce i criteri per l'attuazione di un sistema di gestione ambientale e di un framework che può essere utilizzato per migliorare l'efficienza, ridurre gli sprechi e contenere i costi. Permette, inoltre, di gestire stakeholder interni ed esterni, integrandosi con le altre funzioni imprenditoriali e contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.	ISO 14000 (2004, in revisione dall'aprile 2012)



Nella tabella di cui sopra (Tab.7) sono riportate le norme e gli standard dedicati alla gestione di diverse tematiche di CSR. In particolare, il primo gruppo riguarda ambiti e settori specifici, come ad esempio lo standard SA 8000, che regola le condizioni di lavoro e i diritti umani, o l'AA 1000, incentrato sul coinvolgimento e sulle relazioni con gli stakeholder. Gli standard AA1000 e SA 8000 sono norme che presentano numerosi punti di contatto (Göbbels and Jonker, 2003), resi ancora più evidenti dalla pubblicazione dell'ISO 9001: 2000 e dalla rivisitazione del modello EFQM. Il secondo gruppo, invece, è costituito da norme che agiscono in contesti più generali e che sono orientate al raggiungimento degli obiettivi sociali ed etici dell'organizzazione. In particolare, lo standard SII 10000 si basa su una molteplicità di standard di settore (es. SA 8000, ISO 14001), in modo da coprire tutti gli aspetti della CSR.

Al termine di questo breve excursus sugli standard applicabili alla responsabilità sociale, è importante menzionare un'iniziativa ISO orientata alla standardizzazione della CSR, ovvero la definizione del "Comitato ISO sulla politica dei consumatori" (ISO/COPOLCO), che ha lavorato alla creazione dello standard ISO/COPOLCO (2002) dedicato alla gestione ambientale delle politiche, della pianificazione, implementazione, attuazione, valutazione delle performance, miglioramento e analisi della gestione. Si comprende, quindi, come la reale sfida per gli standard applicabili alla CSR sia favorire la comprensione dell'importanza del cambiamento della cultura aziendale e della creazione di un sistema unico di business, in grado di assorbire anche l'agenda delle attività socialmente responsabili (ICAEW, 1999; Robbins and Smith, 200; Ledgard and Taylor, 2002).

### **1.2.3 Valutazione e controllo delle azioni di CSR**

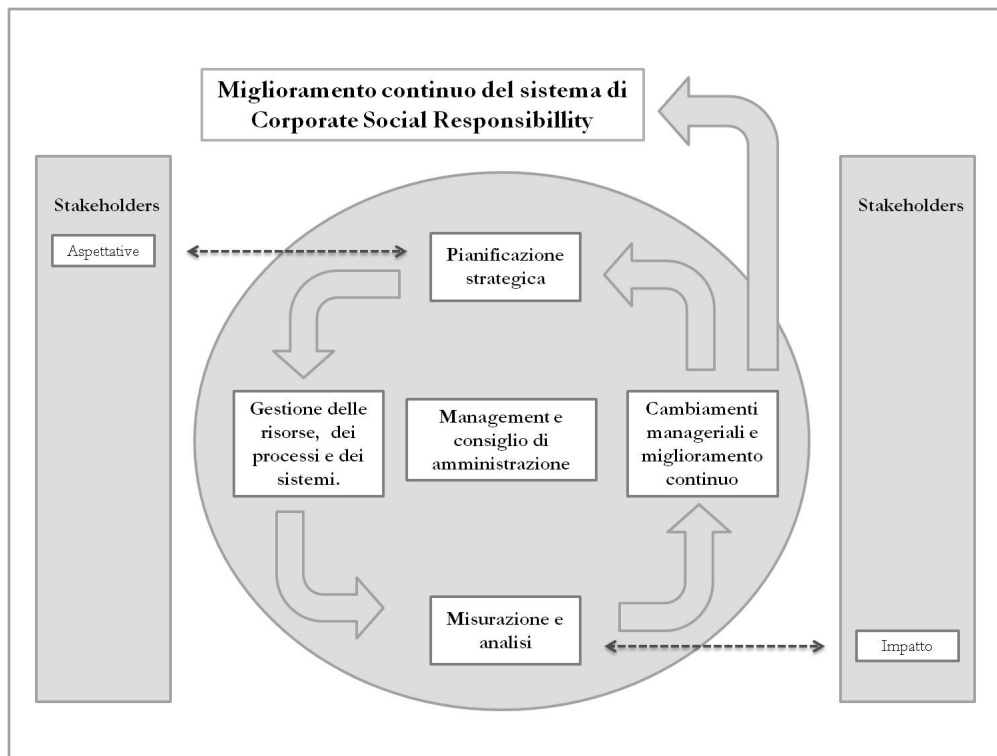
L'attuale dibattito accademico sulla Corporate Social Responsibility è orientato, non solo alla definizione di standard operativi, ma anche allo sviluppo di un modello atto a controllare e verificare la validità delle condotte etico-sociali aziendali, cosicché esse contribuiscano alla legittimazione delle aziende stesse (Wartick and Cochran, 1985; Neu *et al.*, 1998; Hooghiemstra, 2000; Deegan, 2002). A tal fine numerosi esperti e opinion leader si sono impegnati nella selezione degli standard applicabili alla CSR e nell'individuazione degli elementi in base ai quali valutare una performance socialmente responsabile (Dawkins, 2004). In linea generale, si ritiene che debba essere il consiglio d'amministrazione, poiché titolare del processo decisionale strategico (Zahra, 1989; Forbes and Milliken, 1999), a monitorare le prestazioni socialmente responsabili e a stabilire come "deve essere gestita la CSR, in modo da ridurre i costi legati agli investimenti socialmente responsabili". La riduzione dei costi di CSR è possibile applicando una delle tre strategie disponibili: gestione in house, outsourcing e collaborazione con soggetti terzi (Husted, 2003).

La creazione e l'applicazione di sistemi di monitoraggio e controllo alla Corporate Social Responsibility si è resa necessaria a fronte delle numerose problematiche che caratterizzano quest'area di attività, ragion per cui sono sorte organizzazioni e agenzie specializzate nella gestione di indici e sistemi di valutazione, che, tuttavia, non presentano uniformità metodologica, essendo basati su criteri e prospettive molto diverse (Márquez and Fombrum, 2005). Questo stato di cose difficilmente potrà cambiare, se non si otterrà l'intervento diretto di organismi nazionali e internazionali,

come ad esempio l'ONU nella figura della Global Copact e la Commissione europea, volto a standardizzare e uniformare i processi di monitoraggio e controllo delle attività di CSR, (Hamann and Acutt, 2003; Herrmann, 2004).

In letteratura, è stato sviluppato un framework concettuale attraverso cui le aziende possono creare, gestire, migliorare e documentare le proprie attività di CSR (Castka *et al.*, 2004), che permette, compatibilmente con il sistema di gestione della qualità ISO 9001: 2000, di: 1) Analizzare le responsabilità del management e del board direttivo; 2) Identificare le aspettative e le richieste degli stakeholder; 3) Gestire in maniera integrata le attività di pianificazione strategica, le risorse, i processi, i sistemi di misurazione e di analisi, nonché il cambiamento e il miglioramento continuo delle procedure stesse. In sostanza, il framework cui si fa riferimento consente di “tradurre” le aspettative degli stakeholder in vere e proprie attività aziendali, cui è garantito un monitoraggio continuo sia in itinere sia ex post, in maniera tale da giungere a una valutazione complessiva delle attività di CSR svolte e del grado di soddisfazione degli stakeholder (Castka *et al.*, 2004). Tuttavia, perché i processi di monitoraggio e valutazione siano efficaci, è necessario che sia coinvolta l'organizzazione nel suo complesso, considerata come insieme di processi, attività e risorse umane.

Figura 9 - Il sistema di CSR implementato secondo i principi ISO.



Fonte: adattata da Castka et al., 2004, p. 221.

Il framework (Fig.9) è stato elaborato con l'obiettivo di fornire ai manager e ai membri del consiglio di amministrazione uno strumento concreto attraverso cui ottenere l'efficiamento e il miglioramento continuo tanto delle attività di CSR, quanto del sistema di gestione applicato a queste ultime. Secondo il modello in analisi, il monitoraggio e la valutazione hanno inizio a seguito della ricezione, in fase di pianificazione strategica, e dell'elaborazione dei bisogni e delle aspettative degli stakeholder. Sottoporre le attività di CSR a processi di monitoraggio e valutazione consente di verificarne l'impatto sia sull'insieme delle attività aziendali, che sulle aspettative e sul comportamento degli stakeholder. In questo modo è possibile rilevare eventuali errori, discrepanze o disallineamenti tra le aspettative degli stakeholder e i risultati ottenuti dalle attività di CSR, cosicché si possa attivare, così come proposto dal modello, un processo di cambiamento e miglioramento orientato al raggiungimento della maggiore consonanza possibile tra aspettative e obiettivi delle parti coinvolte (azienda e stakeholder).

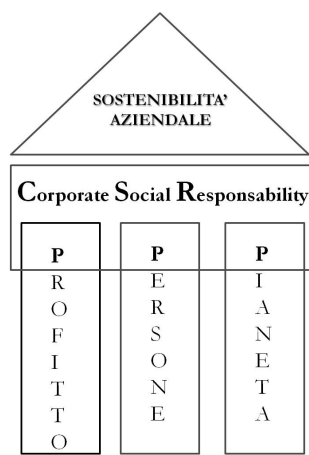
### **1.3 Corporate Societal Accountability (CSA), Corporate Sustainability (CS) e Corporate Social Responsibility (CSR): similitudini e differenze**

La responsabilità sociale è stata ed è oggetto di ambiguità non solo interpretative, ma anche linguistiche (Göbbels, 2002), per cui alcuni studiosi hanno preferito utilizzare il termine "Corporate Social Responsibility" (CSR) "per evitare l'interpretazione riduttiva che è data di 'responsabilità sociale' dalle culture dell'Europa continentale, che la considerano e traducono come applicabile alle sole questioni di ordine sociale" (Andriof and McIntosh, 2001, p. 15). Altri, invece, ritengono che il termine "responsabilità sociale" copra tutte le dimensioni su cui impattano le attività aziendali e, cioè, le relazioni e la responsabilità che lega l'azienda alla società o all'ambiente in cui opera (Votaw and Sethi, 1973; Göbbels, 2002). In letteratura, il termine Corporate Social Responsibility è stato oggetto di un'analisi approfondita (Banerjee, 2001; Göbbels, 2002), che ha contribuito a evidenziare la mancanza di "un consenso solido e ben sviluppato, tale da fornire una solida base per l'azione" (Henderson, 2001, pp. 21-22) e di una "definizione onnicomprensiva" (WBCSD, 2000, p. 3), tale da mettere fine alla corrente sovrapposizione terminologica, alla diffusione di definizioni e modelli concettuali talvolta molto diversi, che limitano il dibattito accademico e la ricerca scientifica (Göbbels, 2002). All'interno del vasto panorama di definizioni e interpretazioni attribuite all'impegno sociale manifestato da aziende e organizzazioni spicca il termine "*Corporate Societal Responsibility*", che secondo alcuni dovrebbe "evitare l'interpretazione limitata che il termine 'responsabilità sociale' assume quando è tradotto nelle varie lingue e culture europee, che lo relegano alle sole problematiche inerenti lo stato sociale" (Andriof and McIntosh, 2001, p. 15).

Dal punto di vista linguistico, secondo alcuni studiosi nella locuzione Corporate Social Responsibility il termine "responsabilità" (*Responsibility*) può essere sostituito da *accountability*, divenendo *Corporate Social Accountability* (Brook, 1995; Klatt *et al.*, 1999; Göbbels, 2002) o CSA, principio che rimanda alle attività che consentono alle aziende di "rendere conto" del proprio impegno e della propria responsabilità sociale. Altri studiosi hanno, invece, proposto la locuzione *Corporate Sustainability* o CS (Panapanaan *et al.*, 2003; Van Marrewijk, 2003) proprio perché legata alla disponibilità e all'impegno

profuso dalle aziende al fine di soddisfare i bisogni sociali presenti, senza compromettere la capacità di soddisfare quelli delle generazioni future (WCED, 1987). L'approccio alla sostenibilità sviluppato in ambito scandinavo (Linnanen and Panapanaan, 2002; Panapanaan *et al.*, 2003) è generalmente ritenuto un modello generale e completo, che consente di rappresentare e descrivere tanto la sostenibilità aziendale, quanto la Corporate Responsibility, proprio perché rappresenta l'obiettivo finale cui le aziende dovrebbero tendere, mentre la CR copre lo stadio intermedio del processo attraverso cui esse cercano di bilanciare la cosiddetta triple bottom line (Wempe and Kaptein, 2002), costituita da: Profitto, Persone e Pianeta (Fig.10).

Figura 10 - Sostenibilità aziendale e modello delle 3P.



Fonte: adattata da Van Marrewijk, 2003, p. 101.

La CSR rimanda a fenomeni quali la trasparenza, il dialogo con gli stakeholder e il reporting di sostenibilità, mentre, al contrario, la CS si concentra sulla creazione di valore, sulla gestione ambientale, sulla definizione e l'impiego di sistemi di produzione rispettosi dell'ambiente, sulla gestione del capitale umano e su innumerevoli temi di ordine economico, sociale e ambientale. Nell'ultimo decennio, si è affermato, inoltre, in ambito accademico il concetto di "Cittadinanza Societaria" (CC) o *Corporate Citizenship*, che, secondo Waddock (2004, p. 10), combina un approccio globale alla responsabilità aziendale a quello più concreto fornito dalla teoria degli stakeholder. In particolare, la CC si fonda su "le strategie e le pratiche operative che un'azienda sviluppa per operationalizzare i propri rapporti con gli stakeholder e l'ambiente circostante e l'impatto che esse hanno su questi ultimi" (Waddock, 2004, p. 9).

#### 1.4 La CSR e le influenze culturali

La Corporate Social Responsibility, pur essendo sorta e teorizzata in ambito occidentale, acquisendo caratteristiche e tendenze tipiche dei Paesi e dei mercati più sviluppati, ha con il tempo sviluppato orientamenti diversi, aperti, cioè, alle influenze e alle esigenze tipiche, ad esempio, dei cosiddetti Paesi emergenti. Questa tendenza emerge, anche, dall'analisi della letteratura accademica, i cui contributi, prodotti sino agli anni '90, presentano una matrice quasi esclusivamente occidentale (Europa, Usa e Australia), mentre con il nuovo millennio il dibattito si apre alle problematiche etico-sociali tipiche dei Paesi emergenti, che, fino a questo momento, avevano completamente ignorato il valore e il peso della dimensione etica del business (Belal, 2001). Recentemente, infatti, si assiste allo sviluppo di un primo filone di ricerche orientate alla comprensione teorica della responsabilità sociale così come è intesa in questi Paesi. Diversi, infatti, sono stati gli studi che hanno contribuito a valorizzare e chiarire il rapporto esistente tra le dinamiche di CSR e l'ambiente socio-culturale di riferimento, le cui peculiarità spingono le imprese a fornire risposte, talvolta anche molto diverse, alle problematiche di CSR.

La maggior parte dei contributi accademici orientati all'analisi delle influenze esercitate dal contesto socio-culturale sulla CSR continua a essere di matrice principalmente occidentale (Bertelsmann, 2007), nonostante i mercati emergenti siano oggetto di un'attenzione senza precedenti, soprattutto in ambito asiatico (Welford, 2004, 2005; Chapple and Moon, 2005; Kimber and Lipton, 2005; OCSE, 2005; Sustainability, 2005, 2006; Baughn *et al.*, 2007; Bertelsmann, 2007; SHRM, 2007), in particolare cinese (Qu, 2007; Roper and Weymes, 2007; Sustainability, 2007), e nella cosiddetta area BRIC: Brasile (Cappellin and Giuliani, 2004; de Oliveira, 2006; Sustainability, 2006), Russia (ASI, 2007; OECD, 2007; Soboleva, 2007), India (Arora and Puranik, 2004; Gupta, 2007; Mohan, 2001; Sagar and Singla, 2003; Sustainability, 2005). Nonostante quanto affermato, alcuni studi hanno evidenziato il permanere di una sostanziale miopia dei mercati asiatici nei confronti della sostenibilità e della responsabilità sociale aziendale, infatti, essi continuano ad approcciarsi meno frequentemente e con un minore coinvolgimento alle problematiche etico-sociali (Welford, 2004). Molto spesso, infatti, in tali contesti sono utilizzati in maniera acritica approcci e strategie tipicamente occidentali, dunque, poco rispondenti alle esigenze e alle attese sociali specifiche e proprio per questo destinati al fallimento o addirittura a entrare in conflitto con l'ambiente sociale, culturale, politico ed economico circostante (Baughn *et al.*, 2007; Gerson, 2007). Il buon esito di una strategia di CSR dipende, dunque, soprattutto dal suo orientamento sociale, culturale, politico ed economico, che non può essere diverso o divergente da quello che caratterizza il contesto cui essa è destinata (regione, stato o nazione) e in cui l'azienda opera.

Le differenze culturali hanno influenzato non solo la pratica della CSR, ma anche la comunicazione socialmente responsabile, infatti, in letteratura sono stati individuati due approcci dedicati a questa particolare forma di comunicazione e cioè la "discrezione totale" e la comunicazione "ad alto rischio". Il primo approccio è tipico dei cosiddetti Paesi latini, mentre il secondo trova ampia applicazione nei Paesi di cultura anglosassone (Tixier, 2003), infatti, le organizzazioni che operano in questo contesto sono, tendenzialmente, più propense a comunicare il proprio impegno etico-

sociale rispetto a quelle che operano nei paesi latini<sup>17</sup>. È possibile, infatti, stabilire se un'azienda agisce nell'uno o nell'altro contesto socio- economico esaminando (Tixier, 2003, p. 79):

- *Il grado d'integrazione della CSR nella strategia aziendale.* In ambito latino, le aziende gestiscono separatamente le attività socialmente responsabili, considerandole espressione della generosità e della sensibilità individuale, mentre in ambito anglosassone sono integrate nelle strategie aziendali e orientate a un approccio win- win.
- *Il contesto mediale e relazioni media- azienda.* In ambito latino, i media sono generalmente critici nei confronti della comunicazione di CSR, mentre le aziende temono l'influenza negativa esercitata da tali critiche. In ambito anglosassone, invece, i media assumono un atteggiamento positivo e di sostegno nei confronti delle aziende socialmente responsabili.
- *La capacità di gestire il rischio.* Le aziende che operano nei Paesi latini ritengono che “costruire” la propria immagine aziendale sulla base delle attività di CSR sia troppo rischioso, a causa dell'effetto boomerang (*boomerang effect*) che può verificarsi all'insorgere di eventuali problemi. Di contro, le aziende anglosassoni ritengono che comunicare in maniera aperta e trasparente il proprio impegno etico- sociale abbia un effetto positivo sull'immagine aziendale, anche in momenti di difficoltà o addirittura di crisi.

Alcuni studiosi, primo tra tutti Carroll (2004), si sono interrogati su come le grandi corporation, pur tenendo in debita considerazione le specificità socio- culturali del contesto di riferimento, debbano approcciarsi e, dunque, soddisfare gli stakeholder globali, provenienti, cioè, da aree geografiche diverse e caratterizzate da cultura e interessi altrettanto diversi. A tal proposito Carroll propone la piramide della “*global corporate social responsibility*” (Carroll, 2004) a supporto dell'individuazione, comprensione e gestione delle diverse forme di responsabilità aziendale esistenti a livello globale. Questo modello evidenzia le attività cui le multinazionali dovrebbero orientare il proprio impegno e cioè: 1) sviluppo di profitti coerenti con le attese delle imprese internazionali; 2) rispetto delle leggi dei paesi ospitanti e di quelle internazionali; 3) adozione di pratiche etiche, che tengano in giusta considerazione sia gli standard globali, che quelli dei paesi ospitanti; 4) rispetto del principio di cittadinanza e delle attese dei Paesi ospitanti. Da tali riflessioni emerge quanto forte e importante sia l'influenza esercitata dalle differenze culturali sia sulle aspettative e i bisogni sociali, che sulle pratiche della CSR (Jones, 1999; Matten and Moon, 2006).

---

<sup>17</sup> Uno dei principali studi sull'influenza della componente culturale sulla responsabilità sociale ha dimostrato che l'approccio di “discrezione totale” è molto diffuso in Francia, buona parte delle organizzazioni preferisce non impegnarsi in iniziative di CSR communication (Tixier, 2003). In questo Paese è proprio il contesto culturale a ostacolare la diffusione della comunicazione socialmente responsabile, perchè se da un lato i manager preferiscono non correre rischi e mantenere nettamente separate le strategie di CSR, i media e l'opinione pubblica, invece, continuano ad essere culturalmente restii a riconoscere la positività di queste azioni. In ambito anglosassone, invece, si assiste alla diffusione dell'approccio “ad alto rischio”, secondo cui la “responsabilità sociale contribuisce a generare valore, al pari delle altre politiche aziendali” (Tixier, 2003). Inoltre, le aziende socialmente responsabili tendono a ottenere maggiore fiducia, come testimoniato da un'indagine secondo gran parte della popolazione britannica ritiene che avere informazioni sul comportamento sociale, ambientale ed etico delle imprese influenzi le decisioni di acquisto (Dawkins, 2004).

#### 1.4.1 Approccio alla CSR: USA vs. EU

Le politiche di CSR sono, generalmente, finalizzate a promuovere lo sviluppo dei fattori critici di successo e di un vantaggio competitivo sostenibile (Lichtenstein *et al.*, 2004).

In letteratura, i contributi orientati all'analisi delle similitudini e delle differenze tra gli approcci alla CSR di matrice statunitense ed europea non sono molti, inoltre, la gran parte dei essi ha evidenziato la mancanza di differenze rilevanti tra i due approcci e la tendenza a influenzarsi reciprocamente. In Occidente, la comunicazione aziendale è, sovente, impiegata per dare voce all'impegno sociale aziendale (Esrock and Leichty, 1998; Hooghiemstra, 2000), per potenziare gli sforzi di marketing e legittimare presso la società civile e, in particolare, presso i singoli stakeholder la reputazione e l'immagine aziendale (Birch and Moon, 2004; Ringov and Zollo, 2007). Alcuni studi hanno evidenziato che, negli ultimi anni, le aziende statunitensi hanno dimostrato grande consapevolezza e interesse per la responsabilità sociale e la sua comunicazione. La maggior parte di esse all'atto di prendere le proprie decisioni d'acquisto e/o d'investimento, tende ad analizzare attentamente le questioni legate alla sostenibilità economica, sociale e ambientale (CSRwire, 2001). Ciò accade nonostante solamente il 30% dei CEO statunitensi ritenga che la comunicazione di CSR abbia "un impatto significativo sulla reputazione aziendale", a fronte di un sorprendente 94% di CEO operanti nell'area dell'UE consapevoli dell'importanza e dell'influenza di questa particolare forma di comunicazione (Hill and Knowlton, 2003).

Le aziende statunitensi fondano, generalmente, le proprie azioni di CSR su motivazioni spiccatamente economiche, mentre quelle europee considerano, generalmente, la sostenibilità un mezzo attraverso cui rafforzare il rapporto e la comunicazione con gli stakeholder (Hartman *et al.*, 2007). Altri studiosi, invece, hanno evidenziato come le strutture aziendali e sociali europee giochino un ruolo ben diverso rispetto a quello delle corrispondenti strutture statunitensi, poiché "negli Stati Uniti si registra una diffusione relativamente maggiore della CSR, (utilizzata) per affrontare una vasta gamma di problematiche, [...] mentre in Europa tali problematiche tendono a essere affrontate dalle istituzioni con le quali le aziende dovrebbero collaborare e condividere le diverse forme di responsabilità" (Matten and Moon, 2006, p. 17). Ulteriori ricerche hanno analizzato le differenze che passano tra approcci tradizionali e quelli emergenti alla CSR tipici sia del contesto statunitense, che di quello europeo. Questi studi hanno contribuito alla "distinzione tra CSR esplicita e implicita" (Matten and Moon, 2005; Beckmann *et al.*, 2006, p. 25). Per *CSR esplicita* si fa riferimento alle "politiche aziendali che si fondano sulla responsabilità nei confronti di alcune problematiche sociali. Esse consistono, normalmente, in programmi di volontariato e strategie aziendali che combinano il valore sociale e quello economico" (Matten and Moon, 2008, p. 409). La *CSR implicita*, invece, fa riferimento "al ruolo che le aziende occupano all'interno delle Istituzioni per la tutela degli interessi e delle problematiche sociali. La CSR implicita si basa su valori, norme e regole che si traducono (obbligatoriamente e per consuetudine) in requisiti utili ad affrontare le problematiche sollevate dagli stakeholder e che definiscono gli obblighi aziendali in termini collettivi, più che individuali" (Matten and Moon, 2008, p. 409). L'America settentrionale (Stati Uniti e Canada) ha sviluppato negli anni un approccio esplicito alla CSR (Matten and Moon, 2004), basato su una forte tradizione filantropica, che stimola e coinvolge gli stakeholder anche attraverso la

comunicazione di CSR, a differenza di quanto accade in ambito europeo, dove l'approccio alla responsabilità sociale è, tradizionalmente, implicito e meno evidente. In Europa, infatti, la Corporate Social Responsibility è stata definita dalla Commissione europea come una risposta a (European Commission, 2001, p. 7): 1) le nuove preoccupazioni e attese dei cittadini, consumatori, autorità pubbliche e investitori nell'ambito della globalizzazione e dei cambiamenti riguardanti il settore industriale; 2) i principi sociali che influenzano le scelte d'investimento d'individui e istituzioni sia nella veste di consumatori, che d'investitori; 3) la crescita dell'interesse per i danni ambientali causati dall'attività economica; 4) la maggiore trasparenza delle attività di business accresciuta dai mass media e dalle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Le differenze che passano tra l'orientamento alla CSR statunitense e quello europeo sono state analizzate in diverse ricerche accademiche, che hanno evidenziato come fino al 2001, anno di pubblicazione della *Green Paper*, l'Unione Europea non si sia impegnata nella definizione di direttive o orientamenti comuni da utilizzare nel difficile cammino verso la Corporate Social Responsibility (European Commission, 2000; Brum, 2003). L'obiettivo principale della *Green Paper*, infatti, era ed è avviare un dibattito comunitario finalizzato alla promozione di un nuovo quadro europeo per la CSR, attraverso cui favorire lo sviluppo d'interventi organici e strutturati (*Active Citizenship Network, 2001; International Institute for Environment and Development, 2001*). La Carta, accolta con grande favore dalle imprese europee, non ha precedenti, né documenti omologhi negli Stati Uniti, poiché in tale contesto le imprese sono tendenzialmente poco propense tanto allo sviluppo di pratiche condivise di CSR, quanto a partecipare a iniziative di reporting e valutazione condivise. È evidente, quindi, che in Europa, le Istituzioni svolgono, da sempre, un ruolo di primo piano nelle politiche etico- sociali, (Peters and Enderle, 1998; Maignan and Ralston, 2002; Aaronson, 2003; Lewis, 2003; Sjöberg, 2003), nonostante la crisi del "welfare" abbia determinato la necessità di un maggiore coinvolgimento del settore privato nelle questioni sociali e, soprattutto, di una maggiore consapevolezza da parte delle aziende dell'influenza che i consumatori esercitano sulle politiche e sul comportamento delle società di capitali (Brønn and Brønn, 2003; Dawkins, 2004).

Gli Stati Uniti, dal canto loro, hanno firmato le direttive generali emanate dall'OCSE riguardanti la gestione di problematiche sociali quali: il rispetto dei diritti umani, la tutela dell'ambiente, la lotta alla corruzione, il rispetto delle norme sul lavoro. Ciò è accaduto nonostante sia stato fatto molto poco per garantire la giusta visibilità a questi orientamenti o per renderli effettivi a livello federale. I governi europei, invece, di concerto con la Commissione, si sono impegnati nel sostenere in le iniziative aziendali di CSR<sup>18</sup>, confermando come l'attenzione di aziende e istituzioni sia in buona parte rivolta alla valutazione dell'impatto economico, sociale e ambientale di prodotti e servizi. Negli Stati Uniti, invece, il dibattito sulla sostenibilità è generalmente orientato all'acquisizione di una redditività di lungo termine, nonché al controllo di gestione e ai cosiddetti problemi di compensazione. Per quanto concerne gli investimenti aziendali destinati alle attività socialmente responsabili, le cause e i progetti legati a esse

---

<sup>18</sup> Si cita a titolo di esempio l'iniziativa del governo belga che ha creato un programma di certificazione sociale, la creazione nel lontano 1998 ad opera del governo danese del "Centro di Copenhagen" orientato alla creazione di progetti di partenariato tra imprese, società civile e governo per lo svolgimento di attività socialmente responsabile e la creazione nel Regno Unito di un ministro dedicato alla CSR (Brum, 2003).



ottengono in Europa il maggior numero di finanziamenti (Ascolese, 2003). Esistono, infine, differenze sostanziali anche nel comportamento sviluppato dai consumatori europei e statunitensi (Maignan *et al.*, 2005). I primi, infatti, sembrano più disposti a sostenere attivamente le imprese responsabili rispetto agli omologhi statunitensi, che, invece, attribuiscono grande importanza alla sostenibilità economica, piuttosto che, come accade in Europa, al rispetto di standard e norme etiche e legali. Altre differenze sono state rilevate anche per il rispetto degli standard internazionali a tutela del lavoro, dei diritti umani e delle risorse ambientali. Infatti, mentre gran parte delle imprese europee ha attuato iniziative in linea con tali standard o addirittura iniziative di matrice volontaria, un numero ridotto d'impresе statunitensi ha svolto attività di questo tipo (Maignan, 2005).

### **1.5 Mercati globali, dinamiche competitive e Corporate Social Responsibility**

Fenomeni relativamente recenti come la globalizzazione economico- culturale, l'espansione del commercio internazionale e l'innovazione tecnologica hanno influenzato l'evoluzione del concetto e della pratica della CRS, nonché la nascita di nuovi paradigmi economici e sociali (Fukuyama, 1995; Friedman, 2000; Reich, 2001). Questi fenomeni, assieme alla diffusione dell'Information Technology (IT), hanno contribuito a orientare l'economia internazionale alla valorizzazione dei processi innovativi e della conoscenza. Quest'ultima, infatti, si configura come un driver intangibile capace d'influenzare le performance aziendali anche grazie alle potenzialità dei network organizzativi, comunicativi e informatici (Mulgan, 1998; Castells, 2000; Kanter, 2001; Tsai, 2001; Lambin, 2002).

Le aziende che operano in mercati globali, dunque, non possono ignorare i principi della cosiddetta *net economy* o economia di rete, le cui logiche hanno modificato non solo le strategie aziendali, ma anche i processi di business e di creazione del valore (Evans and Wurster, 1999; Post, 2000; Tapscott *et al.*, 2000; Sawhney and Zabin, 2001). Inoltre, i cambiamenti che hanno interessato i mercati internazionali hanno reso le organizzazioni, finalmente, consapevoli dell'importanza dell'applicazione e del rispetto degli standard etici internazionali, nonché della valorizzazione di driver immateriali come la reputazione, l'immagine e il brand aziendale (Brondoni, 2004). I players internazionali, infatti, non possono ignorare la forte interdipendenza che lega il sistema politico, economico e sociale (Triple Bottom Line)<sup>19</sup> e i diritti- doveri di cui sono titolari i soggetti che vi operano direttamente o indirettamente (es. aziende, istituzioni, governi, stakeholder, società civile ecc.).

Alcuni studiosi ritengono che il fenomeno della globalizzazione abbia contribuito a far crescere l'esigenza di efficaci politiche di CSR (Herrmann, 2004), che tengano conto d'importanti fenomeni emergenti come: la progressiva perdita di controllo da parte delle strutture governative sul settore privato; l'importanza crescente attribuita a livello internazionale alla responsabilità sociale; la diffusione del principio di "sviluppo sostenibile"; la convinzione secondo cui la Corporate Social Responsibility si basa su un nuovo rapporto tra capitale privato e interesse pubblico e, dunque, su strategie aziendali di tipo win-win (Hamann and Acutt, 2003, p. 256). Queste strategie si fondano, infatti, sul principio di "co- evoluzione" (Moore, 1995; Tapscott *et al.*, 2000),

---

<sup>19</sup> Per una trattazione più approfondita del concetto di Triple Bottom Line si rimanda al Cap. 2.

secondo cui i cosiddetti “ecosistemi di business” favoriscono la crescita e, dunque, l’evoluzione congiunta (co- evoluzione) di clienti, fornitori, produttori, concorrenti e altri gruppi di stakeholder. Tali soggetti possono, quindi, modificare i propri ruoli e le proprie capacità (Moore, 1995; Tapscott *et al.*, 2000) tenendo conto delle condizioni economiche, sociali e ambientali in cui le organizzazioni nazionali e/o internali con cui s’interfacciano. La co- evoluzione si configura, quindi, come un processo capace di coinvolgere in maniera paritaria e concorde le aziende e i propri interlocutori, grazie anche alla diffusione delle moderne tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) e dei principi della net economy, basata su mercati e ambienti competitivi dove “gruppi d’individui si uniscono al fine di creare valore per i clienti e ricchezza per gli azionisti [...] definendo nuove *value proposition*, modificando le regole concorrenziali e mobilitando persone e risorse al fine di ottenere livelli prestazionali mai raggiunti” (Tapscott *et al.*, 2000). In un contesto del genere, acquisisce un’importanza crescente l’integrazione dei principi etico- sociali nelle strategie di decision-making, al fine di valorizzare e istituzionalizzare l’impegno aziendale, cosicché diventi parte integrante della condotta e delle strategie aziendali (Donaldson, 1997). Le politiche di CSR, inoltre, devono necessariamente tener conto delle responsabilità legali di cui le aziende sono titolari a livello locale e globale, nonostante la normativa che regola il rapporto tra impresa e paese ospitante sia spesso oltremodo varia. Queste ultime, infatti, sono chiamate a rispettare sia il quadro normativo del paese in cui operano, che i principi etico- sociali più diffusi anche quando non sono codificati dal sistema normativo del paese ospitante (Mokhiber and Weissman, 2003).

In ambito accademico, si è assistito alla nascita di uno specifico filone di ricerca orientato all’analisi dei processi e delle relazioni che influenzano le attività di CSR, ritenute fonte di benefici economici (Turban and Greening, 1996; Fombrun *et al.*, 2000a; Sen and Bhattacharya, 2001; Lichtenstein *et al.*, 2004; Sen *et al.*, 2006; Du *et al.*, 2007), che possono essere conseguiti a condizione che le imprese comprendano l’importanza di coniugare le proprie aspirazioni economiche, con scelte sostenibili dal punto di vista organizzativo, finanziario e, ovviamente, sociale, così da soddisfare le attese degli azionisti, rispettando, valorizzando e preservando le risorse naturali, umane e sociali dei contesti sempre più ampi e globali in cui operano. La Corporate Social Responsibility non può, quindi, prescindere dalla fitta rete di relazioni che si sviluppa, a livello nazionale e internazionale, tra l’azienda e i suoi stakeholder interni ed esterni (Brondoni, 2003; Caselli, 2003; Pepe, 2003).

### **1.5.1 Corporate Social Responsibility, competitività aziendale e vantaggio competitivo: influenze e contaminazioni**

Le relazioni che legano la competitività aziendale alla Corporate Social Responsibility sono oggetto d’attenzione non solo da parte del mondo accademico, ma anche di quello imprenditoriale, entrambi, infatti, considerano l’impegno etico- sociale un elemento tutt’altro che secondario ai fini della differenziazione e dell’acquisizione di un concreto vantaggio competitivo.

In ambito accademico, si è assistito alla pubblicazione di numerosi studi orientati all’analisi e alla valutazione dell’influenza che le attività di CSR esercitano sulla competitività aziendale. A tal proposito, infatti, si ritiene che il vantaggio competitivo

sia direttamente influenzato dalla rilevanza delle politiche e delle azioni di CSR, che, per ottenere risultati positivi, devono essere basate su alcuni principi fondamentali, quali: 1) gli obblighi morali; 2) la sostenibilità; 3) le autorizzazioni all'azione; 4) la reputazione (Porter and Kramer, 2006).

È ormai chiaro che un'impresa è considerata competitiva se si dimostra in grado di generare risultati economico- finanziari migliori rispetto alla concorrenza se presenta una migliore organizzazione delle risorse di produzione (Day and Wesley 1988) e, infine, se è in grado di svolgere e comunicare al meglio le proprie attività di CSR. Se la competitività aziendale scaturisce da elementi quali: la capacità produttiva, la tendenza all'innovazione, l'incremento del volume e della qualità dei prodotti/servizi, lo sviluppo di capacità atte a mantenere o accrescere le quote di mercato sia nazionali, che internazionali; di contro, il vantaggio competitivo è considerato come l'insieme delle performance positive, che un'azienda ha ottenuto, in termini di profittabilità, nel lungo periodo e che sono nettamente migliori rispetto quelle ottenute della media dei concorrenti diretti.

Il termine “vantaggio competitivo”, in ambito aziendale, rimanda alla capacità di ottenere performance superiori rispetto ai concorrenti diretti, che operano, cioè, nello stesso settore o mercato (Porter 1980; Christensen and Fahey 1984; Kay 1993), ne consegue, quindi, che “un'azienda possiede un certo vantaggio competitivo quando s'impegna nell'implementazione di una strategia orientata alla creazione di valore realmente diversa da quella di ogni altro concorrente reale o potenziale” (Barney, 1991, p. 119). In letteratura, il vantaggio competitivo è stato variamente definito, in particolare esso è considerato come “la capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del proprio obiettivo primario: la redditività” (Grant, 1999, p. 218) o come “la capacità distintiva” (definita anche “competenza distintiva”) “di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica tale da fungere da fattore critico di successo” (Valdani, 2003, p. 391) e infine come “la capacità di un'impresa di conseguire una posizione favorevole sul mercato, che le consenta di ottenere una performance reddituale superiore a quella dei concorrenti” (Sicca, 1998, p. 212). Eppure, una delle più diffuse e affermate definizioni di vantaggio competitivo è stata fornita da Michel Porter, che nella seconda metà degli anni '80 ha elaborato la cosiddetta “teoria del vantaggio competitivo” (1985), secondo la quale Stati e imprese dovrebbero perseguire politiche orientate alla produzione di beni e servizi caratterizzati da elevati livelli qualitativi, cui corrispondono prezzi altrettanto elevati. Ne consegue, che i clienti sono generalmente disposti a pagare un cosiddetto *premium price* (Warf and Sutz, 2009) per acquistare i prodotti e/o servizi ritenuti qualitativamente migliori rispetto a quelli realizzati dalla concorrenza. Secondo Porter<sup>20</sup>, quindi, il vantaggio

---

<sup>20</sup> Secondo Porter per acquisire un concreto vantaggio competitivo è necessario compiere una serie di scelte strategiche, possibili a condizione di aver ben chiaro il tipo e la portata del vantaggio che s'intende ottenere rispetto alla concorrenza. L'autore ha, infatti, elaborato la propria teoria del vantaggio competitivo sulla base del diagramma delle “Cinque Forze”, attraverso cui sono definite le regole concorrenziali che caratterizzano ogni settore e, dunque, le forze o le caratteristiche che ne determinano la redditività e rendono alcune aziende più “attraenti” rispetto ad altre. Perché un'azienda maturi un concreto vantaggio competitivo è necessario che essa sviluppi e attui una strategia competitiva basata sulla comprensione delle regole concorrenziali che influenzano l'attrattività del settore in cui opera. A tal proposito, Porter afferma che “Lo scopo ultimo di una strategia competitiva è affrontare e, idealmente, cambiare le regole alla base del comportamento aziendale” (1985, p. 4). Il concetto di “vantaggio

competitivo è “il valore che un’azienda è in grado di creare per i propri clienti e che supera il costo da essa sostenuta per ottenerlo. Il valore è rappresentato dalla somma che i clienti sono disposti a pagare a fronte del valore superiore che deriva dal fatto che prodotti/servizi sostituibili siano commercializzati a prezzi inferiori rispetto ai concorrenti o ancora dall’opportunità di fruire vantaggi unici tali da compensare una spesa più elevata.” (Porter, 1985, p. 3).

### 1.5.2 Contesto competitivo e creazione di valore

Fenomeni quali la globalizzazione e l’intensificazione della pressione concorrenziale internazionale hanno contribuito a modificare la condotta aziendale e a far sorgere la necessità di una selezione più attenta delle leve di marketing, essenziali ai fini della creazione di valore (Grant, 1991; Guatri, 1991; Guatri and Massari, 1992; Valdani, 1992; Nahapiet and Ghoshal, 1997).

L’acquisizione di un concreto vantaggio competitivo presuppone non solo che le aziende implementino strategie migliori rispetto alla concorrenza, ma che abbiano anche una buona conoscenza del “contesto competitivo”, ovvero dell’ambiente socio-economico in cui operano. I fattori ambientali influenzano, infatti, direttamente e indirettamente sia la condotta aziendale, che quella delle istituzioni e delle comunità che vi partecipano. Per comprendere meglio l’influenza che il contesto competitivo esercita a livello aziendale è utile analizzare le quattro aree che lo compongono, ovvero: 1) quantità e qualità degli input e risorse umane disponibili (es. infrastrutture); 2) regole e incentivi alla base della competizione (es. normativa a tutela della proprietà intellettuale, della trasparenza, contro la corruzione ecc.); 3) dimensioni e caratteristiche della domanda locale, spesso influenzata da elementi quali gli standard a tutela della qualità e sicurezza dei prodotti, i diritti dei consumatori, le scelte fatte dai governi in termini di legalità e giustizia; 4) supporto istituzionale garantito al settore di riferimento (es. servizi ai produttori e ai fornitori ecc.).

La forte tensione competitiva che caratterizza i mercati internazionali ha determinato un deciso ripensamento delle tradizionali strategie aziendali e ha reso necessaria una migliore combinazione delle risorse interne ed esterne, nonché del “capitale relazionale”<sup>21</sup>, che influenza lo sviluppo aziendale in ragione del numero e della “forza” delle relazioni instaurate con gli stakeholder (Cravera, 2001; Costabile, 2001;

---

competitivo” elaborato da questo autore, infatti, si basa sull’identificazione di tre possibili strategie competitive, ovvero: 1) *Leadership di costo*, in base alla quale un’impresa riesce a operare nel settore scelto, a incrementare i propri profitti e/o ad accrescere la propria quota di mercato sostenendo costi molto contenuti e ottenendo la massima redditività possibile, pur mantenendo i prezzi dei propri prodotti/servizi identici e/o inferiori a quelli dei propri concorrenti. 2) *Strategia di differenziazione*, che si basa sulla “differenziazione” dell’offerta aziendale rispetto alla concorrenza, cosicché essa sia percepita dai clienti come caratterizzata da un valore superiore poiché capace di soddisfare al meglio i loro stessi bisogni. Ciò accade nonostante l’attuazione di questa strategia spesso comporti l’onere di un prezzo più elevato, ovvero di un premium price, ritenuto accettabile dai clienti in quanto indice del valore superiore che caratterizza il prodotto/servizio scelto; 3) *Strategia di focalizzazione*, che spinge una determinata azienda a individuare e occupare una specifica nicchia di mercato, all’interno della quale i potenziali clienti sono “focalizzati” sulla necessità di assolvere a bisogni particolari, cui le strategie aziendali devono offrire soluzioni mirate e, spesso, personalizzate.

<sup>21</sup> I mutamenti tecnologici e competitivi hanno influenzato radicalmente i processi aziendali, determinando anche la crescita d’importanza delle relazioni con gli stakeholder. Si parla di “capitale relazionale” per indicare “la fiducia, la fedeltà e la lealtà che l’impresa deve accumulare per poter accrescere la sua capacità competitiva e il suo valore di mercato nel tempo” (Costabile, 2001, p. 261).

D'Egidio; 2001; Orlandi, 2012). L'elevato grado di concorrenza dei moderni mercati globali sembra essere dovuto anche alla complessità del loro stesso sistema di relazioni, che si manifesta in tre diverse condizioni competitive: scarsità d'offerta ( $D > O$ ); equilibrio dinamico ( $D \approx O$ ) ed eccesso di offerta ( $D < O$ ) (Brondoni, 2004). Le aziende sono chiamate, infatti, ad adottare strategie competitive *market driven*<sup>22</sup>, orientate, cioè, al mercato e finalizzate a soddisfare prima e meglio dei concorrenti gruppi indefiniti e instabili di clienti (Lambin, 2008).

Secondo alcuni autori, il processo di creazione di valore (*value creation*) scaturisce dalla combinazione e dallo scambio consapevole di risorse tradizionali e non (Moran and Ghoshal, 1996). Questo processo è stato analizzato ricorrendo al modello della "catena di valore" (*value chain*), basato sulla rappresentazione grafica delle funzioni d'impresa, la cui rappresentazione più accreditata è stata fornita da Porter, il quale afferma che "La catena del valore definisce il contributo delle singole attività aziendali alla definizione e allo sviluppo di un sistema di offerta in grado di creare valore per il mercato grazie anche al supporto della tecnologia impiegata." (1985, p. 48)<sup>23</sup>.

Sulla base degli studi condotti da Schumpeter (1934), altri accademici hanno, più recentemente, sostenuto la tesi secondo cui è possibile generare nuove fonti di valore attraverso l'implementazione di altrettanto nuove risorse e cioè sfruttando forme innovative di scambio e di combinazione delle risorse tradizionali e non (Moran and Ghoshal, 1996; Nahapiet and Ghoshal, 1997). In letteratura, gli studi sull'innovazione organizzativa hanno spinto alcuni ricercatori ad analizzare il processo di creazione di valore alla luce dell'influenza che su di esso esercita l'innovazione, poiché essa "è divenuta un elemento quanto mai importante ai fini della creazione di valore" (Hitt *et al.*, 1996, p. 1085) fondandosi sull'acquisizione di nuove risorse da utilizzare in fase di input (Kanter, 1988) e su combinazioni innovative delle risorse tradizionali (Kogut and Zander, 1992). Per quanto riguarda la responsabilità sociale, invece, alcune organizzazioni ritengono che la propensione a tali attività dipenda non solo dal posizionamento competitivo, ma anche dall'influenza esercitata dalle politiche etico-sociali e dal "capitale sociale" sul processo di creazione di valore (Tsai and Ghoshal, 1998). Il concetto di "capitale sociale"<sup>24</sup> è stato oggetto d'attenzione da parte di numerosi studiosi, i quali lo hanno definito come un insieme di risorse insite nelle

---

<sup>22</sup> Il market-driven management (MDM), affermatosi alla fine degli anni '80, è considerato una filosofia gestionale (Lambin, 2000, 2009; Brondoni and Lambin, 2001; Webster, 2002; Brondoni, 2007; Sciarelli, 2008) orientata allo studio dei processi che interessano le imprese globali, caratterizzati da politiche concorrenziali basate sull'innovazione continua, che consente di rispondere in maniera efficiente ai frequenti cambiamenti dei mercati moderni. Le "imprese market-driven" (Sciarelli, 2008; Lambin, 2009) sono caratterizzate dalla capacità di comprendere, interagire, rafforzare e conservare il rapporto con clienti di "elevato profilo economico" (Day, 1999; Sciarelli, 2008). Queste imprese, generalmente, presentano un forte orientamento alla comunicazione (Brondoni, 2007), così come un atteggiamento proattivo, fondato sull'anticipazione delle attese e dei bisogni dei consumatori.

<sup>23</sup> Secondo Porter il concetto di "catena del valore" si riferisce a "le attività necessarie per progettare, produrre, vendere e consegnare un prodotto, nonché per porre in essere adeguate forme di assistenza post vendita. Ogni catena del valore si differenzia dalle altre per la storia e la strategia messa in atto da ciascuna azienda." (Pencarelli, 1996, p. 174).

<sup>24</sup> Il termine "capitale sociale", in origine, è stato utilizzato per descrivere le risorse relazionali su cui si fondano i legami personali trasversali su cui si basa lo sviluppo degli individui all'interno di comunità e/o organizzazioni sociali (Jacobs, 1961; Loury, 1977). Più recentemente, questo concetto è stato applicato a un'ampia gamma di fenomeni sociali, tra cui le relazioni intra ed extra familiari (Coleman, 1988) o intra ed extra aziendali (Burt, 1992), le interfacce organizzative utilizzate sia per i mercati (Baker, 1990), che per la vita pubblica (Putnam, 1993, 1995).

relazioni di matrice sociale (Loury, 1977; Burt, 1992) o come l'insieme delle relazioni sociali, delle norme e dei valori ad esse associati (Coleman, 1990; Portes and Sensenbrenner, 1993; Putnam, 1993, 1995). A tal proposito, Coleman ha evidenziato come alcuni valori collettivi tipici di una specifica società possano fungere, anche in assenza di legami tra i singoli membri, da capitale sociale a beneficio della società nel suo complesso (1990, p. 303). Studi recenti hanno, inoltre, evidenziato che sempre più spesso il capitale umano e, dunque, il capitale sociale rappresenta un'importante risorsa produttiva, in grado di facilitare attività molto spesso diverse come la realizzazione professionale individuale (Lin *et al.*, 1981; Lin and Dumin, 1986; Marsden and Hurlbert, 1988) o lo sviluppo delle attività commerciali di un'impresa (Baker, 1990; Coleman, 1990; Burt, 1992). A livello accademico, il capitale sociale, è stato suddiviso in tre dimensioni (interazione sociale, affidabilità e visione condivisa), che influenzano, direttamente e indirettamente, lo scambio e la combinazione delle risorse socio-economiche. Il capitale sociale, inteso come interazione sociale, affidabilità e visione condivisa, sembra essere in linea con i presupposti di sostenibilità, trasparenza, condivisione e rispetto alla base del rapporto azienda- stakeholder e azienda- comunità civile su cui si fondano le principali politiche di Corporate Social Responsibility. È chiaro, quindi, come anche gli investimenti sociali facilitino l'acquisizione di un concreto vantaggio competitivo, concorrendo alla creazione di valore grazie allo sviluppo, alla valorizzazione e alla conservazione di relazioni sociali informali e di accordi sociali taciti, capaci di favorire lo scambio e la combinazione delle risorse produttive (Tsai and Ghoshal, 1998, p. 473).

#### **1.5.4 L'influenza della CSR sui processi di creazione di valore condiviso (value shared creation)**

L'attuale contesto socio- economico è caratterizzato dall'impegno etico, non sempre lungimirante e pluriprospettico, di governi e società civile, convinti che risolvere i problemi che affliggono la società, l'ambiente e l'economia moderna sia possibile ricorrendo a politiche e strategie d'intervento non sempre economicamente redditizie (Porter, 1980). Nonostante la Corporate Social Responsibility concorra alla creazione di "valore condiviso" (*value shared*), le aziende sono ancora legate a una visione tradizionale e ristretta del processo di creazione di valore, basata, cioè, sull'ottimizzazione delle performance finanziarie nel breve periodo, che porta a sottovalutare le azioni e le relazioni che influenzano positivamente le performance di lungo periodo (Porter and Kramer, 2011). È chiaro, quindi, che tra gli obiettivi delle moderne corporation rientra anche la possibilità di garantire benefici concreti sia alla comunità sia al mondo del business, in modo da far convergere le esigenze sociali con quelle economico- commerciali e far scaturire valore economico dal valore sociale. Perché ciò avvenga, è necessario che le aziende sviluppino un approccio più consapevole e maturo alla "responsabilità sociale", basato, cioè, sulla capacità di attribuire il giusto peso alle problematiche sociali (Porter and Kramer, 2011) e di creare "valore condiviso" (*shared value*)<sup>25</sup>, che "non è semplicemente responsabilità sociale,

---

<sup>25</sup> Il concetto di "Creazione di Valore Condiviso" (*Creating Shared Value – CSV*) è stato introdotto e analizzato da Porter e Kramer (2006), i quali hanno, successivamente, contribuito a una migliore definizione del concetto evidenziandone i legami con il vantaggio competitivo e la Corporate Social

filantropia o, addirittura, sostenibilità, ma una nuova strada che conduce al successo economico”, (Porter and Kramer, 2011, p. 4). Il valore condiviso, quindi, “deve prevedere il miglioramento delle tecniche di crescita e il rafforzamento dei distretti locali al fine di supportare i fornitori e le altre istituzioni nei processi che portano al miglioramento dell’efficienza, della resa, qualità, successo economico e sostenibilità dei prodotti” (Porter and Kramer, 2011, p. 5). Il modello di “Creazione di Valore Condiviso” (*Creating Shared Value – CSV*), proposto da Porter e Kramer (2006), permette di classificare l’impegno sociale delle aziende in tre categorie: 1) Problematiche sociali generiche (*Generic social issue*): importanti per la società, ma che non influenzano le azioni aziendali, né la competitività di lungo periodo; 2) Impatto sociale della catena del valore (*Value chain social impact*): relativo all’influenza esercitata a livello sociale dalle attività aziendali ordinarie di cui si compone la catena del valore; 3) Dimensione sociale del contesto competitivo (*Social dimension of competitive context*): fattori ambientali esterni che influenzano la competitività nei contesti in cui opera l’impresa. Secondo questo modello, le aziende possono creare opportunità attraverso cui conseguire valore condiviso in tre modi (Porter and Kramer, 2011, p. 5):

1. Ripensando prodotti e mercati, in modo da soddisfare le esigenze sociali, servire meglio i mercati esistenti, accedere a nuovi mercati e/o ridurre i costi di produzione grazie all’innovazione tecnologica.
2. Ridefinendo la produttività, in modo da migliorare la qualità, la quantità, i costi e l’affidabilità degli input e della distribuzione, facendosi, contemporaneamente, tramite della tutela delle risorse naturali fondamentali e guidando lo sviluppo sociale ed economico.
3. Favorendo lo sviluppo di distretti locali (cluster), che operando in maniera sinergica con l’ambiente circostante, favoriscono la crescita e l’acquisizione di un vantaggio competitivo basato su elementi quali: efficienti infrastrutture di trasporto e comunicazione, una buona rete locale di approvvigionamento, risorse umane competenti e, non da ultimo, un sistema legale stabile e ben funzionante.

Il principio di CSV, dunque, attribuisce una dimensione sociale alle strategie aziendali, attraverso cui è possibile analizzare e soddisfare nuovi bisogni, servire nuovi mercati e proporre configurazioni innovative della catena di valore, in modo da ottenere un nuovo o migliore posizionamento strategico. È, ormai, un dato di fatto che la catena di valore e, in particolare, le singole attività di cui essa si compone entrino, virtualmente, in contatto con la comunità in cui un’azienda opera. Si comprende, quindi, come CSR e CSV presentino alcune similitudini dovute, principalmente, alla condivisione del medesimo obiettivo: il raggiungimento del benessere sociale. Nonostante gli evidenti punti di contatto, questi paradigmi presentano divergenze altrettanto evidenti, la prima delle quali è strettamente legata all’obiettivo di base di ciascun approccio, infatti, la Corporate Social Responsibility si fonda su un approccio più responsabile alle problematiche socio- economiche, il principio di Creazione di Valore Condiviso,

---

responsibility (Porter and Kramer, 2011). Il valore condiviso rimanda, dunque, a una ritrovata consapevolezza dell’interdipendenza tra competitività aziendale e benessere sociale, principio su cui dovrebbe essere basata la futura crescita socio- economica e il ripensamento delle strutture e delle relazioni alla base del sistema capitalista.

invece, prevede la creazione di valore utile per aziende e società, attraverso cui è possibile acquisire un concreto vantaggio competitivo (Porter and Kramer, 2002).

Il principio di Creazione di Valore Sociale è considerato, da alcuni studiosi, un'evoluzione della Corporate Social Responsibility, che nel tempo ha abbandonato manifestazioni e programmi di natura strettamente benefica e promozionale, per dar vita a un impegno sempre più concreto, attraverso cui ridurre la distanza che, da sempre, separa gli interessi economici da quelli sociali (Visser, 2011). In questo modo, è stato possibile ripensare imprese e società civile secondo i principi base dello sviluppo sostenibile, valorizzando le sinergie e le relazioni che legano le due entità, la cui azione condivisa può, di fatto, garantire il raggiungimento di risultati apprezzabili per entrambi e, dunque, di “valore condiviso”.

**Tabella 8 - Passaggio dalla CSR alla CSV.**

Passaggio dalla CSR alla CSV	
CSR	CSV
<i>Valori:</i> Fare bene.	<i>Valori:</i> raggiungimento di benefici economico-sociali rapportati ai costi.
Cittadinanza, filantropia, sostenibilità.	Creazione di valore per l'azienda e la società civile.
Discrezionalità come risposta alla pressione esterna.	Coinvolgimento nella competizione.
Indipendenza dalla massimizzazione del profitto.	Coinvolgimento nella massimizzazione del profitto.
Agenda influenzata da report esterni e preferenze personali.	Agenda orientata alle necessità aziendali e creata internamente.
Impatto limitato dall'orientamento aziendale e dal budget di CSR.	Riorganizzazione dell'intero budget aziendale.
<i>Esempio:</i> Acquisti fatti secondo le logiche del commercio equo.	<i>Esempio:</i> Cambiamento delle procedure per incrementare qualità e il profitto.

**Fonte: adattata da Porter and Kramer, 2011, p. 16.**

Dall'analisi della precedente tabella (Tab.9) emerge che la pratica della CSR non è ancora riuscita a risolvere i conflitti che oppongono il modo del business alla società. Il paradigma della CSV tende, invece, ad attribuire la giusta importanza al trade-off esistente tra redditività a breve termine e obiettivi sociali, nonché alla possibilità di acquisire un buon vantaggio competitivo attraverso l'inserimento di concrete “value proposition” nella strategia aziendale. Ne consegue che la Corporate Social Responsibility può essere più incisiva sia a livello sociale, che aziendale se inserita in un'ottica strettamente strategica e proattiva.



## 1.6 Comunicare la responsabilità sociale in un contesto competitivo globale

La Corporate Social Responsibility è molto più che un nuovo termine, poiché rappresenta una delle “risposte” fornite dalle aziende ai cambiamenti determinati dalla globalizzazione, in virtù del fatto che i servizi e i prodotti offerti competono, non solo in termini d’immagine aziendale, disponibilità e quota di mercato, ma anche in termini di orientamento al risparmio energetico, alla riduzione dei costi di distribuzione e al rispetto dell’ambiente globale. Ciò presuppone che organizzazioni di diversa provenienza geografica sviluppino un altrettanto diversa considerazione della percezione che il pubblico ha del proprio impegno etico- sociale (Maignan and Ralston, 2002).

Si avverte, dunque, uno spostamento dell’interesse collettivo dalla più generica responsabilità sociale aziendale, alla più specifica idea di “sostenibilità aziendale” (*corporate sustainability*), che rimanda all’allineamento dei prodotti/ servizi di un’organizzazione alle aspettative degli stakeholder, cui deve essere aggiunto un valore economico, ambientale e sociale. La comunicazione gioca, quindi, un ruolo di primo piano nell’ambito della sostenibilità aziendale, poiché se da un lato le aziende desiderano che gli stakeholder siano a conoscenza del proprio impegno sociale, dall’altro sono spesso reticenti nel dare visibilità alle iniziative socialmente responsabili, frenate dal timore di possibili critiche e dall’incapacità di rispondere alle aspettative sociali (Schlegelmilch and Pollach, 2005). Gli stakeholder, invece, ricercano informazioni sui marchi e i prodotti acquistati o che intendono acquistare con l’obiettivo di scoprire quanto più possibile in merito alle aziende che li commercializzano e ai loro reali interessi (Lewis, 2001). Si apre, dunque, la strada al concetto di “crescita sostenibile”, che non può prescindere da politiche gestionali “responsabili”, orientate, cioè, al raggiungimento di obiettivi economico- finanziari e a una distribuzione equa del valore generato, al fine di influenzare positivamente anche il contesto sociale in cui l’azienda opera (Aupperle *et al.*, 1985; Parmigiani, 1997; Roman *et al.*, 1999; Mc Williams and Siegel, 2000; Margolis and Walsh, 2003; Vercelli, 2003, 2005).

Nell’ambito della comunicazione socialmente responsabile serpeggia una preoccupazione condivisa, relativa alla necessità d’improntare le strategie comunicative aziendali alla trasparenza e alla proattività, concentrandosi sui principi cardine della comunicazione e, dunque, della comunicazione di CSR, ovvero: il messaggio (cosa comunicare), il destinatario (a chi comunicare) e la frequenza (Kotler, 2003). La comunicazione di CSR in ambito globale è, inoltre, influenzata dal contesto economico- culturale cui essa è diretta e in cui agisce (Maignan and Ralston, 2002). Questo stato di cose spinge le moderne corporation a prestare attenzione non solo ai differenti approcci alla responsabilità sociale che si sviluppano in ambiti culturali differenti, ma anche a ripensare in maniera proattiva e flessibile le proprie strategie di CSR communication, cosicché esse siano in grado di “rispondere” alle esigenze sociali sia globali, che locali. La comunicazione di CSR resta tutt’oggi un aspetto controverso delle discipline manageriali sia perché “esistono solo ricerche embrionali di marketing sulla comunicazione di CSR” (Maignan and Ferrell, 2004, p. 17) sia perché tali strategie si sono dimostrate ancora poco organiche e generalizzabili (Pollach, 2003), poiché espressione di azioni sporadiche e/o d’iniziative che si collocano a latere della più generale pianificazione aziendale.

## 1.7 Il marketing e la Corporate Social Responsibility

La Corporate Social Responsibility quale strumento di marketing ed elemento in grado di partecipare al processo di legittimazione aziendale è stata studiata principalmente negli Stati Uniti (Maignan and Ralston, 2002), infatti, uno dei primi tentativi d'integrare la pratica della CSR all'interno del marketing organizzativo è avvenuto a opera di Kotler e Levy (1969), mentre Lazer (1969) ha tentato di analizzare e definire con maggiore precisione la dimensione sociale del marketing. Altri studiosi, invece, hanno focalizzato le proprie ricerche sulla definizione di un quadro concettuale attraverso cui integrare le pratiche di CSR e il marketing, nel tentativo di superare le tendenze tradizionali che vogliono questa disciplina focalizzata su aspetti limitati e limitanti della responsabilità sociale (Maignan and Ferrell, 2004; Maignan *et al.*, 2005).

Le ricerche svolte al fine d'individuare i rapporti tra la Corporate Social Responsibility e il marketing si sono concentrate principalmente su: la responsabilità sociale così come percepita ed esercitata dai professionisti del marketing (Singhapakdi, 1999); le relazioni con i consumatori e le risposte fornite loro in termini di CSR (Sen and Bhattacharya, 2001); le pratiche di CSR, la corporate identity e le intenzioni d'acquisto (David *et al.*, 2005).

L'orientamento sociale del marketing si è affermato all'inizio degli anni '70, quando tale disciplina iniziò a focalizzare la propria attenzione non solo sulle attività e gli interessi aziendali, ma anche su quelli sociali (Sweeney, 1972; Abratt and Sacks, 1988; Singhapakdi, 1999). Nasce, così, il "*social marketing*", una branca del marketing tradizionale orientata allo studio e alla gestione dei processi di scambio e d'interazione tra azienda e società civile (Sweeney, 1972). In seguito, Kotler e Lee hanno definito ben sei iniziative sociali, che le aziende possono attuare per dare valore alle proprie attività di CSR (Kotler and Lee, 2005): 1) *cause promotions*; 2) *cause-related marketing*; 3) *corporate social marketing*; 4) *corporate philanthropy*; 5) *community volunteering*; 6) *socially responsible business practises*.

Gli studi incentrati sull'analisi delle relazioni tra il marketing e la CSR hanno dimostrato che per conoscere il punto di vista degli stakeholder è necessario interagire con discipline differenti, tra cui: il marketing relazionale (Grönroos, 1997), il branding (Duncan and Moriarty, 1997; Kitchen and Schultz, 2002), le Pubbliche Relazioni (Grunig and Repper, 1992), la comunicazione di marketing (Fill, 1995), la gestione dell'immagine, dell'identità e della reputazione aziendale (Bernstein, 1984; Fombrun, 1996; Balmer, 1998). Altri autori (Creyer and Ross, 1997; Sen and Bhattacharya, 2001), invece, ritengono che le risposte al comportamento aziendale siano influenzate dalle credenze e dalle aspettative che il pubblico ripone nelle attività di CSR (Creyer and Ross, 1997). Il *Corporate Marketing*, analizzato dal punto di vista della Corporate Social Responsibility, presenta una forte vocazione sociale (Balmer, 2001) soprattutto quando è orientato alla soluzione di particolari problematiche etico- sociali (Balmer and Greyser, 2006; Podnar and Jancic, 2006) e rende possibile bilanciare le esigenze presenti e future dei vari gruppi di stakeholder.

## **CAPITOLO 2 – Responsabilità sociale e Stakeholder Theory nell'era del Web 2.0.**

### **2.1 Corporate Social Responsibility e Stakeholder Theory**

Nella società contemporanea, la Corporate Social Responsibility funge da modello aziendale di gestione strategica in base al quale il “decisore”, ovvero il titolare del potere decisionale e del controllo aziendale (l'imprenditore), è titolare di una serie di doveri fiduciari nei confronti di gruppi diversi ed eterogenei di stakeholder (Beda and Bodo, 2004). Ne consegue che l'esercizio e la gestione della Responsabilità Sociale è strettamente legata alla gestione dei rapporti azienda- stakeholder, fulcro della cosiddetta “Teoria degli stakeholder” (*Stakeholder Theory*), in base alla quale le aziende, nella persona dei propri rappresentanti legali e/o del top management, devono rendere conto delle proprie azioni e delle relative conseguenze non solo agli azionisti e ai finanziatori, “ma a tutti coloro che risentono degli effetti positivi e negativi delle attività aziendali” (Chiesi *et al.*, 2000, pp. 21- 22).

La teoria degli stakeholder applicata alla Corporate Social Responsibility, dunque, prevede che le aziende prendano in considerazione non solo un numero molto ampio di attività di natura sociale (Clarkson, 1995), ma anche un numero altrettanto ampio d'interlocutori, che vanno da coloro i quali vantano diritti di proprietà (gli azionisti), fino ai clienti, dipendenti, fornitori, istituzioni e finanche alla comunità locale e al territorio nel suo complesso, con i quali interagire e nell'interesse dei quali agire. In ambito accademico, la Corporate Social Responsibility è stata ampiamente studiata da Carroll, il quale ha analizzato in maniera approfondita proprio il legame tra la responsabilità sociale e la Teoria degli Stakeholder, affermando che esiste “una relazione naturale tra l'idea di CSR e gli stakeholder aziendali” (Carroll, 1991, p. 43). L'autore, infatti, ritiene che il termine “social” presente nella locuzione *Corporate Social Responsibility* sia stato definito, tanto a livello accademico quanto operativo, in modo eccessivamente vago come ciò di cui un'azienda è genericamente responsabile (Carroll, 1991; Jamali, 2008). Il concetto di “stakeholder”, invece, è stato studiato in maniera altrettanto approfondita da Freeman (1984) e, sempre secondo Carroll (1991), garantirebbe alle attività aziendali maggiore “personalizzazione” in virtù dell'individuazione precisa dei gruppi e/o dei soggetti che influenzano o sono influenzati dalle politiche di CSR. In sostanza, Carroll ritiene che “la nomenclatura riconducibile agli stakeholder attribuisca nomi e facce ai membri della società o ai gruppi più importanti per il business aziendale, nei confronti dei quali l'azienda deve dimostrare maggiore reattività (*responsiveness*)” (Carroll, 1991, p. 43). In letteratura, numerosi autori (Friedman, 1962; Goodpaster and Matthews, 1982; Freeman, 1984; Quazi and O'Brien, 2000; Van Marrewijk and Hardjono, 2001; Göbbels, 2002; Van Marrewijk, 2003) hanno orientato i propri studi sulla base di tre differenti approcci alla responsabilità sociale. Il primo denominato *Shareholder Approach* rappresenta il punto di vista più tradizionale sulla CSR (Quazi and O'Brien, 2000), secondo cui “Corporate Social Responsibility significa incrementare i propri profitti” (Friedman, 1962), ragion per cui le aziende dovrebbero preoccuparsi delle attività socialmente responsabili “solo nella misura in cui esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi di business, ovvero alla creazione di valore a lungo termine per i proprietari” (Foley, 2000, p. 89).

Lo *Stakeholder Approach*, invece, si basa sulla convinzione che le aziende debbano tenere un comportamento responsabile nei confronti sia degli shareholders, che degli stakeholder, bilanciando gli interessi molteplici che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali (Freeman, 1984). Il *societal approach* (Committee for Economic Development, 1971; Goodpaster and Matthews, 1982; Van Marrewijk, 2001; Göbbels, 2002), infine, rappresenta, a livello accademico, una delle visioni più ampie in materia di CSR, poiché si basa sulla convinzione che le aziende siano caratterizzate da una forte responsabilità nei confronti della società nel suo complesso. In virtù di ciò, esse devono operare nel rispetto del mandato e della fiducia che è stata loro garantita, così da “rispondere in maniera costruttiva alle esigenze della società e soddisfare la società stessa” (CED, 1971, p. 16). L’assoluta relatività dei confini della responsabilità sociale spinge, quindi, le aziende ad agire in maniera del tutto parziale al fine di soddisfare una parte della società e cioè quei gruppi di stakeholder vitali per il raggiungimento delle proprie finalità. In letteratura, è stato proposto un modello interpretativo (Tab.9) che permette di valutare il grado o il livello di coinvolgimento delle aziende in attività come la *Corporate Social Responsibility*, le *Corporate Social Performance* o ancora lo *Stakeholder Management* (Wood, 1991).

**Tabella 9 - Livelli di analisi del coinvolgimento aziendale in attività etico- sociali.**

Livello di Analisi e Coinvolgimento			
<b>Corporate Social Responsibility e Responsiveness (CSR1- CSR2)</b>	Strumentale	Business	Società
<b>Corporate Social Performance</b>	Organizzativo	Corporation	Gruppi di Stakeholder
<b>Stakeholder Management</b>	Individuale	Manager	Issue/relationship

Fonte: adattata da Clarkson, 1995.

La tabella di cui sopra (Tab.9) è stata creata sulla base del modello elaborato da Clarkson, che ha evidenziato come, generalmente, il management aziendale sia tutt’altro che orientato alla CSR1 (Corporate Social Responsibility) o alla CSR2 (Corporate Social Responsiveness), quanto piuttosto alle performance sia economiche, che sociali (Clarkson, 1995) NOTA. Per quanto concerne il livello organizzativo, invece, esso sembra essere in linea con gli interessi e le necessità delle corporation e dei differenti gruppi di stakeholder, poiché consente loro di analizzare e verificare le cosiddette Corporate Social Performance. Infine, il livello definito “individuale” consente ai manager di valutare le problematiche sociali e non che riguardano gli stakeholder, agendo, quindi, in termini di Stakeholder Management. Da quanto riportato in precedenza, si comprende quanto stretto sia in realtà il legame tra la gestione delle attività di CSR e quella del rapporto azienda- stakeholder. Infatti, è in un contesto del genere che s’inserisce la Teoria degli Stakeholder, poiché, indipendentemente dall’orientamento che essa può assumere, la preconditione necessaria affinché un’azienda si dimostri in grado di gestire con successo le relazioni con i propri interlocutori è data dal sostegno e dalla lealtà dimostrata dai suoi membri (es. identificazione positiva con l’azienda) (Zadek 2001; Post et al. 2002; Hockerts and

Moir 2004; Royle 2005), in assenza della quale, tali relazioni tendono ad essere sterili e prive di significato (Dutton *et al.*, 1994). Ne consegue che il sostegno garantito dagli stakeholder alle iniziative di CSR è positivamente influenzato dal grado d'identificazione maturato nei confronti di una data azienda. Al contrario, quando l'identificazione tra le parti si basa su un processo autoreferenziale o di mera auto-definizione (Ashforth and Mael, 1989), le sorti degli stakeholder, così come quelle dei membri o soci dell'azienda tendono ad essere "legate al successo o all'insuccesso dell'azienda" (Ashforth and Mael, 1993, p. 104). Alcuni studiosi, infine, hanno analizzato i risultati e i rendimenti della CSR acquisendo la cosiddetta prospettiva *stakeholder-driven* (Sen *et al.*, 2006; Du *et al.*, 2010), che ha permesso di dimostrare come gli individui tendano a reagire alle attività di CSR in modi molto diversi e talvolta opposti (es. incremento degli acquisti, adozione dei comportamenti tipici di altri gruppi, cercando di collaborare o investire nelle attività aziendali). Studi recenti, basati sull'analisi dei comportamenti e delle reazioni di reali gruppi di stakeholder, hanno, invece, dimostrato che il loro grado di consapevolezza e conoscenza delle iniziative CSR è in genere basso e proprio per questo funge da ostacolo concreto ai tentativi che le aziende mettono in campo per ottenere benefici concreti da tali attività (Sen *et al.*, 2006; Du *et al.*, 2007; Bhattacharya *et al.*, 2008).

## **2.2 La Teoria degli Stakeholder: una visione d'insieme**

La Teoria degli Stakeholder rappresenta uno dei principali framework organizzativi su cui è stata basata la cosiddetta *business ethics* (Carroll, 1998), cui studiosi e manager fanno, frequentemente, riferimento (Freeman and McVea, 2001; Hillman and Keim, 2001). La Stakeholder Theory si configura più che come una teoria formale e unificata, come un ampio filone di ricerca, che fonde discipline diverse ed eterogenee come filosofia, etica, teoria politica, economia, organizzazione aziendale, diritto e scienze sociali. In letteratura, il dibattito sulla teoria degli stakeholder è tuttora molto acceso, infatti, alcuni studiosi ritengono che tale approccio si sia sviluppato in maniera omnicomprensiva e generalista cui è ricondotta una varietà, spesso, troppo ampia d'idee e pratiche (Donaldson and Preston 1995; Mitchell *et al.*, 1997). Al contrario, i sostenitori di tale teoria sembrano propensi, piuttosto, ad adottare un approccio strumentale, secondo cui essa sarebbe uno "strumento" particolarmente efficace per raggiungere finalità specifiche come l'efficienza, l'efficacia e la redditività (Campbell, 1997). Nonostante tali osservazioni, il dibattito accademico sulle varie interpretazioni e i differenti approcci alla Teoria degli Stakeholder è stato, sovente, messo in secondo piano da scambi e contrapposizioni tra i sostenitori dei vari approcci, limitandone l'evoluzione e lo sviluppo teorico (Freeman, 1999; Frooman 1999; Gioia 1999; Jones and Wicks 1999; Weaver *et al.*, 1999).

La Teoria degli Stakeholder si fonda sul principio secondo cui i valori devono essere considerati come elementi interni ai processi di business (Freeman, 1994), mentre etica ed economia non possono essere in alcun modo scisse (Freeman *et al.*, 2004). A fronte di tali considerazioni, assume un valore crescente la convinzione secondo cui questa teoria possa consentire ai manager d'inserire nella formulazione dei piani strategici anche i valori etico- sociali personali e/o aziendali (Freeman *et al.*, 2004). Si comprende, quindi, come la Teoria degli Stakeholder, a differenza della più

tradizionale “Teoria della massimizzazione del valore per l’azionista” (*Stockholder Theory*), basata sulla netta dicotomia tra business ed etica, consideri il business come un qualsiasi altro aspetto della vita umana, contribuendo a rendere il concetto di *business ethics* “ridondante piuttosto che un ossimoro” (D’Orazio, 2008, p. 57).

In letteratura, la nascita di quest’approccio teorico è fissata nell’anno 1984, in concomitanza con la pubblicazione di uno dei più importanti testi di Freeman, “Strategic Management. A Stakeholder Approach”, in cui sono stati individuati i numerosi soggetti coinvolti nelle attività aziendali. Sin dalla pubblicazione del testo di Freeman,<sup>26</sup> si è assistito a una generale crescita d’interesse per la Teoria degli Stakeholder (Donaldson and Preston, 1995), che ha spinto vari filoni di ricerca a concentrarsi su quattro sotto-settori: 1) Le teorie economiche normative; 2) La corporate governance e la teoria organizzativa; 3) La corporate social responsibility; 4) Lo strategic management (Freeman and McVea, 2001). Si comprende come la Stakeholder Theory, pur fondando le proprie radici teoriche nell’ambito della gestione strategica, trovi applicazione in diversi ambiti di ricerca, tra cui: la CSR (Clarkson, 1995; Hillman and Keim, 2001), il management ambientale (Starik and Rands, 1995; Jonker and Foster, 2002), l’etica (Agle *et al.*, 1999), la salute pubblica (Lim *et al.*, 2005), l’Information Technology (Pouloudi, 1999; de Bussy *et al.*, 2000), la gestione aziendale (Donaldson and Preston, 1995; Ramirez, 1998; Greenwood, 2001), il marketing (de Bussy *et al.*, 2003), le public policy (Brugha and Zsuzsa, 2000; Martin 2003), il research management (Bunn *et al.*, 2002; Elias *et al.*, 2002) e più recentemente la gestione progettuale (Crawford, 2000; Newcombe, 2003; Elias *et al.*, 2004; Bourne and Walker, 2005). Se a livello morale la Teoria degli Stakeholder fonda le proprie radici sul principio kantiano del rispetto degli individui, secondo cui essi rappresentano dei fini in sé e non semplici strumenti per il raggiungimento di scopi individuali (Bowie, 2005), in ambito economico- aziendale, questa teoria può essere associata alle riflessioni sui sistemi aperti, proprio perché orientata all’equilibrio tra razionalità sistemica e comportamento soggettivo (Scott, 1987; Freeman *et al.*, 2002).

La Stakeholder Theory offre, dunque, un nuovo approccio organizzativo attraverso cui “ripensare” la responsabilità aziendale, in virtù del fatto che rispondere ai bisogni degli azionisti (shareholder) è possibile a condizione che si tenda a soddisfare, in tutto o almeno in parte, i bisogni degli altri gruppi di stakeholder (Foster and Jonker, 2005; Hawkins, 2006). Il cosiddetto *Stakeholder Model*, introdotto nell’ambito delle teorie gestionali diversi decenni or sono da Freeman (1984), ha favorito la diffusione dello *Stakeholder Management*, uno degli elementi fondamentali alla base delle attuali teorie gestionali (Donaldson and Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Stoney and Winstanley, 2001). Quest’approccio si basa su un efficiente coordinamento delle relazioni che legano l’azienda a una molteplicità crescente d’interlocutori, le cui interazioni tendono alla conciliazione delle esigenze puramente aziendali con quelle degli stakeholder, obiettivo non sempre raggiungibile. Autori come Freeman e McVea (2001), infine, ritengono sia “il momento giusto per spostare l’attenzione verso un approccio più pragmatico che collega lo stakeholder approach alle pratiche gestionali” (Freeman and McVea, 2001, p. 204) e auspicano che in futuro ci si allontani dal mero dibattito teorico, concentrandosi su problemi reali.

---

<sup>26</sup> Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

### 2.2.1 La Teoria degli Stakeholder e le sue evoluzioni

Gli studi condotti in merito alla Teoria degli Stakeholder hanno spinto Freeman (1994) a ritenere che non esista un'unica teoria in merito, quanto piuttosto un "genere" chiamato "Teoria degli Stakeholder", che rappresenta "uno dei molti modi per fondere i concetti centrali del business con quelli dell'etica" (Freeman, 1994, pp. 409- 410). In ambito accademico, Donaldson e Preston (1995) sono stati tra i primi a fornire una classificazione delle evoluzioni subite dalla Teoria degli Stakeholder, al fine di giungere a una migliore e più precisa definizione dello stakeholder management. I due autori hanno, infatti, sostenuto che questa teoria può assumere tre forme differenti e cioè: descrittiva, strumentale o normativa.

Le teorie descrittive si basano sulla convinzione secondo cui ogni organizzazione ha dei portatori d'interesse, mentre le teorie strumentali tendono a evidenziare come le strategie aziendali siano elaborate anche in base al punto di vista degli stakeholder, infine, le teorie normative forniscono una spiegazione al perché le organizzazioni dovrebbero tener presente e valorizzare le esigenze degli stakeholder. Secondo l'approccio descrittivo alla Teoria degli Stakeholder, le aziende sono una sorta di costellazione d'interessi cooperativi e conflittuali, che può aiutare a risolvere i problemi di coordinamento e cooperazione (Sacconi, 2004). L'approccio strumentale, invece, si basa sulla convinzione secondo cui, indipendentemente dallo scopo aziendale, la gestione delle relazioni con gli stakeholder è fondamentale ai fini del raggiungimento degli obiettivi stabiliti (Sacconi, 2004). Infine, l'approccio normativo si basa su due presupposti fondamentali e cioè che (Donaldson and Preston, 2005; Sacconi, 2004): 1) tutti gli stakeholder sono persone o gruppi caratterizzati da interessi legittimi che li legano alle attività e ai risultati aziendali; 2) gli interessi di tutti gli stakeholder sono caratterizzati da un valore intrinseco e, dunque, meritano considerazione e rispetto.

Alcuni studiosi, ritengono possibile e auspicabile l'elaborazione di un "nucleo normativo" della teoria degli stakeholder, in virtù del quale "intendere l'attività di creazione del valore come un processo contrattuale tra le parti interessate" (Freeman, 1994, p. 415). Da quanto affermato, si comprende come Freeman abbia contribuito al superamento della visione classica dell'impresa come "nesso di contratti", garantendole una nuova dimensione morale in base alla quale riequilibrare i rapporti contrattuali e non con gli stakeholder (Freeman and Evan, 1988; Clarkson, 1995; Bowie, 2005). Si fa strada, quindi, la tesi secondo cui i manager sarebbero legati ai diversi stakeholder da un "rapporto fiduciario" (Freeman and Evan, 1988, p. 97), in virtù del quale "[...] ognuno di questi gruppi di stakeholder ha il diritto di non essere trattato come un mezzo per qualche fine e pertanto deve partecipare alla determinazione della direzione futura dell'impresa nella quale ripone i propri interessi [...]. Perciò, i diritti di proprietà non sono assoluti, soprattutto quando confliggono con i diritti altrui" (Evan and Freeman, 1988, p. 97- 100). Questi autori ritengono, inoltre, che lo scopo aziendale debba essere quello di "fungere da mezzo per il coordinamento degli interessi degli stakeholder" (Freeman and Evan, 1988, p. 103) e cioè uno strumento per rispondere in maniera soddisfacente e bilanciata alle esigenze di tutti gli stakeholder, azionisti compresi. Perché ciò avvenga, la Teoria degli Stakeholder deve rispondere ai cosiddetti (Freeman and Evan, 1988, p. 79):

- *Corporate rights*, secondo cui l'azienda e il suo management, all'atto di stabilire i propri obiettivi futuri, non possono violare i diritti legittimi di altri soggetti.
- *Corporate effects*, secondo cui l'azienda e il suo management sono responsabili degli effetti che le proprie azioni hanno su soggetti terzi.

Più di recente, Phillips (2003) ha posto alla base della Teoria degli Stakeholder il cosiddetto “principio di equità” (*fairness*)<sup>27</sup>, che evidenzia l'esistenza di obblighi morali (*moral obligation*) anche per le aziende, obblighi che scaturiscono dall'interazione azienda- stakeholder e si pongono come integrativi rispetto ai doveri morali (*moral duties*), ragion per cui i vari gruppi di stakeholder sono ritenuti “meritevoli di una considerazione morale extra da parte dell'organizzazione e dei suoi manager (che va) di là da ciò che è dovuto a tutti gli esseri umani poiché tali” (Phillips, 2003, p. 83). La Teoria degli Stakeholder ha, inoltre, analizzato l'importanza che il coinvolgimento delle parti interessate ha nel processo di creazione di valore a lungo termine (Andriof *et al.*, 2002), evidenziando come le aziende abbiano la necessità di creare rapporti reciproci di lunga durata, piuttosto che focalizzarsi, esclusivamente, sul raggiungimento del profitto immediato.

Le critiche tradizionalmente mosse alla Stakeholder Theory è riguardano il fatto che i manager la ritengono difficilmente applicabile alle situazioni concrete poiché: 1) priva di metodologie in grado di giustificare e rispondere alle pretese avanzate da particolari stakeholder; 2) non fornisce criteri normativi attraverso cui valutare e “ordinare”, secondo una precisa scala di priorità, gli interessi delle diverse *constituencies* dell'impresa, soprattutto quando gli interessi degli stakeholder sono conflittuali. Un ulteriore filone critico riguarda la diffusione delle informazioni su cui dovrebbe essere fondato il rapporto azienda- stakeholder e che è spesso considerata un'occasione per gestire o addirittura manipolare la controparte per ottenere consenso sociale e distrarre l'attenzione dalle critiche (Segars and Kohut, 2001).

---

<sup>27</sup> In linea generale, il principio di equità prevede che “quando gli individui sono impegnati in uno sforzo cooperativo e i benefici che derivanti da questo schema cooperativo sono concordemente accettati, si creano degli obblighi (di equità) in capo al gruppo che titolare del beneficio” (Phillips, 2003, p. 9).



### 2.2.2 Origini e classificazione degli Stakeholder

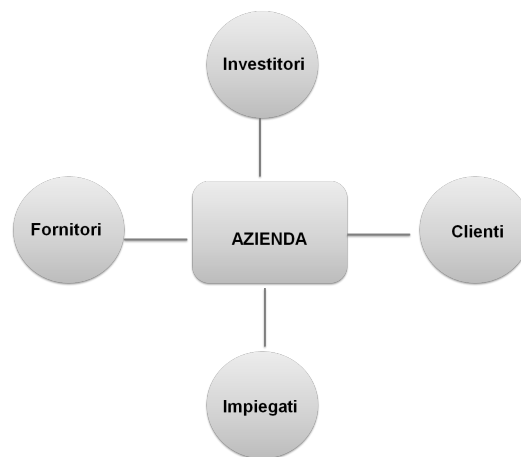
Il termine stakeholder nasce nell'ambito degli studi sulle strategie aziendali e comincia ad essere utilizzato in maniera non ancora consapevole già dagli anni '30 dello scorso secolo (Berle and Means, 1932), quando, cioè, l'impresa capitalista moderna si configura come un'istituzione caratterizzata dalla separazione tra proprietà e controllo. Questo termine, il cui significato è ancora lontano dall'accezione moderna, è utilizzato anche nel corso della cosiddetta "Grande Depressione", quando la General Electric individuò quattro gruppi di stakeholder principali: azionisti, dipendenti, clienti e pubblico generico. I soggetti appartenenti a queste categorie, col tempo, sono cambiati, infatti, nel 1947 il presidente della *Johnson & Johnson* fece rientrare tra gli stakeholder "strettamente legati agli affari" della propria impresa: i clienti, i dipendenti, i manager e gli azionisti. Non molto tempo più tardi e, cioè, nel 1950 il generale Robert Wood Johnson, che indirizzò la rapida crescita post bellica della Sears, elencò i "quattro elementi (che interagiscono) con qualsiasi impresa in ordine d'importanza: clienti, dipendenti, comunità e azionisti" (Preston, 1990). Una definizione più approfondita del termine "stakeholder" appare per la prima volta nel 1963 in un memorandum dello *Stanford Research Institute* a indicare i gruppi senza il cui appoggio un'impresa non può sopravvivere (Freeman, 1984). Tale termine è stato, in seguito, oggetto di numerosi studi e ricerche, per essere, definitivamente, esplicitato con l'introduzione in ambito manageriale del cosiddetto *stakeholder management* (Freeman, 1984). Gli stakeholder, quindi, possono essere definiti in via generale come "i gruppi e gli individui che possono influenzare o sono influenzati dal raggiungimento da parte di un'organizzazione della propria mission" (Freeman, 1984, p. 54) o ancora come "quei gruppi che dimostrano un interesse o vantano un credito nei confronti dell'azienda" (Freeman and Evan, 1988, p. 97). In ambito accademico, sono stati sviluppati numerosi modelli e strutture attraverso cui giungere a una concreta ed esaustiva definizione del concetto di "stakeholder", tra le più accreditate vale citare quella che si basa sulla distinzione tra (Freeman and Reed, 1983):

1. *Stakeholder Primari* – gruppi senza la cui partecipazione l'impresa non potrebbe sopravvivere (es. azionisti e investitori, dipendenti, clienti, fornitori e ovviamente gli stakeholder pubblici, cioè governi, istituzioni e comunità).
2. *Stakeholder secondari* – gruppi che influenzano o sono influenzati dalle attività e dalle decisioni aziendali, pur non essendo coinvolti nelle sue transazioni e non concorrendo alla sua sopravvivenza (es. i media nelle più varie e diverse accezioni).

Freeman, dunque, stabilisce che "Gli stakeholder primari, ovvero gli stakeholder in senso stretto, sono tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative. In senso più ampio, tuttavia, stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi" (Freeman, 1984, p. 46). In seguito, Clarkson tornando sulla questione stakeholder ha affermato che "Gli stakeholder sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti o interessi, relativa a un'impresa e alle sue attività, passate e presenti. [...] Gli stakeholder

primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli stakeholder pubblici e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli stakeholder secondari sono tutti coloro che esercitano un'influenza sull'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza" (Clarkson, 1995, p. 103). Nel definire gli stakeholder, alcuni studiosi hanno distinto nettamente il concetto di portatori d'interesse (stakeholder) che fa capo alla Stakeholder Theory dal tradizionale modello input-output d'impresa (Freeman, 1984; Donaldson and Preston, 1995), secondo cui gli investitori, i lavoratori e i fornitori sono considerati input, trasformati, poi, dall'impresa in output al fine di creare benefici diretti ai consumatori.

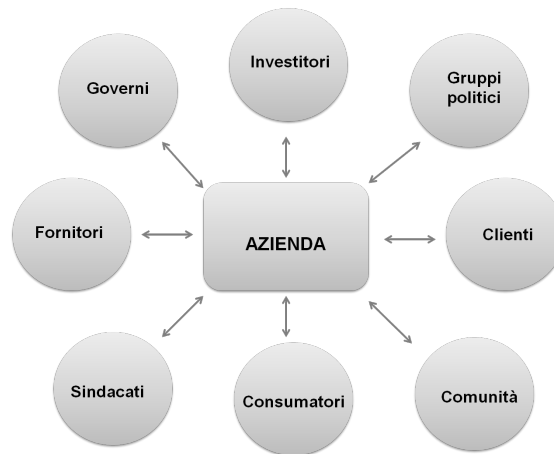
**Figura 11 - Modello Input- Output.**



**Fonte:** adattata da Donaldson and Preston, 1995.

Freeman considera, invece, l'impresa come il fulcro di una ruota e gli stakeholder come la parte più esterna dei raggi della stessa, così come stabilito dall'*Hub and Spoke Model* (Frooman, 1999), che fornisce una rappresentazione "spaziale" degli stakeholder, organizzati in sette categorie, che recenti elaborazioni hanno fatto arrivare a undici. Lo *Stakeholder Model* rappresentato nella figura a seguire (Fig.12), invece, si pone in netto contrasto con il precedente Input- output model, poiché basato sul principio che tutti i soggetti terzi che interagiscono con l'azienda sono titolari d'interessi legittimi, per cui non esistono gruppi privilegiati e/o da privilegiare, essendo ugualmente meritevoli di partecipare alle attività aziendali (Donaldson and Preston, 1995).

Figura 12 - Stakeholder Model.



Fonte: adattato da Donaldson and Preston, 1995.

La teoria degli stakeholder è considerata un valido supporto su cui basare l'analisi e la descrizione delle relazioni interne ed esterne alla base del cosiddetto "sistema impresa", cui partecipano stakeholder diversi. Segue una breve raccolta delle più importanti definizioni di stakeholder presenti in letteratura (Tab.10).

Tabella 10 - Elenco delle principali definizioni di Stakeholder presenti in letteratura.

Fonte	Definizione
Stanford, 1963.	"Gruppi senza il cui supporto l'organizzazione smetterebbe di esistere".
Rhenman, 1964.	Soggetti che "dipendono dall'azienda per raggiungere i propri obiettivi personali e l'azienda dipende da loro per la sua esistenza".
Ahlstedt and Jahnukainen, 1971.	Gli stakeholder sono "guidati dai loro obiettivi e interessi personali partecipano a un'azienda, e così dipendono da essa, e da loro dipende la salute dell'azienda".
Freeman and Reed, 1983.	In senso ampio, sono coloro che "possono influire sul raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione oppure coloro che sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione". In senso ristretto, invece, sono "coloro da cui l'organizzazione dipende per la sua sopravvivenza".
Freeman, 1984.	"lo stakeholder può influire o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione".
Freeman and Gilbert, 1987.	"lo stakeholder può influire o essere influenzato da un'impresa".
Cornell and Shapiro, 1987.	Gli stakeholder sono "coloro che hanno aspettative" che hanno "contratti".
Freeman and Evan, 1988.	"lo stakeholder ha una posta in gioco o un'aspettativa nei confronti dell'azienda", è "colui che ha un vantaggio o un danno, e i cui diritti sono violati o rispettati, dalle azioni dell'impresa".
Bowie, 1988.	Gli stakeholder sono quegli individui "senza il sostegno dei quali l'organizzazione cesserebbe di esistere".
Alkhafji, 1989.	Sono "gruppi verso i quali l'impresa è responsabile".
Carroll, 1989.	Uno stakeholder "asserisce di avere uno o più tipi di posta in gioco, [...] vanno da un interesse per un diritto (legale o morale), alla proprietà o al titolo legale nei confronti della proprietà o degli asset dell'impresa".
Freeman and Evan, 1990.	Gli Stakeholder sono i "detentori di un contratto".
Thompson <i>et al.</i> , 1991.	Gli Stakeholder si presentano come "Chi è in 'relazione' con un'organizzazione".
Savage <i>et al.</i> , 1991.	Questi soggetti "hanno un interesse nelle azioni di un'organizzazione e [...] la capacità di influenzarla".
Hill and Jones, 1992	Gli Stakeholder sono i "costituenti che hanno un'aspettativa legittima nei confronti dell'azienda [...] definita dall'esistenza di una relazione di scambio". Coloro che forniscono "all'azienda le risorse critiche e in cambio ognuno si aspetta che i propri interessi siano soddisfatti (per persuasione)".
Brenner, 1993.	Sono "coloro i quali hanno una relazione legittima, non banale, con un'organizzazione, (ad esempio) transazioni di scambio, impatti delle azioni e responsabilità morali".

Fonte: nostra elaborazione.

Le riflessioni in merito agli stakeholder e al loro rapporto con le aziende hanno assunto forme e caratteristiche differenti. In letteratura, infatti, si distinguono due differenti categorie di stakeholder, ovvero (Sacconi, 1997, p. 6):

- 1 Stakeholder in senso stretto – individui o gruppi d’individui interessati alle attività aziendali in ragione degli “investimenti specifici” fatti (es. capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, capitale fisico o ambientale, sviluppo di tecnologie dedicate ecc.) e attraverso cui è possibile accrescere il valore aziendale globale. Questi soggetti sono reciprocamente dipendenti dall’impresa, poiché ne influenzano il valore, ma dipendono da essa per la soddisfazione delle loro aspettative.
- 2 Stakeholder in senso ampio - individui o gruppi d’individui il cui interesse per le attività aziendali è dovuto al fatto che essi subiscono gli “effetti esterni” positivi o negativi delle transazioni aziendali, pur non influenzando direttamente il processo di creazione del valore.

La definizione ristretta di stakeholder evidenzia la legittimità degli interessi e delle richieste degli stakeholder, mentre la definizione ampia aiuta a comprendere meglio l’influenza crescente che essi esercitano sulle attività e sulle politiche aziendali, indipendentemente dal fatto che essi posseggano o meno diritti legittimi.

Quanto esposto finora consente di comprendere meglio le difficoltà con cui il management deve misurarsi all’atto d’individuare tutte le tipologie di stakeholder possibili e rispondere alle loro istanze in modo efficace, nonché come il concetto di “stakeholder” tenda a includere tutte le entità che manifestano un punto di vista critico sulle performance e gli attori aziendali (Bomann-Larsen and Wiggen, 2004), fungendo, così, ponte tra gli obiettivi e le ambizioni aziendali e quelle sociali (Whetten *et al.*, 2002).

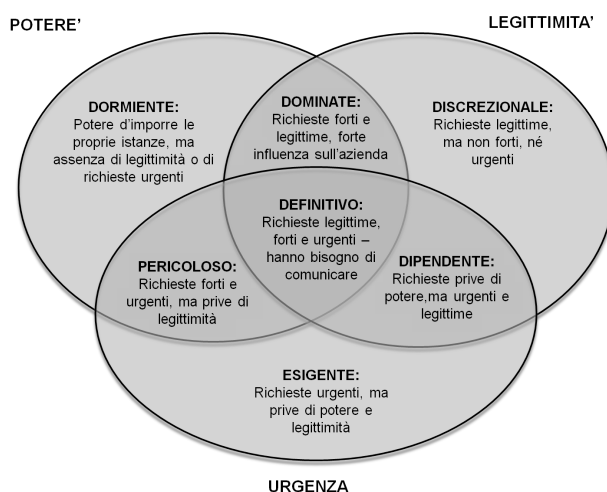
### 2.2.3 La matrice power- interest e il concetto di “rilevanza”

Gli studi incentrati sull’analisi del rapporto che lega stakeholder e aziende hanno, recentemente, portato alla definizione di nuovi modelli e classificazioni, tra i quali spicca quello incentrato sul concetto di “salienza” o “rilevanza” (*salience*) e sulla cosiddetta matrice *power- interest* (Cornelissen, 2011). Questo modello fornisce una rappresentazione grafica degli stakeholder e del rapporto che li lega alle aziende, basata sulla suddivisione dei vari gruppi d’interlocutori aziendali in quattro quadranti così definiti (Cornelissen, 2011, p. 50 ss.): 1) Minimo sforzo (*minimal effort*); 2) Tenersi informati (*keep informed*); 3) Essere soddisfatti (*keep satisfied*); 4) Attori principali (key players). In questo modo è possibile evidenziare i differenti livelli d’interesse o di potere che gli stakeholder manifestano e che, in virtù del concetto di “salienza”<sup>28</sup> o rilevanza, permettono di suddividere gli stakeholder in sette gruppi, definiti in termini di: *potere* che esercitano nei confronti dell’organizzazione; *legittimità* delle richieste; *urgenza* o forza con cui richiamano le aziende ad agire in maniera socialmente responsabile (Mitchell *et al.*, 1997, p. 874).

---

<sup>28</sup> Il concetto di “rilevanza” (*salience*) si basa sulla considerazione che gli stakeholder più importanti e, dunque, più rilevanti siano quelli con cui si ha maggiore bisogno di comunicare (Cornelissen, 2010).

Figura 13 - Il modello della “Stakeholder salience”.



Fonte: adattato da Cornelissen, 2011, p. 51.

La figura di cui sopra (Fig.13) rappresenta graficamente la relazione che passa tra i diversi gradi di rilevanza attribuiti agli stakeholder. Gli elementi in rosso (*Dominant, Definitive, Dependent, Dangerous*) rappresentano le categorie più rilevanti, con cui si ritiene che le aziende comunichino con maggiore frequenza e regolarità, mentre le categorie riportate in colore nero (*Dormant, Demanding, Discretionary*) rappresentano, invece, i gruppi “latenti”, a cui le aziende non indirizzano flussi comunicativi costanti (Mitchell *et al.*, 1997; Cornelissen, 2010). Segue una tabella in cui sono riassunte caratteristiche e attributi di ciascuna delle sette categorie di Stakeholder individuate.

Tabella 11 - Caratteristiche e attributi delle diverse categorie di stakeholder individuate da Cornelissen.

Tipologia	Caratteristiche
Stakeholder Dormienti	Caratterizzati da interazioni limitate e/o assenti con l'azienda, ma, a causa del loro potere potenziale, il management dovrebbe, comunque, tenerli in considerazione (es. i dipendenti licenziati, che possono esercitare il loro potere in maniera coercitiva attraverso scontri o annullando le istanze di licenziamento attraverso cause giudiziarie ecc).
Stakeholder Discrezionali	Caratterizzati da un certo grado di legittimità, ma privi d'influenza diretta sull'azienda. Questi soggetti sono oggetto di ciò che Carroll (1979) chiama “responsabilità sociale discrezionale dell'impresa” (es. le organizzazioni non profit, che ricevono le donazioni e prestazioni d'opera gratuite e su base volontaristica dalle aziende).
Stakeholder “Impegnativo”	Particolarmente fastidiosi per le aziende, perché interessati esclusivamente a “catturare” l'attenzione del management, pur senza voler acquisire alcun potere o legittimazione (es. gli attivisti, gli ambientalisti ecc.).
Stakeholder Dominanti	Esercitano una forte influenza sull'azienda, poiché partecipano alla cosiddetta “coalizione dominante” (Cyert and March, 1963). Questi gruppi si attendono e ricevono molta attenzione dal management (attraverso il bilancio d'esercizio, i rendiconti, il bilancio sociale ecc.), poiché possono far valere la propria influenza attraverso molti meccanismi formali (es. il consiglio di amministrazione, formato dai rappresentanti della proprietà e/o dagli azionisti).
Stakeholder Dipendenti	Soggetti che pur non avendo un considerevole potere d'influenza, poiché dipendono da altri stakeholder o dai manager, hanno aspettative legittime e urgenti, ma per realizzare le proprie istanze, necessitano dell'appoggio di altri stakeholder.
Stakeholder Pericolosi	Soggetti o gruppi che, pur mancando di legittimità, possiedono un potere pericoloso per l'azienda, poiché capace di assumere forme violente e coercitive (es. scioperi selvaggi, sabotaggi, atti terroristici ecc.).
Stakeholder Definitivi	Soggetti che possiedono potere e legittimità tale da permettergli di partecipare alla “coalizione dominante dell'impresa” e le cui urgenze raccolgono l'attenzione immediata del management (es. azionisti consapevoli che i propri interessi legittimi non sono correttamente tutelati dal management).

Fonte: nostra elaborazione.

### 2.3 Stakeholder Theory e Corporate Social Responsibility: un rapporto in evoluzione

I concetti di sviluppo sostenibile o, più in generale, di sostenibilità rappresentano ormai un costrutto fondamentale per aziende e studiosi, che combinandoli con la più tradizionale Teoria degli Stakeholder sono riusciti a evidenziare interessanti sinergie attraverso cui gestire le problematiche economiche, sociali e ambientali tipiche dell'odierna società globale. In particolare, la Teoria degli Stakeholder ha evidenziato che la sopravvivenza e, ovviamente, il successo di un'organizzazione dipendono non solo dalla capacità di generare ricchezza, valore o soddisfazione per i propri azionisti, ma anche dalla capacità di accogliere e risolvere le istanze provenienti da tipologie di stakeholder, tra cui rientrano i dipendenti, i clienti e la società civile nel suo insieme (Clarkson, 1988; Poste *et al.*, 1996). Le sinergie che legano la Stakeholder Theory e la CSR ruotano, proprio, attorno alla figura di stakeholder, in quanto elemento attivo e imprescindibile non solo per la creazione di valore, ma anche per uno sviluppo sostenibile orientato al rispetto delle esigenze di soggetti diversi e alla creazione di valore condiviso sia economico, che sociale.

Alcuni autori (Bowie 1991; Windsor, 2002; Goodstein and Wicks, 2007) hanno analizzato gli approcci tipici della business ethics in un'ottica sostenibile, ritenendo possibile la formulazione di una teoria completa ed esaustiva della responsabilità sociale basata sul modello degli stakeholder (Bowie, 1991). Ciò presuppone lo spostamento dell'attenzione sulla valorizzazione dei "doveri reciproci" che legano stakeholder e aziende (Bowie, 1991) e sulla base dei quali è possibile concorrere alla creazione di un business più etico (Goodstein and Wicks, 2007). Nonostante il rapporto tra Responsabilità Sociale Aziendale (CSR) e Teoria degli Stakeholder sia oggetto di studio e dibattito da parte di numerosi accademici, presenta ancora un'ambiguità di fondo dovuta alla mancata specificazione della versione (*normativa* o *strumentale*) della Teoria degli Stakeholder cui si fa riferimento (Donaldson e Preston, 1995). Ciò è particolarmente importante poiché l'acquisizione dell'una o dell'altra prospettiva influenza non solo le strategie e le attività di CSR, ma anche il rapporto con gli interlocutori aziendali. In particolare, la Teoria "normativa"<sup>29</sup> degli Stakeholder si basa sulla convinzione che gli obiettivi dei diversi stakeholder costituiscano il fine delle attività aziendali, mentre l'approccio "strumentale"<sup>30</sup> considera questi ultimi un mezzo attraverso cui gli azionisti possono ottenere la massimizzazione del valore o, più semplicemente, del profitto. Più recentemente, agli approcci descritti in precedenza se n'è aggiunto un terzo definito "descrittivo", secondo cui un'azienda o una corporation si basa su un insieme d'interessi cooperativi e concorrenti dotati di valore

---

<sup>29</sup> La teoria normativa stabilisce che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali. Secondo Donaldson e Preston il nucleo normativo di questa teoria risiede nell'accettazione che: 1) gli stakeholder identificano se stessi in virtù del loro interesse nell'impresa (a prescindere che l'impresa nutra interesse verso di loro); 2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno valore intrinseco e meritano di essere presi considerazione nel processo decisionale manageriale (1995, p. 67). È necessario, quindi, che siano sviluppati ed elaborati differenti "nuclei normativi" (Freeman, 1994) su cui fondare l'azione manageriale e la corporate governance.

<sup>30</sup> La teoria strumentale si basa sull'analisi degli eventuali collegamenti (positivi o negativi) tra la pratica dello stakeholder management, le performance e gli obiettivi aziendali (Donaldson and Preston, 1995). L'assunto di base di questo approccio prevede che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali sia il successo economico, mentre lo stakeholder management rappresenta il mezzo per raggiungere l'obiettivo stesso.

intrinseco<sup>31</sup>, tra i tre, l'approccio che vanta maggiore applicazione in ambito operativo è quello di matrice strumentale, nonostante si presenti spesso in forma semplificata e/o ridotto a una semplice estensione della Teoria degli Stakeholder.

La sfida cui le aziende devono rispondere una volta adottata la Teoria degli Stakeholder consiste nello stabilire se essa debba essere orientata a una migliore gestione degli stakeholder o alla valorizzazione della dimensione etico- sociale del business e del rapporto con questi ultimi, cosa che ha portato gli studiosi a distinguere tra approccio strategico (Freeman, 1984; Goodpaster 1991, 2001;), approccio multi-fiduciario (Freeman and Evan, 1988; Freeman, 1994; Goodpaster and Halloran, 1994) e new stakeholder synthesis approach (Goodpaster, 1991; Freeman, 1994). L'approccio strategico si basa sulla convinzione che gli stakeholder siano parte attiva anche del processo decisionale e poiché tali "elementi" o "strumenti" da gestire correttamente affinché non ostacolino il raggiungimento degli obiettivi strategici. L'approccio multi-fiduciario, invece, si basa sulla convinzione che il management abbia degli obblighi fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder e non solo degli azionisti. Il new stakeholder synthesis approach, infine, si colloca a metà strada tra le due precedenti prospettive, poiché ritiene che il management abbia degli obblighi morali, ma non fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder diversi dagli azionisti.

Il rapporto azienda- stakeholder ha subito, recentemente, una decisa evoluzione fondata sull'acquisizione, da parte delle aziende, di un atteggiamento fortemente pro-attivo, orientato, cioè, all'effettivo coinvolgimento e al rispetto degli impegni presi con gli stakeholder, considerati soggetti da coinvolgere in un dialogo diretto, aperto e sincero (Morsing, 2006). Tale tendenza è confermata dalle scelte fatte da aziende come *Novo Nordisk*, *Shell*, *McDonalds*, *BP* e *Volvo*, che hanno deciso di coinvolgere nelle proprie attività i cosiddetti stakeholder critici, ovvero i governi, le ONG e le organizzazioni internazionali, al fine d'individuare e discutere non solo tematiche etico-sociali, ma anche dei possibili miglioramenti da apportare alle attività aziendali.

### **2.3.1 Le relazioni azienda- stakeholder nell'era del web 2.0**

Nel contesto economico attuale si fa strada la convinzione secondo cui il valore economico deve essere creato da persone che collaborano volontariamente al raggiungimento del benessere collettivo (valore condiviso). Perché le imprese siano in grado di creare valore condiviso, è necessario che il management stringa salde relazioni con i propri stakeholder e crei delle comunità (*community*) all'interno delle quali ciascun componente (interno o esterno all'azienda) si adoperi affinché le promesse e gli obiettivi aziendali siano perseguiti nel miglior modo possibile (Freeman *et al.*, 2004). Molte sono, infatti, le aziende che hanno orientato le proprie attività al rispetto della Teoria degli Stakeholder (es. eBay, Google, Lincoln Electric ecc.), fornendo, così, dei veri e propri esempi di buon management (Collins and Porras, 1994; Collins, 2001), basato sulla trattazione congiunta delle esigenze economico- finanziarie e la necessità di dare al proprio business un aspetto più "umano", ovvero rispettoso delle esigenze sociali e dei rapporti umani. Il crescente coinvolgimento degli stakeholder nei

---

<sup>31</sup> La teoria descrittiva ha come obiettivo l'analisi delle modalità con cui le organizzazioni realmente trattano gli interessi dei propri stakeholder e se e come i manager si avvicinano allo stakeholder management (Donaldson and Preston, 1995).

confronti delle politiche e delle attività aziendali è stato facilitato dalla diffusione delle infrastrutture collaborative tipiche del Web 2.0 e in particolare dai social media, che consentono il libero accesso e la circolazione più veloce delle informazioni. In questo modo, gli interlocutori aziendali possono non solo interagire in maniera diretta con le aziende, ma anche accedere a un numero potenzialmente molto ampio di fonti informative, alle quali possono approcciarsi sia in forma di semplici “fruitori”, che in qualità di “emittenti”, creando e diffondendo materiale informativo difficilmente sottoponibile al controllo e al vaglio aziendale. Lo scenario in cui le aziende e i loro interlocutori agiscono ha reso necessaria la creazione di una relazione fiduciaria tra le parti, che aiuti le organizzazioni a “verificare” ciò che di esse è detto e a “scongiorare” i rischi derivanti da una comunicazione o da un passaparola negativo, e la controparte a “controllare” e partecipare alle attività aziendali. Ne consegue, che il rapporto azienda- stakeholder dovrebbe essere basato “su relazioni interattive, reciprocamente impegnate e reattive grazie alle quali definire come affrontare concretamente il modo di fare business contemporaneo e gettare le basi affinché si giunga a un atteggiamento più trasparente e responsabile” (Andriof *et al.*, 2002, p. 9).

Le relazioni che legano le aziende ai propri stakeholder hanno iniziato ad allontanarsi da forme tipicamente “unidirezionali”, in favore di orientamento un più deciso alla bidirezionalità e cioè al coinvolgimento diretto e consapevole di attori differenti, titolari di esigenze, scopi e interessi altrettanto differenti. Alcuni studiosi ritengono che la complessità e l'incertezza che dominano gli attuali contesti competitivi abbiano determinato la progressiva erosione del tradizionale potere aziendale ad opera degli stakeholder, che chiedono al management non solo maggiore attenzione, ma anche maggiori possibilità di partecipazione alle attività e alla comunicazione aziendale. Dal canto loro, le aziende possono rispondere a tali istanze attuando strategie di *stakeholder engagement* basate su alleanze strategiche, partnership e collaborazioni multi-settoriali. Le strategie di stakeholder engagement per ottenere risultati apprezzabili devono essere fondate su “responsabilità reciproche (comprese le responsabilità degli stakeholder)” (Andriof *et al.*, 2002, p. 15) e sulla presenza di “un’alta quantità di capitale sociale nel network delle relazioni azienda- stakeholder” (Andriof *et al.*, 2002, p. 42). In un’epoca in cui le aziende paiono sempre più disponibili alla collaborazione con i soggetti coinvolti a vario titolo nella catena del valore (es. dipendenti e fornitori), la Teoria degli Stakeholder sembra fornire le risorse adatte attraverso cui giungere al successo (Freeman *et al.*, 2004) e cioè al raggiungimento di performance ottimali e di elevati standard di servizio. Questo stato di cose ha determinato cambiamenti sostanziali anche nell’ambito della Stakeholder Theory, tra cui: lo spostamento del focus della propria attenzione dagli stakeholder alle relazioni che legano questi ultimi alle aziende; l’acquisizione di logiche produttive e gestionali orientate al networking; l’acquisizione di una visione relazionale e process- oriented delle attività aziendali, che orientate alla “reciprocità, interdipendenza e potere” (Andriof *et al.*, 2002, p. 19). Si parla spesso di “identificazione organizzativa”, concetto che letto alla luce della Teoria degli Stakeholder, può essere considerata un elemento funzionale all’aumento della coesione e dell’inclusione sociale, possibile anche grazie alle infrastrutture e ai canali comunicativi del Web 2.0, tramite cui è possibile “prevenire comportamenti indesiderati, come ad esempio piccoli furti, sabotaggi e altri sottoprodotti di un self-serving e di forza lavoro alienata” (Stoney and Winstanley, 2001, p. 609).



### 2.3.2 Il ruolo degli stakeholder nella difesa degli obblighi sociali

L'interesse dimostrato da studiosi, addetti ai lavori e semplici cittadini nei confronti della responsabilità sociale ha permesso di comprendere meglio il ruolo degli stakeholder, che hanno “potere nella misura in cui è loro consentito di accedere a mezzi coercitivi, utilitaristici o simbolici per imporre o comunicare il proprio punto di vista alle organizzazioni” (Thorne *et al.*, 2008, p. 68). A fronte di ciò, la mancanza di dialogo, l'incapacità di cogliere esigenze e preoccupazioni degli stakeholder, nonché la mancanza di risposte concrete e pianificate alle problematiche sociali rappresentano alcune delle principali cause che spingono le organizzazioni a sottovalutare o, addirittura, ignorare importanti tendenze e cambiamenti sociali e, dunque, a operare secondo schemi che non tengono in alcuna considerazione elementi importanti come le aspettative economiche, giuridiche, etiche e soggettive che la società nutre nei confronti del mondo del business (Carroll, 1993).

Alcuni studiosi ritengono che considerare la Corporate Social Responsibility una forma di “governance allargata” contribuisca a comprendere meglio il ruolo dell'impresa come istituzione in grado di governare transazioni economiche, etiche, sociali e ambientali. Il concetto di governance allargata rimanda a (Sacconi, 1997, p. 10):

- Il “diritto di decisione residuale” (proprietà), attribuito agli stakeholder che attuano investimenti importanti e rischiosi e hanno la possibilità di delegare il governo aziendale a un management professionale.
- I “doveri fiduciari”, attribuiti a chi governa l'azienda in qualità di delegato della proprietà aziendale (es. amministratori e management).
- I “doveri fiduciari dell'impresa verso gli stakeholder non controllanti,” attribuiti al management e/o alla proprietà e orientano la gestione aziendale al rispetto e alla tutela degli interessi di questa categoria di stakeholder<sup>32</sup>.

Lo sviluppo e il mantenimento delle relazioni con gli stakeholder presuppone una pianificazione attenta e sistematica, in linea, cioè, con le politiche aziendali di CSR, infatti, nell'ambito delle attività di gestione degli stakeholder (*stakeholder management*) rientra, anche, la gestione delle problematiche che le organizzazioni devono fronteggiare al fine d'identificare e rispondere ai cambiamenti che, frequentemente, interessano la dimensione etico- sociale in cui esse stesse operano (Johnson, 2007). L'orientamento agli stakeholder<sup>33</sup>, secondo molti studiosi, rappresenta un insieme di

---

<sup>32</sup> Il termine “dovere fiduciario” rimanda al concetto secondo cui alcuni soggetti (es. management e/o proprietà aziendale) hanno il dovere o la responsabilità di riferire e coinvolgere un'autorità terza che operi nell'interesse dei soggetti (es. stakeholder) che concedono a tale autorità il diritto di rappresentanza e tutela (Flannigan, 1989; Sacconi, 1997, p. 6). Perché tra le parti (fiduciante e fiduciario) s'instauri una relazione fiduciaria è necessario che il fiduciante sia in possesso di un cosiddetto “diritto-pretesa” nei confronti del fiduciario e cioè che il fiduciario diriga le azioni e l'impiego delle risorse messe a sua disposizione in modo tale da ottenere risultati che soddisfino gli interessi del fiduciante. Sono, quindi, i diritti del fiduciante a generare i doveri fiduciari di cui il fiduciario deve “rispondere”.

<sup>33</sup> L'orientamento agli stakeholder è un approccio manageriale che fa riferimento alle riflessioni teoriche sviluppate per definire il rapporto tra le cosiddette grandi aziende (corporations) e la società. Questo rapporto, con il passare del tempo, ha coinvolto organizzazioni diverse per forma e dimensioni e ha fatto proprio il principio secondo cui le organizzazioni hanno l'obbligo etico di valutare e rispondere alle esigenze e agli interessi degli stakeholder (Johnson, 2007), tenendo ben presente che il termine stakeholder o portatore d'interesse “non è sinonimo di azionista” (Clarkson, 1995, p. 112). Per ulteriori approfondimenti si consiglia la consultazione di Watt, 1982; Raz, 1985; MacMahon, 1989; Green, 1990; Sacconi, 1991.

linee guide grazie alle quali le aziende che intendono attuare politiche socialmente responsabili possono scegliere sistemi operativi specifici o privilegiare relazioni capaci di riflettere il proprio impegno sociale. Ciò è possibile anche grazie alla diffusione delle infrastrutture e dei sistemi di comunicazione multimediale, che, favorendo la comunicazione online sincrona e asincrona, facilitano la diffusione, spesso indiscriminata, delle informazioni, influenzando i rapporti di forza, i comportamenti e le dinamiche comunicative che legano le aziende ai propri stakeholder. Ne consegue, che un'attenta valutazione del ruolo ricoperto dagli stakeholder nella difesa degli obblighi sociali permette di comprendere meglio il concetto di CSR come forma allargata di governance capace di estendere "il concetto di dovere fiduciario da una prospettiva mono-stakeholder (in cui l'unico stakeholder rilevante ai fini dell'identificazione dei doveri fiduciari è il proprietario dell'impresa) a una prospettiva multi-stakeholder, in cui sussistono doveri fiduciari nei confronti di tutti gli stakeholder dell'impresa (proprietà inclusa)" (Sacconi, 1997, p. 7).

Il recente ampliamento dei diritti e delle attività in cui gli stakeholder sono coinvolti ha portato alcuni studiosi a loro nuova definizione, secondo cui essi sono "quei gruppi da cui l'organizzazione ha volontariamente accettato benefici e verso cui ha degli obblighi morali" (Phillips, 2003, p. 135). Ciò significa che gli obblighi dell'impresa nei confronti dei propri stakeholder sono basati principalmente sul "principio di equità", che, applicato alle organizzazioni commerciali, presuppone il rispetto della "condizione di proporzionalità", secondo cui "gli obblighi sono proporzionali ai benefici accettati" (Phillips, 2003, p. 92). Secondo tale principio è possibile, quindi, distinguere due forme di legittimazione o legittimità, ovvero: 1) *legittimità normativa*, che scaturisce direttamente dal principio di equità e dagli obblighi che caratterizzano i contesti organizzativi (es. gli obblighi esistenti tra organizzazione e stakeholder); 2) *legittimità derivata*, che scaturisce, invece, dagli obblighi morali e che si fonda sulla capacità d'influenzare il benessere dell'organizzazione e degli stakeholder normativi (Phillips, 2003).

La conflittualità latente che spesso sussiste tra gli stakeholder può essere minimizzata sia attuando una "strategia congiunta" che, accettata ex ante sulla base di un accordo volontario, consenta loro di coordinarsi e favorire la gestione strategica degli interessi comuni, così da ridurre i costi di contrattazione e d'informazione, sia promuovendo il rispetto della strategia congiunta precedentemente sottoscritta, evitando di agire da "battitore solitario" e, cioè, esclusivamente nel proprio interesse (Sacconi, 1997). L'attuazione di una strategia congiunta si basa, generalmente, sulla ricerca di un equilibrio di cooperazione grazie al quale dovrebbe essere possibile stabilire "cosa è dovuto a ciascuno stakeholder e cosa ciascuno di essi può aspettarsi dall'impresa in cambio del proprio supporto" (Sacconi, 1997, p.123).

L'attenzione degli stakeholder nei confronti dei diritti e degli obblighi sociali è tesa a influenzare e modificare i tradizionali processi produttivi e distributivi, orientandoli all'interesse e al benessere comune (Creyer and Ross, 1997; Nebenzahl *et al.*, 2001; Maignan *et al.*, 2005). Tali comportamenti sono stati analizzati ricorrendo alla classificazione dei movimenti sociali (Stern *et al.*, 1999), secondo cui gli individui assicurano il proprio sostegno a particolari cause etico- sociali sia prendendo parte ad azioni di protesta, boicottaggi e manifestazioni, sia attuando particolari comportamenti d'acquisto, come ad esempio la partecipazione a gruppi di acquisto privati (Stern *et al.*,

1999). Alla luce delle precedenti considerazioni, appare evidente come la Corporate Social Responsibility e lo *stakeholder relationship management* siano non soltanto elementi accessori di una più ampia gestione strategica, quanto piuttosto requisiti fondamentali del management aziendale, poiché nella società odierna il successo di un'impresa si fonda tanto sul profitto economico, quanto sul successo e l'impegno (*commitment*) sociale.

## 2.4 Stakeholder e comunicazione socialmente responsabile

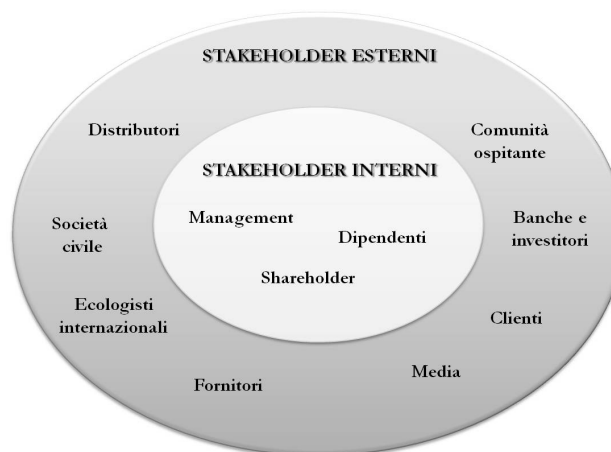
Nell'attuale contesto competitivo, gli stakeholder hanno abbandonato il ruolo di oggetto passivo della comunicazione aziendale, in favore un maggiore coinvolgimento se non addirittura di una vera e propria corresponsabilità nella definizione e nella diffusione dei messaggi aziendali. Di contro, le aziende hanno dimostrato una maggiore apertura nei confronti dei propri interlocutori, che, con frequenza crescente, s'identificano e ne supportano le politiche etico- sociali, grazie anche alla partecipazione diretta alla comunicazione socialmente responsabile (Morsen, 2006). Questa forma di comunicazione rappresenta, oggi, un'attività aziendale di fondamentale importanza, poiché, se ben pianificata e attuata, contribuisce alla riduzione dello scetticismo che gli stakeholder generalmente nutrono nei confronti delle attività socialmente responsabili. Ciò accade poiché, in molti casi, le strategie di CSR communication continuano a essere incentrate quasi esclusivamente sulla partecipazione e del sostegno a specifiche cause sociali, piuttosto che sulle cause stesse e sui risultati conseguiti. Le aziende possono minimizzare lo scetticismo degli stakeholder attuando efficaci strategie di comunicazione sociale finalizzate ad argomentare e valorizzare l'impatto sociale delle politiche aziendali, evitando, però, di cedere all'autocelebrazione (Sen *et al.* 2009; Du *et al.* 2010). La comunicazione rappresenta, infatti, uno degli strumenti attraverso cui migliorare il dialogo azienda-stakeholder e vincere lo scetticismo della controparte (Grunig and Hunt, 1984; Weaver *et al.*, 1999), grazie a migliore conoscenza reciproca e a un eventuale accordo razionale da cui far scaturire maggiore di consenso sociale. Vincere lo scetticismo degli stakeholder è, dunque, non solo auspicabile, ma anche possibile a condizione che i messaggi diffusi dalle organizzazioni abbiano come obiettivo la rappresentazione reale delle iniziative etico- sociali attuate (Weaver *et al.*, 1999). In alcuni casi il management tende a sottovalutare non solo che l'efficacia della comunicazione di CSR è direttamente proporzionale al coinvolgimento di questi ultimi nelle azioni svolte, ma anche che per ottenere tale coinvolgimento è necessario fornire informazioni che la controparte percepisca come "auto- rilevanti" (Petty *et al.* 1981)<sup>34</sup>. Il coinvolgimento degli stakeholder nelle azioni e nella comunicazione di CSR garantisce alle aziende indubbi vantaggi, quali: la possibilità di conoscere e identificazione i propri interlocutori, migliorare la reputazione aziendale (Fombrun and Van Riel, 2007), incrementare la fiducia della controparte (Post *et al.*, 2002) e ottenere il giusto sostegno alla strategia aziendale di gestione del rischio (Paine, 2003). La partecipazione di tali soggetti alle iniziative di CSR è spesso possibile grazie all'adozione di una prospettiva

---

<sup>34</sup> Le informazioni sono definite "auto- rilevanti" nel caso in cui sono ritenute capaci di riflettere esigenze e/o valori personali e di suscitare, quindi, interesse e sostegno da parte degli stakeholder (Petty *et al.*, 1981).

*win- win*, in base alla quale le strategie di Corporate Social Responsibility possono e devono garantire alle parti coinvolte benefici di natura duplice e cioè sia etico- sociali, che economici (Du et al., 2010), giacché le attività socialmente responsabili “possono e devono rispondere alle esigenze sia della società civile, che del mondo del business” (Sen et al., 2006). Alcune ricerche, condotte in merito alla partecipazione e al consenso garantito dagli stakeholder a particolari cause sociali, hanno dimostrato che tale sostegno può venire meno quando questi ultimi non sono in grado di fare “inferenze positive sull’identità aziendale”, cioè quando sospettano che le azioni di CSR nascondano finalità egoistiche e personalistiche (Fein and Hilton, 1994). Per evitare che ciò accada, il management dovrebbe impegnarsi nella ricerca di un equilibrio tra le esigenze aziendali e le istanze sociali, grazie anche a una comunicazione diretta e trasparente con i propri interlocutori (Menon and Kahn 2003). Segue la rappresentazione grafica delle relazioni che legano le aziende ai propri stakeholder interni ed esterni (Deetz, 1995; Kotler, 2003).

**Figura 14 - Rappresentazione degli stakeholder aziendali interni ed esterni.**



Fonte: adattata da Kotler, 2000, pp. 40.

Il modello precedentemente descritto (Fig.16) rappresenta le relazioni tra stakeholder interni ed esterni, in particolare il cerchio posto al centro del grafico rappresenta la società e gli stakeholder interni, che com'è ovvio sono legati da relazioni più dirette e stringenti, mentre gli stakeholder esterni (es. Suppliers, Media, Customer ecc.) sono contenuti nel cerchio più esterno. La comunicazione sociale azienda- stakeholder può, inoltre, essere pianificata in base a tre differenti strategie e cioè (Morsing and Schultz, 2006):

1. *Strategia d'informazione agli stakeholder*, secondo la quale la comunicazione è e deve essere a senso unico e cioè orientata “dall’organizzazione ai suoi stakeholder” (Morsing and Schultz, 2006, p. 142). Ciò significa che la comunicazione è intesa come “racconto, non come ascolto” (Grunig and Hunt, 1984, p. 23) e che i messaggi sono inviati dall’azienda ai propri stakeholder al fine d’informarli “nel modo più obiettivo possibile, circa l’organizzazione” (Morsing and Schultz, 2006, p. 142).

2. *Strategia di risposta agli stakeholder*, basata su un modello di comunicazione asimmetrica a due vie, secondo cui i flussi di comunicazione procedono da e verso il pubblico. Questa strategia presenta “uno squilibrio dovuto al fatto che le pubbliche relazioni sono favorevoli alle aziende, le quali non subiscono cambiamenti in ragione di tali attività, ma tentano, piuttosto, di modificare l’atteggiamento e i comportamenti del (proprio) pubblico. [...] mentre la risposta degli stakeholder è percepita come un feedback attraverso cui scoprire ciò che il pubblico accetterà e sarà disposto a tollerare” (Morsing and Schultz, 2006, p. 143).
3. *Strategia di coinvolgimento degli stakeholder*, che presenta una certa somiglianza con la strategia di risposta, poiché entrambe si basano su un modello di comunicazione a due vie, ma se ne differenzia poiché auspica un dialogo costante tra l’azienda e i suoi stakeholder. Il concetto di “dialogo” presuppone l’esistenza di un rapporto e di una negoziazione simultanea tra le parti, in virtù della quale l’azienda tenta di comprendere in maniera diretta e non mediata le esigenze degli stakeholder. “Instaurando un dialogo con gli stakeholder, l’azienda intende garantire idealmente non solo una risposta alle aspettative mutevoli dei propri interlocutori, ma anche mantenere una certa influenza su di essi, nonostante le aspettative di questi ultimi influiscano sulle azioni e sui possibili cambiamenti aziendali” (Morsing and Schultz, 2006, p. 144).

Le strategie più utilizzate ai fini della comunicazione di CSR sono la cosiddetta strategia di risposta agli stakeholder, che si basa su un modello di comunicazione “bidirezionale asimmetrica”, e la strategia di coinvolgimento, che, invece, prevede una comunicazione “simmetrica a due vie”, entrambe prevedono dei flussi comunicativi da e verso il pubblico, ma si differenziano per il grado di apertura nei confronti degli stakeholder e della loro partecipazione alle attività aziendali.

La tabella di presentata di seguito (Tab.12) rappresenta una schematizzazione pratica delle tre strategie di comunicazione di CSR, ovvero: comunicazione a senso unico, comunicazione a due vie asimmetrica e comunicazione simmetrica a due vie, ciascuna delle quali si riferisce ai processi di creazione e di attribuzione di significato (*sense making* e *sense giving*) alla base di qualsiasi forma di comunicazione. È interessante evidenziare che il modello elaborato da Morsing e Schultz si basa, per quanto concerne la strategia d’informazione agli stakeholder, sulla combinazione dei concetti di “informazione pubblica” (*public information*) e comunicazione a una via (*one-way communication*) elaborati da Grunig e Hunt (1984).

**Tabella 12 - Le tre principali strategie di CSR communication.**

	<b>Strategia informative</b>	<b>Strategia di risposta</b>	<b>Strategia di coinvolgimento</b>
Comunicazione ideale (Gruning and Hunt, 1984)	Informazione al pubblico, comunicazione a una via (one-way).	Comunicazione asimmetrica a due vie (two- way)	Comunicazione simmetrica a due vie (two- way)
Comunicazione ideale: sensemaking and sensegiving	Sensegiving	Sensemaking ⇒ sensegiving	Sensemaking ⇔ sensegiving – basato su processi iterativi e progressivi
Stakeholders	Richiesta di maggiori informazioni sugli sforzi aziendali in termini di CSR	Bisogna fornire rassicurazioni sulla responsabilità etico- sociale dell'azienda	Co- creazione dell'impegno aziendale di CSR
Ruolo degli Stakeholders	Supporto o opposizione	Risposta alle azioni aziendali	Coinvolgimento, partecipazione e suggerimento di azioni corporate
Focus della CSR	Argomenti stabiliti dal top management	Decisi dal top management e valutati tramite sondaggi d'opinione, discussioni e forum.	Negoziazione con gli stakeholder
Funzioni della Comunicazione Strategica	Informazione degli stakeholder in merito alle decisioni e alle azioni di CSR	Dimostrano agli stakeholder il grado d'integrazione delle problematiche etico- sociali nelle attività aziendali	Creazione di un dialogo frequente, sistematico e proattivo con gli stakeholder, gli opinion leader, i media ecc.
Funzioni del Dipartimento di Corporate Communication	Progettazione di messaggi accattivanti	Identificano gli stakeholder più rilevanti	Creazione di relazioni
Approvazione delle iniziative di CSR	Non necessario	Integrazione dei risultati dei sondaggi, dei questionari e delle classifiche.	Coinvolgimento degli stakeholder nei messaggi corporate di CSR

Fonte: adattata da Morsing and Schultz, 2006, p. 326.

Nell'ambito della comunicazione di CSR, il recente sviluppo tecnologico e la veloce diffusione delle informazioni, possibile grazie alle infrastrutture del Web 2.0, hanno permesso alle aziende di rafforzare il rapporto con i propri stakeholder, grazie alla creazione e alla diffusione di un'immagine centrata sui principi responsabilità e cittadinanza sociale (Pollach, 2005). Alcuni studi hanno dimostrato che le aziende possono ottenere dalla comunicazione di CSR maggiori benefici in termini d'immagine e reputazione utilizzando modalità e canali comunicativi diversi (es. social media), capaci, cioè, di interagire e coinvolgere al meglio gli stakeholder (Morsing and Schultz, 2006. Tench and Yeomans, 2006). I social media, infatti, consentono di monitorare in tempo reale gli umori e le necessità avvertite dagli stakeholder nei confronti delle attività aziendali e del relativo impegno etico- sociale (Morsing and Schultz, 2006). Questi canali favoriscono, infatti, la creazione di una visione condivisa delle problematiche oggetto di attenzione sociale, presupposto fondamentale perché si ottenga la fiducia e la soddisfazione anche degli stakeholder più critici. Ne consegue che il successo di una strategia di CSR communication è dovuto in buona parte al dialogo e alla collaborazione con gli stakeholder, che consente alle aziende di trarre benefici apprezzabili in termini di rafforzamento della reputazione aziendale e di minimizzazione dello scetticismo della controparte, che potrà, finalmente, iniziare a considerare la comunicazione etico- sociale come un qualcosa di onesto, frutto del reale impegno aziendale (Smith, 2005) e a gettare le basi per la creazione di valore condiviso (Freeman and Velamuri, 2006; Morsing, 2006; Morsing and Schultz, 2006).

Le analisi più diffuse che hanno interessato la comunicazione di CSR si basano sulla valorizzazione delle aspettative degli stakeholder (Carroll, 1979; Whetten *et al.*, 2001), che rappresentano un'importante oggetto di studio anche nell'ambito del corporate marketing (Balmer and Greyser, 2006). Secondo alcuni, infatti, è possibile rispondere alle esigenze degli stakeholder e coinvolgerli nelle attività aziendali, instaurando un dialogo aperto e sereno, in virtù del quale essi possano esprimere liberamente le proprie opinioni e dar voce alle proprie aspettative (Freeman *et al.*, 2006). Altre ricerche hanno evidenziato che "le aziende più attive nell'ambito della CSR sono anche quelle oggetto di maggiori critiche, mentre al contrario le aziende meno attive tendono ad essere oggetto di minori critiche" (Morsing *et al.*, 2008, p. 97). È stato dimostrato, infine, che gli stakeholder principali, ovvero consumatori, impiegati e investitori, sono sempre più disposti ad intraprendere azioni singole e/o collettive attraverso cui valorizzare e premiare le organizzazioni che operano in maniera responsabile e punire quelle che, al contrario, si dimostrano miopi alle istanze sociali (Du *et al.*, 2010).

## CAPITOLO 3 – La comunicazione di CSR

### 3.1 Caratteristiche della comunicazione di CSR

La comunicazione di CSR (Corporate Social Responsibility Communication) costituisce per le organizzazioni moderne un'attività d'importanza strategica, poiché è capace di esercitare una grande influenza sul comportamento e sui giudizi espressi dagli stakeholder e dalla cosiddetta general audience in merito alla propria struttura e condotta sociale (APCO, 2004). Questa particolare forma di comunicazione ha acquisito negli anni un'importanza crescente, poiché è, ormai, chiaro a studiosi e operatori di settore che una comunicazione sociale ben pianificata, corretta, trasparente e, soprattutto, “aperta” rappresenta un ottimo strumento attraverso cui contrastare lo scetticismo che gli stakeholder, generalmente, nutrono nei confronti della comunicazione sostenibile. Secondo Lewis (2003, p. 356) “il concetto di Responsabilità Sociale esercita, ormai da tempo, una netta influenza sulle priorità e sulla comunicazione aziendale”, giacché quest'ultima rappresenta ancora un tema caldo nell'ambito della Corporate Social Responsibility (CSR), della Corporate Citizenship (CC)<sup>35</sup> e del Sustainable Development (SD)<sup>36</sup>. In sostanza, “la comunicazione [...] continua a essere l'anello mancante nella pratica della responsabilità aziendale” (Dawkins, 2004, p. 109), poiché la maggior parte delle aziende pur essendo impegnate nell'adempimento delle proprie responsabilità etico- sociali, non riesce a dare visibilità e, dunque, credibilità a tale impegno (Lewis, 2003, p. 361). Ciò accade nonostante sin dagli anni '80 numerosi studiosi abbiano tentato di chiarire ed esplicitare i principi alla base di un'efficace comunicazione di CSR (Grunig, 1979; Manheim and Pratt, 1986; Bruning and Lendingham, 1999; Dawkins, 2004; Ingenhoff, 2004), ragion per cui, sia in ambito accademico, che operativo, si avverte l'esigenza di ulteriori ricerche e approfondimenti (Brønn and Brønn, 2003). Generalmente, si parla di CSR communication quando un'azienda è impegnata in prima persona nel dare visibilità al proprio impegno sociale e quando è “profondamente influenzata dalla volontà di manager e impiegati d'identificarsi con il proprio ambiente di lavoro” (Morsing, 2006, p. 171), non solo comunicando, ma anche “conversando” con i propri stakeholder.

---

<sup>35</sup> La *Corporate Citizenship* (CC) o cittadinanza aziendale è un termine che descrive il ruolo o la responsabilità etico- sociale di cui un'azienda è portatrice. Il termine è stato introdotto da McGuire (1963, p. 144) che lo definisce: “l'interesse (aziendale) per la politica, il benessere della comunità, la formazione, la felicità dei suoi dipendenti e ovviamente per tutte le problematiche sociali. Ragion per cui le imprese devono agire correttamente e cioè nello stesso modo in cui agirebbe un cittadino corretto”. Altri studiosi considerano la Corporate Citizenship come l'impegno delle aziende nei confronti dei cittadini e dell'ambito territoriale e sociale di riferimento (Moon *et al.*, 2005; Norman and Néron, 2008). Questa locuzione è, spesso, usata come sinonimo della Corporate Social Responsibility (Matten *et al.*, 2003; Zadek, 2001), nonostante gli approcci più recenti tendano a valorizzare e a “stressare” il ruolo politico che ciascuna organizzazione ha nella protezione e/o nell'inibizione dei diritti di cittadinanza (Matten and Crane, 2005).

<sup>36</sup> Il termine *Sustainable Development* o Sviluppo Sostenibile si è diffuso in ambito accademico a partire dagli anni '80 dello scorso secolo e rimanda ad un nuovo modo di concepire il business, inteso come attività orientata non solo al profitto, ma anche al benessere sociale e ambientale delle generazioni presenti e future. Lo sviluppo sostenibile consente, quindi, di soddisfare i bisogni presenti, evitando di compromettere la possibilità che le generazioni future facciano lo stesso. Questo principio si fonda su due concetti chiave: 1) La “necessità”, che rimanda ai bisogni primari caratteristici dei Paesi poveri del mondo, ai quali deve essere data priorità assoluta; 2) L'idea di porre dei limiti allo sviluppo tecnologico e allo sfruttamento delle risorse ambientali.



Questa particolare forma di comunicazione è considerata da alcuni studiosi una sorta di “sfumatura” particolare in grado di rafforzare la lealtà e l’attaccamento di un consumatore a un determinato prodotto/ servizio o anche a un brand. Ciò accade quando l’azienda comunica correttamente e in maniera trasparente gli sforzi fatti in termini di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, coinvolgendo direttamente i propri interlocutori. Un’efficace comunicazione di CSR si basa anche su un altrettanto efficace pianificazione strategica, capace di garantire ai messaggi trasmessi un buon grado di coerenza con gli obiettivi comunicativi aziendali e i bisogni dei destinatari. La comunicazione socialmente responsabile per essere efficace non può prescindere da alcuni fattori, tra cui (Du *et al.*, 2007):

- L’impegno (*CSR commitment*), poiché è possibile sostenere una causa sociale dimostrando il proprio impegno in vari modi: donando fondi, mettendo a disposizione le risorse aziendali tra cui le competenze di marketing e comunicazione, il capitale umano (es. dipendenti volontari) e, non da ultimo, le competenze acquisite in termini di ricerca e sviluppo (R&D).
- L’impatto sociale (*CSR impact*), poiché è possibile focalizzare l’attenzione sull’impatto che l’impegno etico- sociale aziendale ha sulla società e/o sui benefici che il target ha ottenuto o potrà ottenere.
- La motivazione (*CSR motives*), poiché come dimostrato da alcuni studi, la motivazione aziendale nei confronti delle attività socialmente responsabili tende a variare fortemente a fronte di situazioni e circostanze diverse. In realtà, le aziende per comunicare al meglio il proprio CSR commitment dovrebbero valorizzare la convergenza esistente tra il valore sociale e quello commerciale delle proprie attività (Porter and Kramer, 2006).
- La congruenza (*CSR fit*), che fa riferimento alla congruenza esistente e percepita tra le problematiche sociali e commerciali che fanno capo a un’azienda. Per comprendere meglio il concetto è possibile ricorrere ad associazioni mentali molto semplici tra il brand e la causa sociale (Menon and Kahn, 2003), come ad esempio le dimensioni del prodotto (es. una marca di prodotti a base di erbe decide di sponsorizzare la protezione delle foreste pluviali) o le affinità con segmenti specifici (es. Avon impegnata nel combattere il cancro al seno).

Generalmente, la comunicazione socialmente responsabile trova giustificazione nel permettere alle aziende di manifestare apertamente e chiaramente il proprio coinvolgimento in attività, valori e aspettative condivise con gli stakeholder. In questo modo, è possibile limitare e/o eliminare il rischio che questa forma di comunicazione sia percepita esclusivamente come autocelebrativa e oggetto di vanto aziendale (Sen *et al.*, 2009). La trasparenza rappresenta uno degli elementi fondamentali e al tempo stesso più difficili e controversi della comunicazione socialmente responsabile (Carroll, 1999; Schoenberger, 2000), proprio perché difficilmente verificabile e valutabile. Comunicare in maniera trasparente significa, infatti, fare in modo che dalle informazioni trasmesse emergano chiari rimandi al comportamento di una società (mittente) e ai principi che lo hanno ispirato. In ambito accademico, sono state definite quattro categorie di responsabilità sociale: CSR economica, giuridica, etica e discrezionale (Sethi, 1975; Carroll, 1979; Andrews, 1987), applicabili anche alla CSR

communication (Deegan and Gordon, 1996; Brown and Deegan, 1998; Deegan and Rankin, 1999; Hooghiemstra, 2000), poiché ne evidenziano la capacità intrinseca di fornire informazioni attraverso cui legittimare la condotta aziendale e influenzare positivamente la percezione che gli stakeholder hanno delle attività e, più in generale, dell'immagine aziendale. Alcuni studiosi, infine, si sono interrogati sulla possibilità di limitare le conseguenze negative esercitate sulla comunicazione socialmente responsabile dalle interpretazioni parziali fornite da fonti aziendali e non. A tal fine è stato proposto l'uso dell'analisi dei significanti<sup>37</sup> (Baudrillard, 1981, 1996), che consente di analizzare in profondità il linguaggio utilizzato da azienda e stakeholder (Manohka, 2004).

### **3.1.1 CSR e comunicazione: alcune definizioni**

In letteratura, la comunicazione di CSR è stata oggetto di una grande attenzione, testimoniata dalla produzione di numerosi studi, da cui sono scaturite altrettanto numerose analisi, alcune delle quali sono considerate poco utili ai fini della comprensione delle motivazioni che spingono le aziende a comunicare il proprio impegno sociale. Si avverte, quindi, la necessità di svolgere analisi più approfondite attraverso cui ottenere una valutazione chiara dei comportamenti retorici alla base della comunicazione di CSR, poiché “il reale valore della comunicazione si comprende solo quando si è grado di costruire modelli o rappresentazioni del processo comunicativo stesso” (Carey, 1989, p. 31). È stato rilevato, inoltre, che l'approccio alla comunicazione di CSR varia in base sia alla natura dell'organizzazione, che di fattori come: l'ubicazione o l'area geografica di riferimento (Chappel and Moon, 2005; Baughn *et al.*, 2007; Welford *et al.*, 2007) e la dimensione (Esrock and Leichty, 1998; Spence *et al.*, 2003; Graafland *et al.*, 2003), il dipartimento e/o l'area aziendale da cui trae origine la comunicazione (L'Etang, 1994; Frankental, 2001; Hockerts and Moir, 2004; Chamorro and Bañegil, 2006; Porter and Kramer, 2006).

In ambito accademico, non sono molti i contributi orientati alla definizione dell'influenza che la CSR Communication esercita sul rapporto tra azienda e stakeholder, eppure nonostante ciò sono state prodotte numerose e, molto spesso, differenti definizioni della comunicazione socialmente responsabile, tra cui spicca quella che la ritiene “progettata ed erogata dall'azienda per dare voce al proprio impegno in termini di CSR” (Morsing, 2006, p.171). Segue una breve classificazione delle definizioni più accreditate e diffuse (Tab.13).

---

<sup>37</sup> Secondo Baudrillard (1996) i significanti tendono ad allontanarsi dai significanti o dai referenti (gli oggetti), poiché gli attuali stili comunicativi fanno sì che i significanti attribuiscono un numero elevatissimo di qualità ai beni e/o ai prodotti (es. spesso è attribuita la qualità/aggettivo “fiducia” a un deodorante), senza che tra di essi esistano collegamenti reali alle funzioni materiali o ai vantaggi che concretamente garantiscono.

**Tabella 13 - Elenco delle principali definizioni di CSR Communication fornite in letteratura.**

Definizione	Autore
<p>CSR communication is a “process of anticipating stakeholders’ expectations, articulation of CSR policy and managing of different organization communication tools designed to provide true and transparent information about a company’s or a brand’s integration of its business operations, social and environmental concerns, and interactions with stakeholders.”</p>	<p>Podnar, 2008, p. 75</p>
<p>“CSR communication is a process and inherently focuses on the good deeds performed by the company in relationship with various stakeholders. It emphasizes CSR goals and achievements as inspired by its top decision makers.”</p>	<p>Clark (2000), p. 15.</p>
<p>“Corporate Sustainability Communications”<sup>3</sup> (CSC) and define it as “an evolving concept that refers to corporate communications about sustainability issues”<sup>38</sup>.</p>	<p>Signitzer and Prexl, 2008, p. 2.</p>
<p>CSR communication encompasses two meanings that might be distinguished: in first place it is the meaning of responsibility through communication, which indicates an organization’s intention “for a dialogue based two-way concept of responsibility and transparency”, and Secondly, it is the meaning of communication on CSR, which includes the whole arsenal of marketing and corporate communication, for instance sponsoring and PR, cross media advertising and sustainability reporting, between others.</p>	<p>Reisch, 2002, p.189</p>
<p>La comunicazione socialmente responsabile “progettata ed erogata dall’azienda per dare voce al proprio impegno in termini di CSR”.</p>	<p>Morsing, 2006, p.171.</p>

**Fonte: nostra elaborazione.**

La comunicazione di CSR ha come caratteristica principale la possibilità di raggiungere un’audience potenzialmente molto vasta, costituita da legislatori, stampa economica, investitori, ONG, comunità locali, consumatori e, non da ultimi, i dipendenti (Dawkins, 2004). I numerosi e diversi destinatari se da un lato si mostrano desiderosi di ottenere quante più informazioni possibile in merito alle attività d’interesse sociale svolte dalle aziende con cui interagiscono, dall’altro tendono facilmente a cedere allo scetticismo, soprattutto quando tali azioni sono oggetto di una promozione troppo spinta (Du *et al.*, 2007). La comunicazione socialmente responsabile, dunque, per essere realmente efficace deve essere in grado di vincere lo scetticismo degli stakeholder, generando consenso e partecipazione. Perché ciò avvenga è necessario che questa forma di comunicazione sia ben pianificata e che ci sia accordo su cosa comunicare (contenuto del messaggio), dove comunicare (canale), a chi comunicare (destinatario).

<sup>38</sup> Signitzer and Prexl (2008, p. 5) ritengono che le locuzioni CSC (Corporate Sustainability Communications) e CSR (Corporate Social Responsibility) communication possono essere considerate sinonimi.

### 3.2 Il processo d'istituzionalizzazione della comunicazione di CSR

La CSR Communication s'inserisce in un quadro complesso, all'interno del quale l'assetto della comunicazione istituzionale tende ad attribuire, per tradizione, maggiore importanza al mittente (azienda), in quanto elemento portante del processo di creazione dei significati (*sensemaking*). In un'ottica del genere, gli studiosi hanno individuato uno specifico quadro teorico attraverso cui definire il processo d'istituzionalizzazione della comunicazione di CSR, basato sui principi cardine della comunicazione aziendale olistica (Yeshin, 1998; Scholes and Clutterbuck, 1998; Balmer and Dinnie, 1999)<sup>39</sup> e dell'approccio neo- istituzionalista<sup>40</sup> (Scott, 1995; Meyer and Rowan, 2000; Powell and DiMaggio, 2000; Zucker, 2000; Sacconi, 2007; Aoki, 2010). In ambito accademico, il processo d'istituzionalizzazione è dato dall'insieme di procedure “attraverso cui un insieme di unità e di azioni sono normativamente e cognitivamente attuate e considerate legittime” (Meyer *et al.*, 1994, p. 10). Questo processo non è caratterizzato da regole precise, ma è da elementi quali la razionalità, la burocratizzazione e l'efficienza, che a seconda dei casi possono essere sinergicamente combinati o generare conflitti (March and Simon, 1993; Campbell, 2004). Il processo d'istituzionalizzazione può, inoltre, essere descritto utilizzando la metafora della “traduzione”, che si è dimostrata molto più esplicativa di quella della “diffusione” (Czarniawska and Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996, Creed *et al.*, 2002; Zilber, 2002), poiché “la metafora della ‘diffusione’ deriva dalla fisica e identifica i contenuti che una data entità trasmette da una zona all'altra, mentre la metafora della ‘traduzione’ trae origine dalla linguistica e fa riferimento a un'interazione basata sulla negoziazione, attraverso cui le parti ridefiniscono ciò che finalmente [...] è istituzionalizzato.” (Zilber, 2006, p. 283). Da ciò si comprende come tanto le strutture sociali, quanto le regole culturali non rappresentino dei vincoli cognitivi, come pretenderebbe la teoria istituzionale, poiché le istituzioni non fanno riferimento a categorie di significato fisse e non determinano automaticamente i processi di creazione di senso (Weber and Glynn, 2006), ma necessitano sempre di un'interpretazione, ovvero di essere “tradotti” in pratiche concrete e talvolta modificati dagli attori che con esse interagiscono.

A livello accademico, la comunicazione di CSR è stata studiata ricorrendo alla combinazione di due approcci differenti: il *neo- istituzionalismo* (Scott, 1995; Meyer and Rowan, 2000; Powell and DiMaggio, 2000; Zucker, 2000; Sacconi, 2007; Aoki, 2010) e le teorie di *sensemaking* (Giddens, 1984; Schimank, 1985; Turner and Boyns, 2006). Questi approcci, pur presentando numerose differenze, non si dimostrano logicamente incompatibili, essendo teorie “mature al punto da creare interessanti sinergie” (Weber and Glynn, 2006, p. 1640). In particolare, gli studiosi hanno focalizzato la propria

---

<sup>39</sup> La comunicazione olistica d'impresa (CHC, Corporate Holistic Communication) è un approccio in base al quale le aziende devono poter individuare, gestire e utilizzare in maniera coordinata tutti i mezzi e messaggi alla base dei propri processi di comunicazione (Trevisani, 2003).

<sup>40</sup> Il neo- istituzionalismo è un approccio che si basa sul concetto di “trasformazione fondamentale” (Williamson, 1975, 1986), in base al quale le parti compiono investimenti specifici, i cui benefici sono legati ai risultati positivi ottenibili in un futuro più o meno recente. Ne deriva che impiegati e management investendo in capitale umano specifico, si aprono alla possibilità di ottenere risultati positivi anche nel lungo periodo e favorire la definizione di situazioni di complementarità, che, in virtù della diffusione del principio di cooperazione, facilitano l'acquisizione di risultati positivi (Aoki, 2010). In ambito comunicativo, la prospettiva neo-istituzionalista è incentrata sulle “cornici istituzionali” in cui gli attori comunicano e sui condizionamenti materiali e/o simbolici che esse esercitano sulla comunicazione (Mastroberardino *et al.*, 2012).

attenzione sull'analisi degli aspetti organizzativi del neo-istituzionalismo e cioè sull'interazione tra la dimensione organizzativa e le attese sociali che caratterizzano l'ambiente di riferimento. Questa prospettiva considera le istituzioni strutture caratterizzate da routine, credenze, norme e regole capaci di garantire un forte senso di appartenenza (*sensegiving*) e di legittimare le azioni aziendali (Meyer and Rowan, 1977; Dowling and Pfeffer, 1975; Gioia and Kittipedi, 1991; March and Simon, 1993) anche quelle orientate alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica. La comunicazione, invece, è considerata una forma d'interazione simbolica (Blumer, 1969), ovvero un processo attraverso cui creare e diffondere "significati" (*sensemaking*). Tale processo si basa sulla capacità degli attori, e cioè dei protagonisti del processo comunicativo, di utilizzare una vasta gamma di simboli per definire e visualizzare i significati da veicolare. Questi stessi simboli sono utilizzati anche per "decodificare" il mondo circostante, ovvero per definire situazioni e costruzioni della realtà circostante (Blumer, 1986). La teoria del sensemaking si fonda sull'idea che "la realtà emerge dagli sforzi fatti continuamente per dare a posteriori un ordine e un senso a ciò che accade" (Weick, 1993, p. 635). In generale, questa teoria rappresenta un metodo utile ai fini della corretta comprensione dei processi di comunicazione (Craig-Lees 2001, Cramer *et al.* 2004). La creazione di significati (*sensemaking*), infatti, è un processo intrinsecamente sociale (Weick, 1995), poiché attribuisce un significato sia alle attività organizzative, che alle conversazioni, alla lettura e allo scambio d'idee tra gli individui, ragion per cui anche i manager e le organizzazioni non possano agire e, dunque, produrre significati se isolati dal mondo che li circonda (Craig-Lees, 2001). È chiaro, dunque, che anche "istituzioni ritenute (tradizionalmente) stabili possano essere comprese meglio se considerate organismi caratterizzati da un equilibrio dinamico, che deve essere continuamente ristabilito" (Weber and Glynn, 2006, p. 1647). Per comprendere meglio il processo d'istituzionalizzazione della CSR e della sua comunicazione, l'analisi delle relazioni tra organizzazioni e ambiente dovrebbero essere basate sulla valutazione delle condizioni esterne e degli attori coinvolti nel processo di sensemaking (Schultz and Wehmeier, 2010). In letteratura, sono stati individuati otto stati principali in grado di rafforzare o ostacolare il processo di istituzionalizzazione (Campbell, 2007), successivamente rielaborati per ottenere alcune argomentazioni rispondenti agli approcci neo-istituzionalisti di DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2008), secondo cui il processo di istituzionalizzazione può essere: mimetico, regolativo, normativo o cognitivo (Schultz and Wehmeier, 2010, p. 15), così come descritto nella tabella a seguire.

**Tabella 14 - Processi e strategie d'Istituzionalizzazione.**

Cause	Definizione	Strategia dominante	Livello di azione
1 Competizione (mimetica)	L'istituzionalizzazione ambientale e di mercato è possibile a condizione che la competizione sia troppo limitata o elevata. La CSR è spesso imitata senza sapere esattamente se porterà a risultati positivi.	Comunicazione simbolica	Dialogo
2 Norme regolative (regolativa)	L'istituzionalizzazione può essere avviata se le regole tutelano l'ambiente naturale, i diritti dei lavoratori o rafforzare l'autoregolamentazione.	Comunicazione di default	Discussione e azione
3 Norme professionali (normativa)	Si attiva all'istituzionalizzazione se le organizzazioni, sono caratterizzate da un set di regole specifiche e attuano processi di qualificazione standardizzata basati anche sul pensiero riflessivo.	Comunicazione di default	Decisioni e azioni
4 Pressione sociale (cognitiva)	L'istituzionalizzazione può scaturire dal comportamento di organizzazioni o enti di sorveglianza e/o dei mass media che ricoprono un ruolo fondamentale nella sfera pubblica.	Comunicazione dialogica	Dialogo, decisioni e azioni

Fonte: adattata da Schultz and Wehmeier, 2010, p. 15.

L'istituzionalizzazione basata sulla competizione (mimetica) porta spesso le aziende a redigere e pubblicare report ambientali e sociali dei cui benefici non sono sempre convinte e/o consapevoli, spinte dalla volontà di emulare il comportamento dei principali competitors. Questa particolare forma d'istituzionalizzazione se applicata alla CSR può essere attivata da: lo sviluppo di indici finanziari (es. Dow Jones Sustainability Index, Global Climate Index, Global Sustainability Index); il miglioramento delle performance finanziarie e l'attivazione di investimenti esteri (Matten and Moon, 2008); l'azione delle società di consulenza che operano nel campo delle Pubbliche Relazioni (Schultz and Wehmeier, 2009); le linee guida, i modelli e le piattaforme per l'attuazione, anche a livello sociale, delle iniziative di CSR (Waddock, 2000). L'istituzionalizzazione regolativa, invece, è un processo che trova attuazione quando le organizzazioni sono costrette da vincoli legislativi a tenere un comportamento "responsabile", come accade nel caso delle misure dedicate allo sviluppo e alla salvaguardia dell'occupazione o delle leggi sulle emissioni di CO2 dedicate al mercato automobilistico (Schultz and Wehmeier, 2010). La CSR può, inoltre, essere sottoposta a processi d'istituzionalizzazione normativa, basati sull'istituzionalizzazione di norme professionali e promossi sia dal mondo sia accademico, che dal mercato (Scherer and Palazzo, 2007). Infine, l'istituzionalizzazione cognitiva della CSR è favorita dalla pressione sociale che l'attività delle ONG esercita sulle organizzazioni (Schultz and Wehmeier, 2010).

Le teorie descritte in precedenza, ovvero il neo- istituzionalismo e la teoria di sensemaking, esercitano un'influenza diretta anche sui processi alla base della comunicazione socialmente responsabile e dei rapporti tra azienda, stakeholder e ambiente. Analizzare il processo d'istituzionalizzazione della comunicazione socialmente responsabile attraverso la prospettiva neo- istituzionalista e le teorie di sensemaking rappresenta, in ambito accademico, un approccio alquanto innovativo basato sull'analisi non solo del punto di vista del mittente (aziende), ma anche e soprattutto di quello del ricevente (opinione pubblica e stakeholders).

### 3.3 Corporate communication e CSR communication

La corporate communication è stata definita nel testo *Essentials of Corporate Communication* come “l’insieme delle attività che concorrono alla gestione integrata di tutte le forme di comunicazione (interne ed esterne), che le aziende mettono in campo per creare una solida relazione con gli stakeholder” (Van Riel and Fombrun, 2007).

Le definizioni di “corporate communication” presenti in letteratura sono molto numerose e si differenziano in ragione degli aspetti e delle caratteristiche enfatizzate, nonché del framework concettuale di riferimento (Jackson, 1987; Gruning, 1993; Balmer and Gray, 1999; De Pelsmacker *et al.*, 2001; Gotsi and Wilson, 2001; Siano, 2001; Argenti and Forman, 2002; Invernizzi, 2004; Van Riel and Fombrun, 2007). Obiettivo di questa forma di comunicazione è, dunque, il miglioramento della percezione che il pubblico ha di un’organizzazione e della sua reputazione, grazie alla diffusione d’informazioni dirette sia a specialisti, che al cosiddetto general public. In ambito accademico, sono state condotte numerose ricerche finalizzate allo studio della comunicazione socialmente responsabile, i cui esiti hanno posto l’accento sui benefici potenziali in termini di rafforzamento della corporate reputation e delle attività aziendali più in generale (Maignan *et al.*, 1999). I rapporti e le influenze tra questa forma di comunicazione e la corporate communication rappresentano, invece, una tematica tuttora poco analizzata, nonostante quest’ultima giochi un ruolo fondamentale nel rapporto azienda- stakeholder e favorisca la collaborazione tra stakeholder interni ed esterni (Mitchell *et al.*, 1997).

La comunicazione aziendale si configura più che come ciò che l’azienda “dice”, come la percezione che di essa ha il “mondo esterno”, ovvero dalla sua identità poiché somma dei messaggi controllati e non (Cornelissen, 2000), diretti e decodificati dagli stakeholder. A livello corporate tutto comunica, dall’atteggiamento che un’azienda tiene nei confronti dell’ambiente circostante, alle dichiarazioni degli azionisti, che contribuiscono a formare e influenzare le opinioni degli stakeholder (*corporate reputation* e *corporate image*). Ne deriva, quindi, che se tutto comunica, anche l’impegno etico-sociale è oggetto, diretto o indiretto, della comunicazione aziendale, poiché essa può scegliere se valorizzare la dimensione etica delle proprie attività o far in modo che siano gli stakeholder ad acquisire, liberamente, informazioni in merito, decodificando i messaggi diffusi sia a livello corporate, che di marketing.

In ambito letteratura, alcune ricerche hanno evidenziato come uno dei maggiori rischi per la corporate communication sia dovuto al fatto che i manager, generalmente, tendono a valutare l’importanza e la rilevanza delle informazioni trasmesse esclusivamente in base al proprio punto di vista, ignorando quello della controparte (Morgan 1999; Christensen and Cheney 2000). Questo fenomeno sembra amplificarsi nel caso della comunicazione di CSR, rispetto ai cui temi e ai cui obiettivi i dirigenti nutrono un forte coinvolgimento morale ed emotivo (Lozano, 1996; Pruzan 1998), che li spinge, molto spesso, a guardare in maniera miope ai propri stakeholder, i cui pareri e le cui esigenze sono raramente prese in considerazione all’atto della pianificazione sia della corporate communication, che della comunicazione socialmente responsabile. Il comportamento “narcisistico ed egoista” tipico di alcuni manager (Christensen and Cheney, 2000), porta a sottovalutare o addirittura ignorare le esigenze della controparte e l’influenza esercitata dalle reazioni negative che l’autocelebrazione genera negli stakeholder. Tuttavia, è possibile evitare questi rischi favorendo e rendendo più

trasparente la comunicazione azienda- stakeholders, in modo da facilitare l'identificazione e la valorizzazione dei temi etico- sociali ritenuti più interessanti da tutte parti coinvolte (azienda, stakeholder e società civile). A tal fine è possibile riconoscere e rispondere più facilmente alle aspettative che caratterizzano la società civile a livello sia locale, che globale (Isenmann, 2006), anche grazie alla diffusione delle piattaforme multimediali, che ha contribuito a modificare i tradizionali rapporti di forza tra le aziende e gli stakeholder. I protocolli di comunicazione online, infatti, consentono alle aziende di dare maggiore visibilità al proprio impegno etico- sociale e al tempo stesso di migliorare il rapporto con i propri stakeholder puntando a una comunicazione bidirezionale, aperta e trasparente.

### **3.4 La comunicazione socialmente responsabile: caratteristiche e framework**

La comunicazione di CSR rappresenta un elemento molto importante per le aziende, poiché consente di ottenere benefici strategicamente rilevanti grazie alla sensibilizzazione e alla gestione del rapporto con gli stakeholder. Perché ciò avvenga, è necessario definire in maniera univoca e corretta: cosa comunicare (es. il contenuto dei messaggi), dove comunicare (es. canali), l'obiettivo che s'intende perseguire e, ovviamente, i fattori che influenzano l'efficacia del processo comunicativo (Du *et al.*, 2010, p. 9). La comunicazione rappresenta un aspetto alquanto controverso della Corporate Social Responsibility, poiché le aziende se da un lato desiderano che gli stakeholder siano a conoscenza del loro impegno sociale, dall'altro si dimostrano tendenzialmente reticenti nel dare visibilità (e dunque a comunicare) alle azioni svolte in tal senso, frenate dal timore di possibili critiche e di non riuscire a soddisfare le aspettative sociali (Schlegelmilch and Pollach, 2005). Il successo della comunicazione socialmente responsabile si fonda, generalmente, su tre fattori principali (Schlegelmilch and Pollach, 2005):

1. La credibilità della fonte (emittente);
2. L'onestà delle dichiarazioni (messaggio);
3. Il coinvolgimento del pubblico (ricevente).

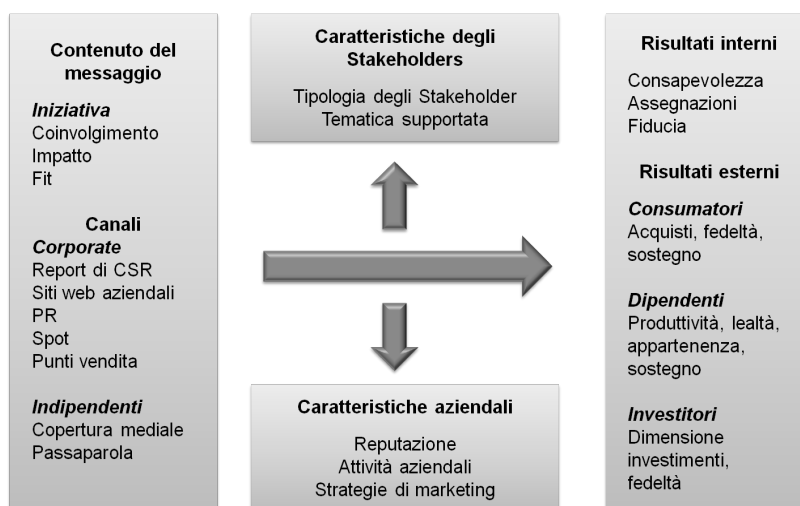
Esiste, inoltre, una serie di azioni che possono contribuire ulteriormente al successo di questo tipo di comunicazione, tra cui: il conseguimento di premi e riconoscimenti, la pubblicizzazione dei reali contributi garantiti alle ONG, la copertura mediale e il coinvolgimento degli stakeholder nelle azioni di CSR (Hirschland, 2006). In ambito operativo, si avverte da tempo la necessità di superare i problemi legati alla trasparenza della CSR communication ricorrendo non solo a uno studio approfondito del contesto comunicativo e culturale riferimento, ma anche a una migliore e più attenta pianificazione degli obiettivi e dei canali di comunicazione da utilizzare. Si comprende, quindi, l'importanza di pianificare e gestire in maniera adeguata la comunicazione socialmente responsabile e di contro come una comunicazione inefficiente o addirittura carente tenda a essere interpretata sia come un'occasione mancata, che come espressione tangibile dell'incapacità del management di attribuire la giusta importanza e il giusto ruolo a tali attività (Du *et al.*, 2010), i cui principali obiettivi sono: l'attribuzione della giusta visibilità alle attività, ai processi e agli approcci alla CSR, il rafforzamento dell'immagine istituzionale, nonché l'acquisizione di un buon grado di legittimazione e supporto da parte degli stakeholder (Adams *et al.*, 1998; Esrock and



Leichty, 1998). Alcuni studiosi hanno individuato un framework destinato allo studio dei flussi comunicativi e delle variabili che interessano i processi alla base della comunicazione socialmente responsabile e cioè (Morsing and Schultz, 2006; Du *et al.*, 2010):

1. Comunicazione di CSR, che si basa sul contenuto del messaggio associato all'iniziativa in questione (commitment, fit, impact), nonché sui canali utilizzati a livello corporate (report, siti aziendali, PR, promozione, punti vendita) e sui cosiddetti canali indipendenti.
2. Fattori contingenti, che si basano sulle caratteristiche degli stakeholder (tipologia e supporto al problema) e dell'azienda (reputazione, attività, strategie di marketing).
3. Risultati delle attività comunicative, basati sui risultati interni (consapevolezza, attribuzioni, fiducia) e risultati esterni (acquisti, fidelizzazione, supporto), ai dipendenti (produttività, fedeltà, comportamenti legati alla corporate citizenship, supporto) e agli investitori (capitale investito, fedeltà).

Figura 15 - Framework applicabile alla comunicazione di CSR.



Fonte: adattato da Morsing and Schultz, 2006.

Alcune ricerche sono state improntate sull'analisi del sostegno aziendale garantito a una o più cause sociali e, in particolare, alla valutazione della durata di tale sostegno, elemento molto importante ai fini della comprensione delle reali motivazioni che sottendono all'impegno etico- sociale. Dalle suddette indagini è emerso che il pubblico, generalmente, tende a considerare autentico un impegno a lungo termine e cioè originato da un interesse reale per la crescita del benessere sociale (Webb and Mohr, 1998). Al contrario un impegno a breve termine, basato, cioè, su campagne e iniziative di breve durata, è considerato non solo poco autentico, ma anche orientato allo sfruttamento delle cause sociali a fini puramente economici (Webb and Mohr, 1998). La congruenza (fit) applicata alla comunicazione di CSR si fonda, invece, sul senso che gli stakeholder attribuiscono a tale attività e alle informazioni che le riguardano (Menon and Kahn, 2003; Simmons and Becker- Olsen, 2006). In mancanza

di un fit naturale tra le attività aziendali e quelle orientate alla sostenibilità è, quindi, necessario che il management s'impegni in prima persona nel fornire la giusta lettura alle attività svolte, al fine di influenzare positivamente il grado di congruenza percepito dagli stakeholder (Du *et al.*, 2007). La comunicazione socialmente responsabile, così come la maggior parte delle forme di comunicazione che costellano il panorama aziendale, si basa su una serie di elementi imprescindibili quali: il linguaggio, l'obiettivo, il mittente, la scelta dei canali e dei mezzi di comunicazione, il destinatario e il messaggio. Per comprendere meglio caratteristiche e potenzialità della comunicazione di CSR è utile procedere all'analisi approfondita di ciascuno degli elementi citati in precedenza.

### 3.4.1 Il linguaggio della CSR

Nell'ambito della comunicazione di CSR, il linguaggio svolge un ruolo di fondamentale importanza, poiché consente di comprenderne le finalità comunicative, le caratteristiche del pubblico cui l'azienda si rivolge e i mezzi utilizzati (Hartman *et al.*, 2007). Il linguaggio è considerato un'area d'azione o *site of action* (Austin, 1962) o, ancora, un gioco attraverso cui è possibile essere creativi con lo scopo di essere persuasivi (Wittgenstein, 1967), la cui importanza è testimoniata dai numerosi studi che ne hanno evidenziato l'influenza sulla "riproduzione o la trasformazione degli attuali rapporti sociali e di potere" (Fairclough, 1995, p. 77). Tale influenza è dovuta al fatto che esso (nella forma sia orale, che scritta) rappresenta una particolare tipologia d'interazione sociale attraverso cui le parti plasmano e sono plasmate dalle strutture sociali (Van Dijk, 1997). Il linguaggio inteso come "discorso" ha dato origine a una teoria pragmatica e semantica, secondo cui il significato di un enunciato è funzione dell'uso che se ne fa in un dato contesto sociale (Ricoeur, 1981), inoltre "un discorso non è un sistema chiuso o rigido, quanto piuttosto un sistema aperto, (il cui equilibrio) è messo a rischio da ciò che accade durante le interazioni reali" (Fairclough, 2001, p. 235). In letteratura, il linguaggio è considerato come una serie di atti illocutori e regole costitutive (Searle, 1965), che governano il comportamento e l'organizzazione sociale (Taylor and Cooren, 1997). Nell'ambito della comunicazione di CSR, il processo di sensemaking si basa su tre importanti dimensioni (Basu and Palazzo, 2008, p. 125): 1) *Cognitiva*: "cosa pensano le imprese", ovvero l'identità e la legittimazione; 2) *Linguistica*: "cosa dicono le imprese", ovvero le motivazioni alla base della comunicazione; 3) *Conativa*: "come le imprese tendono a comportarsi", ovvero all'atteggiamento, la coerenza e l'impegno etico- sociale. Perché la comunicazione socialmente responsabile abbia successo, è necessario prestare attenzione a ciascuna delle dimensioni elencate e fare in modo che il linguaggio renda più chiari gli obiettivi cognitivi, linguistici e conativi da perseguire. Il linguaggio utilizzato nell'ambito della comunicazione socialmente responsabile varia in base all'orientamento, agli obiettivi o al target cui è diretta, come dimostrato dall'analisi delle differenze esistenti tra il linguaggio utilizzato dalle imprese statunitensi e quelle europee. In ambito europeo, infatti, il linguaggio ha una dimensione etico- funzionale, mentre le aziende statunitensi basano la propria comunicazione di CSR su modelli linguistici più strettamente economici e, dunque, su una terminologia specialistica e settoriale (Hartman *et al.*, 2007).

### 3.4.2 Obiettivi

Come ogni altra attività aziendale, anche la comunicazione di CSR presenta obiettivi specifici, cui è richiesta una certa coerenza con le problematiche sociali emergenti e, soprattutto, con i bisogni degli stakeholder (Birth *et al.*, p. 185). La comunicazione socialmente responsabile copre ambiti molto ampi (Esrock and Leichty, 1998; European Commission, 2000 b; Holme and Watts, 2000), tra cui: la missione, la visione e i valori aziendali, il clima aziendale, il dialogo sociale, il rispetto dei diritti umani, il coinvolgimento della comunità, lo sviluppo delle economie locali, l'ambiente, le relazioni con il mercato (Birth *et al.*, 2008, p. 185). In letteratura, si è recentemente cercato di analizzare gli obiettivi della comunicazione di CSR sulla base del loro grado di corrispondenza (*fit*) con le esigenze dei vari gruppi di stakeholder che interagiscono con l'azienda e in particolare dei clienti, dei dipendenti e degli azionisti. In un'ottica del genere, la comunicazione socialmente responsabile orientata ai clienti presenta tre obiettivi specifici:

1. Il rafforzamento della corporate reputation, importante poiché una buona reputazione influenza la soddisfazione dei consumatori e la considerazione che essi hanno dei prodotti/ servizi aziendali e, dunque, le scelte d'acquisto (McWilliams and Siegel, 2001; Dawkins and Lewis, 2003).
2. La differenziazione dei prodotti, che consente di commercializzare un prodotto/servizio differente da quelli concorrenti non solo per caratteristiche, ma anche per prezzo e rispetto di principi etico- sociali (APCO, 2004).
3. La fidelizzazione dei clienti, che fonda il rapporto con i clienti su valori quali la trasparenza, il rispetto, un maggiore impegno e attenzione alle istanze sociali (Jacob and Kyner, 1973; Keller, 1993).

La comunicazione socialmente responsabile orientata ai dipendenti è caratterizzata, invece, dai seguenti obiettivi:

1. Il rafforzamento della reputazione aziendale grazie al passaparola interno, possibile in virtù del fatto che i dipendenti rappresentano un canale particolarmente potente ai fini della trasmissione di messaggi e informazioni positive sull'azienda (Dawkins and Lewis, 2003).
2. L'incremento della soddisfazione e dell'impegno dei dipendenti, possibile a condizione che esista una relazione diretta tra fedeltà dei dipendenti e responsabilità sociale (Bevan and Willmott, 2002).
3. La crescita dell'appeal aziendale, cosicché i potenziali dipendenti siano attratti dall'integrità etica e dalla responsabilità dimostrata dall'azienda nel suo complesso (Joyner and Payne, 2002; Keeler, 2003; Bevan *et al.*, 2004).
4. La riduzione del turnover dei dipendenti, possibile in virtù del fatto che chi opera per conto di un'organizzazione socialmente responsabile tende non solo a dividerne i valori e la condotta (Maignan *et al.*, 1999), ma anche a non avvertire l'esigenza di allontanarsene (Bevan and Willmott, 2002).

Gli obiettivi della comunicazione di CSR orientata agli azionisti rientrano, infine, tra quelli più generali della comunicazione finanziaria, finalizzati, cioè, al raggiungimento e al mantenimento di un clima favorevole, attraverso cui rafforzare il valore azionario e incrementare il volume delle vendite. Gli obiettivi di questa sottocategoria della comunicazione sociale sono: 1) Far crescere la consapevolezza che investire in un'impresa socialmente responsabile significa, in primo luogo, investire in modo responsabile (Keeler, 2003; Hockerts and Moir, 2004); 2) Dare visibilità ai vantaggi tangibili che scaturiscono dalle strategie di CSR, poiché, a livello accademico, è sempre più diffusa la convinzione secondo cui le organizzazioni socialmente responsabili siano in grado di produrre un profitto ben più elevato di quelle che prestano poca attenzione alle problematiche sociali (Mainelli, 2004).

### 3.4.3 Mittente

Nell'ambito della comunicazione di CSR, quando si parla di "mittente" sembra quasi scontato far riferimento all'insieme delle fonti interne all'azienda impegnate nella presentazione delle attività socialmente rilevanti ad un pubblico esterno e/o interno, al fine di ottenere un miglioramento della reputazione aziendale (Fombrun and van Riel, 2004) o di sostenere la strategia di gestione del rischio (Paine, 2003). Eppure, non sempre la comunicazione di CSR è prodotta da fonti interne all'azienda, poiché sono spesso gli stakeholder esterni (es. clienti, investitori, cittadini ecc.) a pianificare e trasmettere le informazioni riguardanti l'impegno etico- sociale dell'una o dell'altra società, grazie a canali multimediali che ne favoriscono l'accesso alla comunicazione aziendale e, di conseguenza, a quella socialmente responsabile. L'emergere di questo fenomeno è stato in buona parte favorito dalla diffusione del Web 2.0<sup>41</sup> e dei suoi canali comunicativi, tra cui i social media, che favoriscono lo sviluppo e la diffusione della comunicazione "bidirezionale"<sup>42</sup>. In questo modo, i soggetti tradizionalmente passivi (es. stakeholder) possono elaborare, modificare e trasmettere in tempo reale contenuti comunicativi di diversa natura (immagini, video, testi ecc.).

Nel caso in cui il mittente sia interno, i fattori che ne influenzano la comunicazione sono: 1) La reputazione aziendale (*corporate reputation*), ovvero "la rappresentazione collettiva delle azioni passate e dei risultati conseguiti da un'azienda, che ne descrivono la capacità di produrre risultati ritenuti utili da una pluralità di stakeholders" (Gardberg and Fombrun, 2002, pp. 388). 2) Il posizionamento di CSR (*CSR positioning*), che si riferisce, invece, all'influenza delle attività di CSR sul posizionamento generale

---

<sup>41</sup> Il termine *Web 2.0* è stato coniato da Tim O'Reilly (2005), fondatore della casa editrice *O'Reilly Media*, secondo cui "il Web 2.0 differisce dal concetto iniziale di web, il Web 1.0, perché si discosta dai classici siti web statici, dall'e-mail, dall'uso dei motori di ricerca, dalla navigazione lineare e propone un World Wide Web più dinamico e interattivo" (O'Reilly and Musser, 2006, p. 4). Questo nuovo approccio considera Internet un'infrastruttura capace di "liberare" le attitudini creative e relazionali individuali. "Il termine *Web 2.0* non definisce direttamente una nuova tecnologia, ma un nuovo modo di percepirla e utilizzarla. Esso celebra l'interattività e la partecipazione degli utenti nella creazione dei contenuti" (Rutigliano, 2007, p. 230).

<sup>42</sup> La comunicazione "bidirezionale" o orizzontale è caratterizzata da una pluralità di mittenti e destinatari, i cui ruoli sono flessibili e intercambiabili, in quanto basati sui principi che regolano le forme comunicative dialogiche, che permettono un libero scambio o alternarsi dei ruoli, cosicché chiunque partecipi al processo comunicativo, indipendentemente dal ruolo, possa produrre messaggi e, dunque, operare come mittente.

dell'azienda nella mente degli stakeholders e rispetto alla concorrenza (Du *et al.*, 2007). L'influenza che la reputazione aziendale esercita sull'efficacia della comunicazione di CSR è data dal fatto che essa agisce come schema preesistente, cui gli stakeholder ricorrono per interpretare le informazioni aziendali considerate ambigue (Fombrun and Shanley, 1990), tra cui, spesso, rientrano anche quelle inerenti le attività etico-sociali. Una buona reputazione è, generalmente, indice di un altrettanto buona credibilità sociale, al contrario, una pessima reputazione aziendale tende a influenzare negativamente o addirittura a ostacolare la comunicazione etico- sociale (Yoon *et al.*, 2006).

#### **3.4.4 Canali e mezzi**

Come per la maggior parte delle tipologie comunicative, anche la comunicazione di CSR si avvale di diversi canali attraverso cui da voce al proprio impegno sociale e la cui scelta non può prescindere dalle caratteristiche, dalle attitudini e dalle esigenze del target di riferimento. Le aziende, infatti, possono comunicare il proprio impegno etico-sociale sia attraverso i canali istituzionali (es. report annuale di CSR, comunicati stampa, sito aziendale) e/o i media tradizionali (es. spot radio televisivi, inserzioni su stampa quotidiana e periodica ecc.) sia ricorrendo ai cosiddetti new media (es. social media). I mezzi utilizzati con frequenza maggiore nell'ambito della comunicazione di CSR vanno dalla relazione annuale (Cerin, 2002) ai report di natura non finanziaria (Hooghiemstra, 2000; Haddock-Fraser and Fraser, 2008) e addirittura alle pagine web di siti istituzionali, blog e social network (Coupland, 2005).

Nell'ambito della comunicazione di CSR, le motivazioni che spingono le organizzazioni a preferire un canale rispetto all'altro e i mezzi ad esso associati sono state, recentemente, oggetto di attenzione anche da parte della Commissione europea (2001 a, b), che, con due differenti ricerche, ha dimostrato come nell'ambito della comunicazione socialmente responsabili i canali utilizzati con maggiore frequenza siano i social report, i siti web e la pubblicità, mentre i mezzi più utilizzati sono le relazioni sociali e tematiche, i codici di condotta, i siti web, l'interazione online e offline con gli stakeholder, i canali interni, i social network, i blog, gli eventi, il packaging, gli articoli ecc. In particolare, i social report continuano ad essere il principale mezzo utilizzato ai fini della CSR communication, poiché evidenziano "l'effetto sociale ed ambientale giocato dalle azioni economiche tipiche di aziende e organizzazioni su particolari stakeholder e sull'intera società" (Gray *et al.*, 1996). Ciò accade nonostante già nel corso degli anni '90, gli stakeholder si fossero dimostrati alquanto insoddisfatti delle potenzialità comunicative di tali mezzi, ritenendoli spesso arbitrari e raramente basati su dati quantificabili (Crook, 2005). A fronte di ciò, alcuni governi europei (es. Francia e Spagna) hanno attuato una serie di leggi che regolano la redazione e la pubblicazione di questi documenti, mentre si è ancora in attesa di un intervento organico da parte della Commissione europea (Tschopp, 2005)<sup>43</sup>. È chiaro,

---

<sup>43</sup> La redazione e la pubblicazione dei social report è regolata da tre categorie di norme, la prima che fornisce le linee guida sulla struttura e i contenuti del report (un esempio è dato dalla *Global Reporting Initiative – GRI* – adottata da un numero crescente di aziende), la seconda che comprende gli standard di certificazione relativi alle questioni sociali (es. la SA8000, che si occupa di diritti dei lavoratori, e la ISO 14000, che si occupa di questioni di gestione ambientale), mentre la terza categoria è rappresentata dagli standard definiti ai fini della valutazione del coinvolgimento degli stakeholders (es. AA1000, che

quindi, che la comunicazione socialmente responsabile può avvalersi di una molteplicità di canali, la cui strategicità dipende in prima battuta dal grado di controllo che le aziende esercitano su di essi. Attualmente, l'influenza aziendale su questa forma di comunicazione è alquanto limitata, poiché grazie alla diffusione del web 2.0 e dei social media, il numero dei soggetti abilitati alla produzione e alla diffusione d'informazioni è potenzialmente molto vasto. Il web, dunque, gioca un ruolo di primo piano nell'ambito della comunicazione di CSR, poiché rappresenta un canale capace di influenzare l'agenda aziendale (Esrock and Leichty, 1998; Ku *et al.*, 2003) e la capacità di diffondere una mole crescente d'informazioni a costi contenuti e in tempi molto più rapidi rispetto al passato.

### 3.4.5 Destinatari

La comunicazione di CSR è caratterizzata da un numero molto ampio di potenziali destinatari, che vanno dai clienti, dipendenti, investitori, stampa economica e legislatori, alle ONG e alle comunità locali (Dawkins, 2004). Ciascuna categoria presenta non solo aspettative ed esigenze informative differenti, ma tende anche a rispondere in maniera altrettanto diversa ai messaggi etico- sociali che le aziende diffondono. La comunicazione di CSR è, dunque, diretta principalmente agli stakeholder e cioè a individui o gruppi caratterizzati da interessi rilevanti rispetto a una data impresa o che possono influire in modo significativo sulle sue attività (Freeman *et al.*, 2002). In letteratura, gli stakeholder, in qualità di destinatari principali della comunicazione di CSR, sono stati classificati in: *opinion leader* (es. stampa economica, investitori e ONG) e *general audience* (es. consumatori e comunità locali) (Dawkins, 2004). Gli opinion leader presentano un atteggiamento proattivo nei confronti della comunicazione di CSR, che si manifesta nella ricerca attenta d'informazioni, nonché nella consultazione e nella valutazione delle fonti istituzionali (es. report di CSR). Obiettivo di questi soggetti è ottenere un quadro completo dell'impegno etico- sociale di una particolare organizzazione. Esiste, tuttavia, una tipologia particolare di opinion leader, gli "investitori tradizionali", i cui interessi sono limitati all'approfondimento dei temi economico- finanziari, alla finanza sostenibile e, primo fra tutti, alla massimizzazione del valore azionario. Un altro gruppo molto interessante è rappresentato dai cosiddetti "attivisti di CSR", che interagiscono con aziende e organizzazioni sulla base di precisi criteri etici scaturiti e rafforzati dalla conoscenza delle attività socialmente responsabili svolte dalla controparte (Dawkins, 2004). Di contro, il pubblico generico non dimostra un atteggiamento particolarmente proattivo nei confronti della CSR, anche quando essa riguarda questioni ritenute particolarmente rilevanti (Dawkins, 2004). Questo gruppo di stakeholder, infatti, tende ad acquisire informazioni, principalmente, attraverso i media tradizionali (TV, stampa ecc.) e il passaparola anche online, che trova spazio su blog, forum e social network.

---

rappresenta la norma più diffusa ed utilizzata, in quanto fornisce le linee guida su come coinvolgere gli stakeholders nei processi di gestione della Corporate Social Responsibility), (Dando and Swift, 2003; Adams and Evans, 2004).

### 3.4.5 Messaggio

Nell'ambito della teoria della comunicazione, il messaggio rappresenta ciò che, codificato dalla fonte (mittente), diventa segnale "passando" attraverso il canale scelto, per poi trasformarsi in messaggio una volta ricevuto e decodificato dal destinatario o ricevente (Shannon, 1948; Weaver and Shannon, 1963). Il messaggio rappresenta, dunque, l'oggetto "scambiato" in una relazione comunicativa e cioè l'informazione prodotta e trasmessa secondo regole codificate, che la rendono piena di senso per coloro i quali sono coinvolti nell'atto comunicativo (Jakobson, 1966; Sebeok, 1998). Per quanto concerne la comunicazione di CSR, il messaggio è ciò che rimanda a una causa e/o alle attività etico-sociali svolte da un'impresa (Du *et al.*, 2010) e che i destinatari scelgono di sostenere se adeguatamente coinvolti e informati (Bhattacharya and Sen, 2004). L'efficacia della comunicazione di CSR dipende, quindi, più che dal sostegno a una specifica causa sociale, dall'impatto che tale sostegno può avere sulla causa stessa, sui motivi reali che lo hanno determinato e, soprattutto, sulla congruità tra la causa e le attività aziendali (Bhattacharya and Sen 2004). L'efficacia della comunicazione di CSR può crescere a condizione che le aziende garantiscano la giusta evidenza al valore sociale della comunicazione, dato dalla motivazione che spinge gli stakeholder a prendere parte al processo comunicativo (Van Lange *et al.*, 1997). L'orientamento al valore sociale può, inoltre, assumere tre valenze principali: *pro sociale*, *individualista* e *competitiva* (McClintock and Allison, 1989; Van Vugt *et al.*, 1995; Dawkins, 2004; Cone, 2008). Nel primo caso (orientamento pro sociale), l'obiettivo è massimizzare i risultati ottenibili sia dall'azienda sia dagli stakeholder e ridurre al minimo il gap esistente tra i risultati ottenuti dall'una e dall'altra parte. Nel secondo caso (orientamento individualista), invece, le aziende tendono a massimizzare i risultati, ignorando quelli della controparte (società civile e stakeholder). Nel terzo e ultimo caso (orientamento competitivo), le aziende sono orientate, esclusivamente, al raggiungimento dei propri obiettivi e all'ottenimento di un vantaggio rispetto alla controparte. In letteratura, è stato dimostrato che tanto più un messaggio di CSR è improntato alla trattazione di una problematica sociale, tanto più il pubblico sospetterà l'esistenza di secondi fini. Ciò è dovuto al fatto che questa forma di comunicazione non sembra corrispondere agli schemi comunicativi tradizionali (Friestad and Wright 1994), per cui le aziende dovrebbero porre l'accento sull'importanza della problematica sociale cui hanno garantito il proprio sostegno e sulla mancanza d'interessi e finalità personali, rassicurando i propri interlocutori ricorrendo, ove necessario, anche a scelte lontane dagli interessi e dal business aziendale (Menon and Kahn 2003).

### 3.5 La comunicazione di CSR: un problema di credibilità

La comunicazione socialmente responsabile soffre di una sostanziale mancanza di credibilità, dovuta in buona parte allo scetticismo nutrito dagli stakeholder nei confronti dell'impegno e della comunicazione etico- sociale aziendale. Questo sentimento cresce soprattutto quando le aziende promuovono in maniera massiccia, se non addirittura aggressiva, gli sforzi fatti in termini di sostenibilità basandosi sulle attività di marketing tradizionale la cui aggressività le porta ad essere spesso considerate "sospette" o poco veritiere. Ciò accade poiché, molto spesso, s'ignora che il marketing non è una disciplina semplicemente utilitaristica, orientata, cioè, all'acquisizione di consenso, ma presenta anche uno spiccato orientamento etico (Fritsche and Becker, 1983; Fraedrich *et al.*, 1991). Perché la comunicazione di CSR sia percepita come "veritiera" è sufficiente che le organizzazioni enfatizzino i seguenti elementi: l'impegno aziendale per una o più cause sociali; il peso che tale impegno ha sulla causa stessa; le motivazioni alla base delle azioni di CSR; la coerenza tra la causa sociale e le attività aziendali (*fit*). Le organizzazioni possono, quindi, limitare i sospetti e lo scetticismo della controparte, nonché rafforzare la credibilità della comunicazione socialmente responsabile garantendo la giusta evidenza a ciascuna azione sociale intrapresa, comunicando la mancanza d'interessi personali ed egoistici e, ovviamente, scegliendo di sostenere cause non direttamente legate agli interessi e/o alle attività aziendali (Menon and Kahn, 2003).

La mancanza di credibilità che affligge la comunicazione socialmente responsabile è spesso dovuta al fatto che può assumere due forme una "estrinseca", quando contribuisce ad aumentare il profitto aziendale, e una "intrinseca", quando, invece, permette di rispondere in maniera concreta a una particolare problematica sociale. L'esistenza di forti motivazioni intrinseche alla base dell'impegno sociale, porta gli stakeholder a fare inferenze positive in merito al reale interesse e coinvolgimento aziendale rispetto a una specifica problematica sociale. Al contrario, la prevalenza di motivazioni estrinseche spinge tali soggetti a guardare con ostilità e scetticismo alle iniziative etico- sociali messe in campo dalle aziende (Forehand and Grier 2003; Yoon *et al.*, 2006).

La credibilità della comunicazione socialmente responsabile è, inoltre, stata analizzata evidenziando il punto di vista del "ricevente", ovvero degli stakeholder e in particolare degli stakeholder interni. In questo caso, il sospetto che la comunicazione di CSR nasconda secondi fini scaturisce dal fatto che tali messaggi, spesso, non trovano corrispondenza con gli "schemer schema"<sup>44</sup> (schema degli schemi) degli stakeholder (Friestad and Wright, 1994). Questi ultimi, infatti, pur possedendo gli schemi necessari alla decodifica dei messaggi promozionali (ad esempio gli spot pubblicitari), non sempre sono in possesso di quelli che consentono la decodificazione corretta e non ambigua dei messaggi di CSR, che rientrano, invece, tra i cosiddetti "messaggi atipici", quelli cioè che per essere decodificati necessitano non solo di maggiore riflessione, ma anche di un confronto con i messaggi passati e presenti (Goodstein, 1994; Sengupta and Gorn, 2002), che non devono, però, distrarre dal reale contenuto del messaggio stesso (Alden *et al.*, 1999; McDaniel, 1999). Gli schemer schema (Wright 1986, p. 1),

---

<sup>44</sup> Gli "schemer schemata" sono schemi di controllo che "guidano" le risposte dei consumatori verso alcuni messaggi pubblicitari (Wright, 1986, p.1). La teoria degli schemer schema si basa "sulle tattiche usate nella partita di compravendita che caratterizza il mercato" (Wright, 1986, p. 2).



infatti, sono elementi alla base di una categoria interpretativa più ampia, chiamata “persuasion knowledge” o “Persuasion Knowledge Model” (PKM) (Friestad and Wright, 1994, p. 1), che consentono agli individui di decodificare informazioni ambigue, aumentando il numero d’informazioni da elaborare, in modo da giungere autonomamente all’interpretazione e alla comprensione del messaggio (Bettman, 1979). Perché il rapporto comunicativo azienda- stakeholder sia produttivo, è necessario che le conoscenze degli stakeholder e la comprensione che le aziende hanno dei processi psicologici e sociali fungano da base su cui edificare l’interazione e lo scambio “empatico, rispettoso ed efficiente” tra le parti (Friestad and Wright, 1994, p. 7). In linea generale, il coinvolgimento degli stakeholder nell’elaborazione delle informazioni di CSR ne influenza non solo l’efficacia (MacInnis, *et al.* 1991), ma anche il sostegno e la credibilità, poiché la consapevolezza e la conoscenza di una particolare problematica tende a sviluppare maggiore supporto e disponibilità nelle parti sociali (Bhattacharya and Sen, 2004). Garantire maggiore credibilità alla comunicazione di CSR presuppone la riduzione dello scetticismo degli stakeholder, possibile a condizione di cambiare lo stile comunicativo, abbandonando i toni e le caratteristiche tipiche della comunicazione pubblicitaria, in favore di toni informativi, educativi ed emozionali. Inoltre, una comunicazione di CSR credibile non può prescindere dalla copertura mediatica, cui è riconosciuta maggiore attendibilità, rispetto alle fonti aziendali (Goodman, 1998), perché basata sulla “rielaborazione” dell’informazione da parte di soggetti terzi che si occupano a titolo professionale di comunicazione aziendale o pubblicitaria (es. agenzie di comunicazione, agenzie pubblicitarie, redazioni giornalistiche ecc.). Alcune ricerche hanno dimostrato che sia i consumatori sia gli stakeholder tendono a reagire in maniera tendenzialmente positiva alle attività di CSR quando sono consapevoli del fatto che esse sono state diffuse da una “fonte neutrale”, come ad esempio un’organizzazione indipendente che fornisce valutazioni imparziali (Yoon *et al.*, 2006; Simmons and Becker-Olsen, 2006). È stato analizzato il trade-off esistente tra la credibilità della comunicazione di CSR e la possibilità che essa sia sottoposta a processi di controllo standardizzati, rispetto alla quale è stata ipotizzata l’esistenza di una relazione inversamente proporzionale tra credibilità e controllabilità della comunicazione socialmente responsabile, poiché meno il mittente è controllabile (e quindi “influenzabile”), più la comunicazione di CSR è ritenuta credibile e, dunque, affidabile e viceversa. Per migliorare la propria credibilità, spesso, le aziende sfruttando le potenzialità di una particolare categoria di stakeholder: i dipendenti (Dawkins, 2004). Alcune ricerche, infatti, hanno dimostrato che i dipendenti delle principali aziende statunitensi tendono a consigliare l’azienda presso la quale lavorano se quest’ultima si avvicina al business in maniera responsabile e attenta alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica (Dawkins, 2004). In conclusione, l’efficacia della comunicazione di CSR scaturisce spesso da un approccio integrato e coordinato, in una parola “olistico” alla responsabilità sociale, orientato alla diffusione di messaggi non contraddittori e in linea con la comunicazione di marketing.

### **3.5.1 Migliorare la credibilità della CSR attraverso la comunicazione online**

Il Web 2.0 e le piattaforme multimediali che da esso hanno tratto origine giocano un ruolo quanto mai importante nell'attribuire maggiore credibilità ai processi comunicativi aziendali, poiché favoriscono la partecipazione dei diversi interlocutori aziendali (es. Istituzioni governative, ONG ecc.). Sono stati proprio i social media a far guadagnare credibilità alla comunicazione di CSR grazie alla loro trasparenza comunicativa e alla sostanziale indipendenza dal controllo aziendale. Le aziende, sempre più spesso, mettono a disposizione del proprio pubblico non solo i tradizionali mezzi di comunicazione interattiva (sito web, call center, contact center ecc.), ma anche quelli tipici del Web 2.0, tra cui social forum, blog, forum ed e-mail dedicate (Azevedo, 2004), che si basano su protocolli di comunicazione aperta e, dunque, sulla libera diffusione delle informazioni e sulla collaborazione tra le parti, che influenzano positivamente la credibilità aziendale (Wicks and Freeman, 1998; Swanson, 1999; Carlton and Payne, 2003) e la corporate reputation (Zimmerman and Zeitz, 2002). Nonostante la comunicazione online di CSR favorisca la condivisione e l'accesso diretto alle informazioni, non è possibile fugare tutti i dubbi sulla sua credibilità a causa della ridotta affidabilità di cui il web gode. Non sono pochi i siti web la cui affidabilità è minata da problemi tecnici, dovuti, ad esempio, a un'errata progettazione, alla mancanza di usabilità (Rodgers and Thorson, 2000) o alla non attendibilità delle informazioni (Hoffman and Novak, 1996; Coyle and Gould, 2002).

## CAPITOLO 4 – Social Media CSR communication

### 4.1 CSR e online communication

L'attuale contesto comunicativo ha spinto le aziende a dar voce alle proprie iniziative commerciali e non, utilizzando non solo i canali tradizionali di comunicazione, ma anche quelli tipici del Web 2.0, tra i quali rientrano anche le piattaforme di social networking, terreno fertile per una comunicazione azienda- stakeholder più equa e democratica. Piattaforme di successo come *Facebook*, *MySpace* o *Twitter* (Lipsman, 2007; Pempek *et al.*, 2009; Kang and Lee, 2010; Lin and Lu, 2011) hanno favorito la diffusione in ambito aziendale e non di nuove forme di comunicazione basate su tecnologie multimediali e “collaborative”, che facilitano l'interazione tra le parti (utenti-utenti e/o utenti- azienda) e favoriscono la nascita di comunità capaci di orientare l'opinione pubblica e far valere la propria influenza socio- economica (Kane *et al.*, 2009; Pfeil *et al.*, 2009; Ross *et al.*, 2009). A fronte di ciò, la letteratura accademica offre un numero ancora limitato di ricerche orientate all'analisi del ruolo e dell'influenza che i social media esercitano sui media tradizionali, le Istituzioni, le ONG (Organizzazioni Non Governative) e i cittadini. Questo stato di cose è, in parte, dovuto ai cambiamenti intercorsi nella cosiddetta “ecologia dell'informazione” e cioè nelle metodologie e tecniche di produzione e pubblicazione dei contenuti online. Sebbene azienda-stakeholder e sulla comunicazione di CSR sia ancora poco studiata (Copulando, 2005; Branco and Rodríguez, 2006), da alcune analisi è emerso che, ora, Internet rappresenta uno dei più diffusi e utilizzati canali di comunicazione aziendale, grazie alla rapidità nel diffondere le informazioni, all'accessibilità e alla possibilità d'interagire con un pubblico molto vasto attraverso uno specifico sistema di feedback (Esrock and Leciti, 1998). La comunicazione online permette, infatti, alle organizzazioni di divulgare, in tempi ridotti e a costi contenuti, informazioni ritenute più credibili rispetto a quelle provenienti da fonti istituzionali (Dawkins, 2004).

I social media agiscono come nuovo fattore abilitante all'interazione con gli stakeholder, essendo in grado di coniugare i processi tipici di CRM con le logiche democratiche e partecipative alla base della comunicazione “social”. In ambito aziendale si è, recentemente, diffusa la convinzione secondo cui le strategie di CSR communication basate sull'uso diretto e massiccio dei social media, ormai, parte integrante della vita quotidiana d'individui e organizzazioni (Tapscott, 2008; Powell, 2009; Correa *et al.*, 2010), offrano maggiori possibilità di successo e l'opportunità d'instaurare un rapporto più stretto e trasparente con gli stakeholder. Alcuni autori considerano i siti web e i social media aziendali capaci di esercitare una vera e propria funzione di agenda-setting nell'ambito della comunicazione sostenibile, evitando il gatekeeping caratteristico dei mass media tradizionali (Esrock and Leichty, 1998). Analizzare le conversazioni che gli stakeholder aziendali tengono online permette di ottenere informazioni importanti ai fini della segmentazione del mercato e della personalizzazione della comunicazione. In questo modo, le aziende possono acquisire una conoscenza più approfondita e un rapporto più diretto con alcuni gruppi di stakeholder, di cui diventa possibile conoscere opinioni, aspettative e rete di relazioni (Rappaport, 2010), nonostante le difficoltà legate alla raccolta e all'analisi dei dati sull'uso che gli utenti fanno dei social media e dei contenuti da essi diffusi. Queste attività spesso ledono il rispetto della privacy individuale, sebbene nell'interazione

utente- azienda le attività tendono ad acquisire una dimensione pubblica e collegiale (Baird and Parasnis, 2011; Greenberg, 2010; Tripp and Grégoire, 2011).

Le logiche operative dei social media si basano su cinque risorse e cioè: 1) il contenuto poiché insieme di parole chiave, opinioni, argomenti, ecc.; 2) i metadati, forniscono informazioni su autori, argomenti, fonti, ecc.; 3) i dati riguardanti i profili utente (es. e-mail, numeri di telefono, hobby, interessi, ecc.); 4) i meta-dati riguardanti i profili (es. informazioni su amici, attività, altri profili, ecc.); 5) le interconnessioni tra annunci e profili, ovvero i link che forniscono informazioni sul ruolo, l'influenza o le relazioni di ciascun utente (Weiss *et al.*, 2005). In ambito manageriale, i social media rappresentano, inoltre, uno strumento particolarmente importante nell'ambito del *Social Customer Relationship Management*<sup>45</sup> (SCRM), poiché fungono da:

- Sostegno alle attività di CRM, poiché possono essere utilizzate nelle campagne di marketing e fornire, inoltre, informazioni su brand e prodotti correlati.
- Supporto all'analisi del contenuto, poiché agiscono come vere e proprie fonti informative che permettono di acquisire, espandere o valutare le informazioni.
- Canale per le transazioni, poiché, in qualità di piattaforme di servizio o canale di vendita, offrono un vero e proprio punto di contatto tra gli stakeholder e tra questi ultimi e l'azienda.
- Piattaforme per la cooperazione, poiché facilitano e diffondendo logiche collaborative e di co- creazione.

I contributi disponibili in letteratura si basano, principalmente, sull'analisi dell'uso che in ambito aziendale è fatto del web, del Web 2.0 (Wynn and Katz, 1997; Dillon and Gushrowski, 1999) e del ruolo che i siti web aziendali e le piattaforme "social" hanno nella diffusione d'informazioni istituzionali, di documenti pubblici e di notizie sulla responsabilità etica, sociale e ambientale (Winner, 1995; Spar and Bussgang, 1996). Per quanto concerne il SCRM, diversi autori hanno, recentemente, focalizzato la propria attenzione sullo studio e la classificazione delle attività caratteristiche di questa disciplina (Charron *et al.*, 2006; Band and Petouhoff, 2010; Wang and Owyang, 2010; Baird and Parasnis, 2011a, 2011 b), nonostante i contributi disponibili si limitino a fornire esempi dell'uso che è possibile fare dei social media nell'ambito del CRM, motivando, così, l'esistenza del più recente Social CRM (SCRM), di cui, tuttavia, mancano definizioni e modelli condivisi a livello accademico.

---

<sup>45</sup> Il *Social Customer Relationship Management* o SCRM è una disciplina emergente, che prevede l'uso dei social media e più in generale delle tecnologie del Web 2.0 per favorire e semplificare il rapporto azienda- stakeholder. Questa disciplina si basa sui servizi forniti dai social media, sulle tecniche e le tecnologie che facilitano l'interazione e la collaborazione tra l'azienda e suoi interlocutori (Greenberg, 2010). In letteratura, manca una definizione unitaria e universalmente accettata di SCRM, sebbene una delle più diffuse sia quella proposta da Greenberg (2010) secondo cui il "Social CRM è una filosofia e una strategia di business, supportata da piattaforme tecnologiche, le regole di business, flussi di lavoro e processi sociali, volti a coinvolgere il cliente in una conversazione collaborativa al fine di creare valore condiviso in un ambiente di business affidabile e trasparente. Questa disciplina rappresenta, quindi, la risposta aziendale al dominio che il cliente esercita sui processi conversazionali". Tra i principali obiettivi alla base delle strategie di Social CRM rientra la volontà aziendale di utilizzare le nuove tecnologie "sociali" e collaborative per facilitare la soluzione di problemi di tipo operativo. Sono state, inoltre, individuati, ben cinque obiettivi di base del SCRM (Greve, 2011) : 1) "Comunicare" e cioè partecipare a conversazioni interattive on-line; 2) "Stimolare" e cioè favorire il passaparola, 3) "Supportare", aiutare i clienti "ad aiutare se stessi"; 4) "Partecipare" e cioè favorire il miglioramento dei prodotti/servizi attraverso la partecipazione dei clienti ai processi di sviluppo e commercializzazione; 5) "Osservare" e cioè acquisire informazioni in merito alla percezione dei propri prodotti/servizi direttamente dai clienti.

#### 4.1.1 Il web 2.0, i social media e la comunicazione “pull”

Il web e con esso i social media sono divenuti col tempo parte integrante della vita quotidiana di aziende, clienti e semplici cittadini, i quali, 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, possono reperire una quantità pressoché illimitata informazioni e risorse sia professionali, che personali aperte a una platea potenzialmente molto vasta (Pollach, 2005).

L'avvento della “rivoluzione digitale” e la nascita dei social media hanno determinato l'affermazione di ciò che Levy aveva definito “intelligenza collettiva” (1996, p. 34), ovvero la capacità tipica delle comunità virtuali di sfruttare le competenze e le conoscenze combinate dei propri membri<sup>46</sup>. Secondo alcuni studiosi sarebbe proprio il passaggio dal Web 1.0 al Web 2.0 a favorire l'affermazione e la diffusione di una grande intelligenza collettiva, capace di assumere le dimensioni e la struttura tipica della rete, in cui i contenuti sono generati, più che dal singolo soggetto, dalle conversazioni e dall'interazione (Levine *et al.*, 2001; Laurent, 2008) di sistemi sociali autopoietici (Maturana and Varela, 1987), capaci, cioè, di accrescersi ed evolvere in maniera autonoma rispetto ai soggetti e/o alle relazioni che li hanno creati. Una delle più concrete manifestazioni dell'intelligenza collettiva è data dalla partecipazione diffusa, che consente a soggetti diversi, localizzati in ambiti geografici, spesso, molto distanti, con caratteristiche socio- culturali diverse, di partecipare in forme e modi nuovi alle attività online, rispetto alle quali possono assumere un numero crescente e, spesso, imprecisato di ruoli (es. ideatore e produttore di contenuti multimediali, ecc.) o identità (utente e/o amministratore di piattaforme online ecc.). Si parla, quindi, di comunità virtuali o di comunità del sapere, che grazie all'elevato grado d'integrazione che lega i propri membri, esercitano un'influenza crescente nei confronti sia del sistema tradizionale di broadcasting, che di quello di produzione, commercializzazione e comunicazione aziendale. Alcuni studiosi considerano il web un media “pull”, ovvero aperto all'interazione e alla partecipazione dei destinatari. Questi ultimi, infatti, sono in grado di acquisire un controllo crescente sull'oggetto comunicativo (Pollach, 2005) e di svincolarlo dall'influenza dei “filtri” (agenzie comunicative, mass media, redazioni esterne ecc.), rendendolo, nel caso dei social media, addirittura “manipolabile” e diventando, così, essi stessi emittenti in grado di pubblicare informazioni in tempo reale. Cambia, quindi, la figura tradizionale del “destinatario”, che da fruitore passivo, diventa non solo creatore di contenuti, ma anche soggetto attivo capace di trovare, autonomamente, la migliore soluzione possibile ai propri bisogni e ridurre, conseguentemente, l'influenza e la persuasività dei messaggi promozionali. La comunicazione “pull” si basa sul cosiddetto *Pull coding* e cioè sullo stile comunicativo caratteristico della *network communication*, basato sull'alternanza di richieste d'informazioni provenienti dal client, cui il server, una volta “interrogato” risponde mostrando una serie di alternative valide e disponibili tra le quali il client può scegliere quella più in linea con le proprie esigenze (Flew, 2008). Le logiche comunicative di natura pull hanno influenzato anche il mondo della pubblicità, della comunicazione

---

<sup>46</sup> Quando si parla d'intelligenza collettiva si fa riferimento a “un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze” (Levy, 1996, p. 34). L'intelligenza collettiva, prevede, inoltre, “l'esistenza di un corpo delimitato di conoscenza dominabile dal singolo individuo, mentre l'intelligenza collettiva opera in relazione a domande aperte ed interdisciplinari, dal momento che si basa sulla conoscenza combinata di una comunità differenziata per competenze ed esperienza” (Levy, 1996, p. 34- 35).

aziendale e, non da ultimo, della comunicazione socialmente responsabile, che hanno abbandonato i toni altamente “persuasivi” alla base di messaggi indirizzati a un pubblico vasto e indifferenziato (Thorson and Moore, 1996; Dowling, 2004), in favore di paradigmi comunicativi aperti all’interazione con i destinatari. La comunicazione pull, inoltre, abbandonando le logiche comunicative classiche tipiche del *broadcasting* (diffusione di massa), in favore di quelle alla base del *narrowcasting* (diffusione mirata), tipiche del Web 2.0, garantiscono alle aziende globali di raggiungere facilmente e velocemente i propri interlocutori, indipendentemente dalla loro provenienza geografica. Nell’ambito della comunicazione online hanno acquisito una grande importanza i principi di gerarchia e l’interattività (Ha and James, 1998; Downes and McMillan, 2000; Schultz, 2000), che permettono di organizzare facilmente e velocemente le informazioni (Rosenfeld and Morville, 1998; Lynch and Horton, 2004), che “devono essere ordinate (gerarchicamente) in base alla loro importanza” (Lynch and Horton, 2004, p.42). La comunicazione socialmente responsabile online è caratterizzata da un elevato “potenziale creativo”, poiché consente a soggetti diversi di creare e diffondere contenuti informativi (*User Generated Content* o UGC), partecipare alle dinamiche comunicative e competitive aziendali, individuare e dare voce ad “agomentazioni” ritenute importanti (Tsoukas, 1999). Il web e i social media offrono alle aziende la possibilità di dialogare, interagire e ottenere informazioni affidabili sui propri stakeholder (Branco and Rodrigues, 2006), nonostante diventi per loro sempre più complicato guadagnarsi la fiducia e la credibilità dei propri interlocutori. È possibile vincere tale diffidenza fornendo collegamenti e rimandi a soggetti ritenuti particolarmente affidabili e imparziali quali le ONG e le istituzioni accademiche e/o governative (Stewart, 2003), nonché sviluppando sofisticati processi di comunicazione bidirezionale, in grado di garantire maggiore “credibilità, accessibilità e democraticità” alla comunicazione sia aziendale, che di CSR (Morsing and Schultz, 2006, p. 325). In letteratura, la comunicazione online della CSR è stata oggetto di diversi studi, alcuni dei quali hanno contribuito definirne il processo di analisi, basandolo su cinque indicatori: 1) La disponibilità di un codice deontologico o comportamentale; 2) La diffusione d’informazioni relative ai progetti di natura sociale e/o ambientale; 3) La pubblicazione online dei risultati; 4) La diffusione dell’elenco dei partner delle iniziative sociali e ambientali; 5) La pubblicazione di un social report (Sousa Filho and Wanderley, 2007). Altri studi (Esrock and Leichty, 1998; Kent and Taylor, 1998; White and Raman, 1999; Taylor *et al.*, 2001; Ryan, 2003) hanno permesso d’individuare le due modalità principali attraverso cui le organizzazioni comunicano online con i propri stakeholder e cioè: 1) L’uso unidirezionale del web per divulgare informazioni attraverso siti con un basso livello d’interattività e influenzare la percezione che gli stakeholder hanno dell’immagine aziendale; 2) Lo sviluppo di una comunicazione online bidirezionale, attraverso cui costruire relazioni, facilitare il dialogo azienda-stakeholder, fornendo un elevato livello d’interattività. Quest’ultima modalità comunicativa favorisce “un ciclo dialogico (che) consente al pubblico di avanzare richieste direttamente alle organizzazioni e, cosa ancora più importante, permette alle aziende di rispondere a domande, dubbi e problemi sollevati da questi ultimi” (Kent and Taylor, 1998, p. 326).

#### 4.1.2 La comunicazione di CSR off line e online

Nell'ambito della comunicazione di CSR, la diffusione del Web 2.0 e dei social media ha determinato una netta crescita del potere degli stakeholder, che si sono dimostrati in grado d'influenzare non solo l'agenda e le politiche etico- sociali aziendali, ma anche le strategie di corporate communication. Questi fenomeni hanno spinto le organizzazioni a un uso crescente dei social media, che, rispetto ai media tradizionali, garantiscono sia la semplificazione dei processi di creazione e diffusione delle informazioni, che lo sviluppo di forme avanzate d'interazione multi-stakeholder (Wanderley *et al.*, 2008). Uno dei maggiori vantaggi offerti alle aziende dalla comunicazione di CSR online è, infatti, l'attuazione di un flusso d'informazioni continuo e interattivo (multidirezionale), che sostituisce o supporta quello innescato dai mass media tradizionali (Esrock and Leichty, 1998; Bondy *et al.*, 2004; Vural *et al.*, 2009). Le piattaforme multimediali e sociali, infatti, consentono agli stakeholder di diffondere, smentire o supportare le notizie diffuse da fonti istituzionali. Studi recenti hanno evidenziato che le aziende appartenenti a settori industriali diversi utilizzano canali altrettanto diversi per comunicare il proprio impegno sociale (Sweeney and Coughan, 2008), tra cui: rapporti di sostenibilità, campagne pubblicitarie, affissioni, siti web, blog e social network. Questi ultimi sono non solo molto diffusi, ma contribuiscono anche a garantire un tasso più elevato di proattività e trasparenza alla comunicazione sociale (Chaudhri and Wang, 2007).

L'attuale comunicazione on line di CSR si basa principalmente sui siti web e i social media aziendali, che offrono informazioni sempre aggiornate e la possibilità d'interagire in maniera diretta e veloce con i diversi gruppi di stakeholder. A differenza dei media tradizionali, la rete garantisce maggiore democraticità e trasparenza alla comunicazione azienda- stakeholder (Chaudhri and Wang, 2007), rendendo le informazioni ampiamente disponibili (Esrock and Leichty, 2000), nonché facilmente modificabili e trasmissibili anche dai diversi interlocutori aziendali (Snider *et al.*, 2003). Questo stato di cose favorisce, quindi, un confronto aperto e diretto tra le opinioni e i punti di vista "istituzionali" (azienda) e quelli "informali" (stakeholder), nonostante le informazioni e le risorse disponibili online non siano sempre in grado di garantire la giusta affidabilità alla comunicazione sociale a causa dello scetticismo nutrito dai destinatari nei confronti del mittente (aziende ed organizzazioni) e delle difficoltà legate alla verifica dell'attendibilità e della provenienza delle informazioni diffuse online. Ciò accade nonostante sempre più spesso clienti, ONG, gruppi di consumatori, addetti stampa e semplici cittadini, caratterizzati da un orientamento proattivo alla Corporate Social Responsibility, tendano a verificare autonomamente l'attendibilità delle informazioni e dell'impegno sociale aziendale, consultando fonti informative indipendenti e/o navigando tra i numerosi siti, blog e social network dedicati (Brown and Dacin, 1997). Quello che sembra mancare al "mare magnum" della comunicazione online è, dunque, l'affidabilità, la fedeltà e la credibilità delle informazioni diffuse (Pollach, 2003), al cui rafforzamento partecipano soggetti di varia natura come le ONG, i governi e gli enti di ricerca (Stewart, 2003). Scegliere di comunicare online il proprio impegno sociale, implica che le organizzazioni presidino costantemente il web (Hunter and Bansal, 2007), in modo da essere sempre informate in merito alle notizie che circolano in maniera ufficiale e non (es. passaparola) su se stesse e i propri concorrenti. In questo modo, è possibile difendere la reputazione aziendale ed evitare

che il passaparola generi crisi nell'ambito delle pubbliche relazioni o, addirittura, influenzi negativamente la reputazione aziendale. “Quando si analizza la comunicazione online di CSR [...] è naturale che le aziende diano risalto al coinvolgimento della comunità e alle informazioni sia sui prodotti o sui consumatori” (Branco and Rodriguez, 2006, p. 235). Numerose ricerche hanno analizzato e confrontato il potenziale comunicativo dei diversi strumenti utilizzati nell'ambito della comunicazione di CSR (, i più flessibili dei quali sono risultati, rispettivamente, i siti web e i social media, proprio perché meno legati alla variabile tempo e più interattivi rispetto ai report tradizionali (Pollach, 2003; Hunter and Bansal, 2007).

**Tabella 15 - I principali mezzi per la comunicazione di CSR offline e online.**

CSR Offline	CSR online
Bilancio Sociale/ di sostenibilità	Sito web aziendale
Report di sostenibilità	Newsletter
Codice di condotta	Blog
Codice etico	FAQ
House organ	Social network
Manuali e linee guida interne	Wiki

**Fonte: nostra elaborazione.**

Le potenzialità del Web 2.0 hanno spinto la comunicazione socialmente responsabile ad aprirsi ai suoi canali comunicativi, trend rilevato già nel 1998, quando circa l'80% delle aziende censite da *Fortune 500* svolgevano almeno un'attività di CSR online (Esrock and Leichty, 1998), e nel 2000, quando, invece, la percentuale era salita all'85% (Esrock and Leichty, 2000).

## 4.2 Il marketing e le sue recenti evoluzioni

L'evoluzione subita dai mercati negli ultimi decenni ha esercitato un'influenza diretta anche su una disciplina come il marketing, che ha provato ad adattare i propri paradigmi e le proprie strategie al mutato contesto socio- economico, favorendo il passaggio “da un mercato di massa ad una massa di mercati” (Anderson, 2007). Questo passaggio è stato supportato dalla “democratizzazione” dei mezzi di produzione, resa possibile dallo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) e dall'affermazione di forme di produzione e distribuzione “partecipate”, ovvero aperte al contributo degli utenti (Craincross, 1997; Sawhney and Kotler, 2001). Questi processi sono stati, in buona parte, diretto e accelerato dalla diffusione dei cosiddetti *new media*, che “nel loro convergere verso una struttura reticolare, sia centrica (broadcasting), che eterarchica (narrowcasting), fungono da vettori di connessione socio- comunicativa capaci di mettere in relazione i soggetti e i loro repertori simbolici e comunicativi: il passaggio dal legame alla connessione si effettua quindi nei media-mondo” (Boccia Artieri, 2004 , p. 35). Negli ultimi decenni, le relazioni azienda- stakeholder si sono ampliate e rafforzate anche grazie allo



sviluppo delle tecnologie multimediali, che hanno esercitato una notevole influenza anche sul marketing, contribuendo a renderlo terreno d’incontro e confronto per soggetti istituzionali e non (Rullani, 1997; Miceli and Prandelli, 2000), cui è garantita la possibilità di condividere uno spazio virtuale in cui i tradizionali strumenti di elaborazione e archiviazione dei dati si fondono con quelli per il coordinamento e la cooperazione a distanza. La rivoluzione digitale scaturita dall’affermazione del Web 2.0, delle tecnologie diffuse e dei media personali ha determinato la sostituzione del tradizionale paradigma comunicativo “uno a molti” (*one to many*) con il più recente paradigma “molti a molti” (*many to many*), basato su logiche comunicative informali, interattive e “reticolari” (Shirky, 2009). La diffusione delle piattaforme digitali e la creazione delle “comunità virtuali” ha, inoltre, contribuito allo scambio e alla condivisione in tempo reale di una mole crescente d’informazioni, consentendo ai diversi interlocutori aziendali d’influenzare e partecipare alla definizione dell’offerta e alla creazione del valore. Questa nuova temperie culturale ha messo in discussione i “vecchi” modelli di marketing (Brown, 1995) e spinto diversi studiosi a interrogarsi sul cosiddetto *new marketing*<sup>47</sup> (Brooks, 1988; Mc Donald and Wilson, 2002; Palmer and Ponsonby, 2002; Badot *et al.*, 2006). Segue una breve schematizzazione (Tab.16), organizzata su base temporale, dell’evoluzione subita negli anni dal marketing (Lambin, 2000).

**Tabella 16 - Evoluzione del marketing dagli anni '20 ai giorni nostri.**

Anno	Approccio
1920- 1930	<b>Orientamento alla produzione</b> L’ambiente economico è caratterizzato da un mercato potenzialmente rilevante in cui la domanda è quantitativamente superiore alla capacità produttiva dell’offerta. Il marketing assume un ruolo limitato e “passivo”, basato sul solo concetto di “prodotto”. L’ipotesi di base, infatti, è che l’impresa sappia perfettamente ciò che il cliente desidera.
1930- 1950	<b>Orientamento alle vendite</b> La domanda si espande e le imprese sono in grado di soddisfare tale richiesta, nonostante la distribuzione sia ancora poco efficiente e costosa e i mercati geograficamente sempre più ampi. L’obiettivo del marketing è creare un’efficace rete commerciale e persuadere il cliente all’acquisto. Cresce l’importanza delle indagini di mercato e si diffonde la convinzione che il consumatore possa essere facilmente “persuaso” all’acquisto attraverso pratiche di marketing manipolatorie o selvagge.
1960- metà '70	<b>Orientamento al cliente</b> Si assiste al rallentamento dei consumi, alla maturazione dei mercati, alla diffusione della segmentazione e delle strategie di posizionamento, all’intensificazione della concorrenza e all’accelerazione del tasso d’innovazione. Il marketing s’impegna nell’individuazione di segmenti di mercato (o nicchie) in grado di produrre crescita, grazie a una filosofia orientata al cliente, secondo cui non bisogna semplicemente vendere, ma “aiutare” il cliente ad acquistare, conoscendone i bisogni.
Oggi	<b>Orientamento al mercato</b> Tutte le funzioni aziendali devono essere fondate su una “cultura di mercato”. All’interno dei cosiddetti mercati globali coesistono, infatti, attori che, direttamente o indirettamente, influenzano le decisioni d’acquisto del cliente, ovvero: clienti, concorrenti, distributori, clienti prescrittori, nonché soggetti e/o gruppi interessati a vario titolo alle attività aziendali. Il principio base è il coordinamento inter-funzionale.

Fonte: adattata da Lambin, J.J. (2000), *Marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>47</sup>Numerosi sono stati gli studiosi che hanno annunciato la nascita del cosiddetto *new marketing*, cui hanno attribuito punti di vista e interpretazioni spiccatamente personali, rendendolo un concetto fumoso e privo di unicità (Brooks, 1988; Badot *et al.*, 1993; Little and Brooks, 1997; Grant, 1999; Zyman, 1999). Inoltre, la maggior parte di essi non ha esitato a definirsi “iniziatori di una forma nuova di marketing e a usare il termine come una sorta di brand da capitalizzare solo successivamente” (Saren, 2007, p. 86). Il *new marketing* è, quindi, un approccio che va oltre il marketing tradizionale di stampo kotleriano, grazie all’interazione “democratica” e aperta di soggetti diversi (es. aziende, clienti e società civile) e a una rinnovata attenzione alle problematiche sociali, che attraverso la rete hanno un’eco sempre più vasta (Saren, 2007).

Alcuni studiosi, tra cui Badot, Bucci e Cova (2006), hanno tentato di classificare le recentemente evoluzioni dal marketing, individuandone un numero consistente (circa 70), così come si evince dalla tabella a seguire (Tab.17), classificate secondo i principi canonici della dottrina kotleriana. Secondo Kotler (2003), infatti, i più recenti approcci al marketing possono essere ricondotti a cinque macro categorie:

1. *Market environment* o ambiente di mercato, di cui fanno parte le strutture politiche, sociali, economiche e culturali.
2. *Marketing niche* o nicchie di mercato, costituite dalle attività che portano all'individuazione e alla soddisfazione di specifiche nicchie di mercato. Appartengono a questa categoria, ad esempio, il *viral* e il *tribal marketing*.
3. *Client relationships* o relazione con il cliente, costituite dalle attività orientate alla valorizzazione e alla cura del rapporto azienda- consumatore, ciascuno dei quali può essere considerato un mercato a se (Badot *et al.*, 2006).
4. *Subjective experiences* o esperienze soggettive, costituite dagli orientamenti al marketing basati sulla valorizzazione e sull'analisi delle emozioni e/o delle sensazioni del cliente, al fine di favorire l'integrazione del brand nella vita del consumatore, in quanto elemento attivo dei processi di marketing (es. marketing esperienziale).
5. *Consumer competences* o competenze dei consumatori, che possono essere inglobate e utilizzate nello svolgimento di diversi processi aziendali grazie alle logiche della cosiddetta co- creazione<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> In letteratura si parla di “co- produzione” sin dai primi anni ‘90 dello scorso secolo, quando il cliente inizia a essere a tutti gli effetti un partner dell’impresa, assumendo le caratteristiche tipiche del *prosumer* (*produttore-consumatore*), ovvero quel soggetto capace di attribuire nuova simultaneità ai processi di produzione e consumo (Bateson and Hoffman, 2000; Zeithaml and Bitner, 2000; Gronroos, 2002). Con l’affermazione della *new economy* anche i concetti di rete (*network*) e *community* sono sottoposti a studi approfonditi, infatti, sia Kotler (2003), che Gummesson (1999) sono concordi nell’affermare la necessità di spostare il focus dell’analisi accademica dalla soddisfazione del cliente, alla soddisfazione di tutti i potenziali “clienti” o stakeholder. Secondo tali autori, la catena del valore tradizionalmente definita da Porter (1987) è o deve essere sostituita dalla cosiddetta “costellazione del valore” (Norman and Ramirez, 1995), poichè le organizzazioni tendono ad assumere forma reticolare, le cui relazioni, sempre più numerose e complesse, devono essere attentamente gestite dal marketing secondo appropriate logiche collaborative o di networking.

Tabella 17 - Il new marketing e le sue forme.

✓ Anti- marketing	✓ Grass Root marketing	✓ Retro marketing
✓ Authenticity marketing	✓ Green marketing	✓ Reverse marketing
✓ Buzz marketing	✓ Guerrilla marketing	✓ Scarcity marketing
✓ Cause related marketing	✓ Holistic marketing	✓ Sensory marketing
✓ Co- marketing	✓ Interactive marketing	✓ Situational marketing
✓ Community marketing	✓ Knowledge marketing	✓ Slow marketing
✓ Convergence marketing	✓ Life event marketing	✓ Social marketing
✓ Contextual marketing	✓ Loyalty marketing	✓ Societal marketing
✓ Creative marketing	✓ Macro marketing	✓ Solution marketing
✓ Cult marketing	✓ Maxi marketing	✓ Stakeholder marketing
✓ Customer Centric marketing	✓ Mega marketing	✓ Stealth marketing
✓ Database marketing	✓ Micromarketing	✓ Street marketing
✓ Eco- marketing	✓ Multilevel marketing	✓ Sustainable marketing
✓ Emotion marketing	✓ Multi- Sensory marketing	✓ Symbiotic marketing
✓ Empowerment marketing	✓ Network marketing	✓ Time based marketing
✓ Environmental marketing	✓ Neural marketing	✓ Total relationship marketing
✓ Ethnic marketing	✓ Niche marketing	✓ Trade marketing
✓ Ethno- marketing	✓ Non business marketing	✓ Trend marketing
✓ Entrepreneurial marketing	✓ Nostalgia marketing	✓ Tribal marketing
✓ Event marketing	✓ Olfactory marketing	✓ Turbo marketing
✓ Expeditionary marketing	✓ One- to- one marketing	✓ Undercover marketing
✓ Experience marketing	✓ Permission marketing	✓ Value marketing
✓ Exponential marketing	✓ Radical marketing	✓ Viral marketing
✓ Anti marketing	✓ Real time marketing	✓ Yield marketing
✓ Geo- marketing	✓ Relationship marketing	

Fonte: adattata da Badot *et al.* (1993), "Societing: Managerial Response to European Aestheticization", *European Management Journal*, Special Issue EAP 20th Anniversary, pp. 48- 55.

Dalle precedenti riflessioni emerge come e quanto sia l'attuale contesto socio-culturale, che i mercati siano caratterizzati dalla centralità dell'utente, che concorre attivamente a ridefinirne confini e regole, grazie anche a fenomeni come il crowdsourcing e la co-creazione. Queste forme d'interazione si basano, infatti, su logiche di scambio alla pari o *win- win*, che garantiscono a ciascuna parte in causa il miglior risultato possibile e in particolare permettono al marketing di aiutare il consumatore ad acquistare e al consumatore di aiutare il marketing ad operare.

#### 4.2.1 Il marketing nell'era "social"

Le recenti evoluzioni tecnologiche e la rapida affermazione delle logiche di networking hanno favorito l'integrazione di diverse forme di comunicazione, che consentono al marketing di utilizzare una molteplicità di canali interconnessi per diffondere contenuti e/o messaggi personalizzati. Ciò è possibile in virtù del fatto che il web consente di sviluppare nuove e più avanzate forme d'interazione tra l'azienda e i propri clienti (Grandinetti, 1993; Miceli and Prandelli, 2000), grazie ad esempio al cosiddetto *one to one marketing* (Peppers and Rogers, 1997), o addirittura tra i soli clienti, grazie alle architetture multimediali tipiche delle comunità digitali (Armstrong and Hagel, 1996), che contribuiscono alla redistribuzione del valore e alla riduzione delle asimmetrie informative che per tradizione esistono tra impresa e consumatori (Miceli and Prandelli, 2000). Si parla, infatti, di asimmetria informativa quando un'informazione non è condivisa integralmente ed equamente tra le parti coinvolte in processo economico (Beyer, 1982; Ogus, 1994; Stiegler, 1994). In questo caso, una delle parti, possedendo maggiori informazioni, può trarre un vantaggio anche economico dalla propria posizione di forza<sup>49</sup>. È da questa temperie culturale che nasce e si sviluppa il

<sup>49</sup> In caso di asimmetria informativa, si crea una relazione potenzialmente conflittuale tra i soggetti

“marketing olistico” e cioè una disciplina che “rappresenta un ampliamento del marketing tradizionale, favorito dalla rivoluzione digitale. Si fa riferimento, quindi, a un concetto dinamico che nasce dalle nuove connessioni tra l’azienda, i clienti e i collaboratori, che influenzano il processo di creazione del valore su cui si basano rapporti di lungo termine reciprocamente soddisfacenti, fonte di prosperità congiunta, fra gli stakeholder chiave” (Kotler *et al.*, 2003, p. 27).

La “rivoluzione digitale” e la diffusione delle logiche di networking sembrano aver spinto il marketing verso lo sviluppo di relazioni a somma positiva, capaci, cioè, d’influenzare positivamente la soddisfazione degli stakeholder, pur nel rispetto dei vincoli interni (Cozzi and Ferrero, 2004) e della finalità ultima di ogni organizzazione: la sopravvivenza (Golinelli, 2000). Alcuni studiosi ritengono, inoltre, che la diffusione delle tecnologie digitali (es. podcast, blog, wiki, video, file sharing ecc.) abbia contribuito a far tornare i mercati delle “conversazioni aperte e svincolate” (Locke, 2002, p. xxiii)<sup>50</sup>. Lo studio dei mercati “conversazionali” (Levine *et al.*, 2001) ha evidenziato, inoltre, l’esistenza dei cosiddetti *micro-media* (es. blog, social network ecc.), attraverso cui le imprese possono “ascoltare e parlare con voce autentica, (poiché) l’efficacia della comunicazione non sarà più garantita dai tradizionali portavoce degli uffici marketing e di pubbliche relazioni, ma da tutti gli impiegati dell’azienda, nessuno escluso: gente reale con passioni ed entusiasmo reali. [...] Alla gente interessa la voce. Non la pubblicità. Interessano i siti web che hanno una voce genuina: in Rete è lì che si trova la gente e che ci passa il tempo. [...] la dimensione di queste audience è direttamente proporzionale alla percezione della qualità della voce che le attira, all’efficacia di quel che afferma.” (Levine *et al.*, 2001, pp. 179). La partecipazione degli stakeholder ai processi aziendali può assumere forme e caratteristiche diverse, tra cui il *crowdsourcing* e il *crowdfunding*, che consentono agli utenti di svolgere ruoli, precedentemente, riservati a professionisti e dipendenti. Questi fenomeni traggono forza dal cosiddetto *power shifting*<sup>51</sup> o slittamento di potere verso la controparte aziendale (Arnesano, 2007), che si configura come un processo basato su quattro componenti o “4C”:

---

coinvolti, che, in risposta interessi divergenti, possono sviluppare comportamenti opportunistici. Il potere informativo è, dunque, sinonimo di potere contrattuale ed economico, poiché eventuali asimmetrie informative possono condizionare le transazioni economiche attraverso (Akerlof, 1970; Baglioni, 2000): 1) la selezione avversa (*adverse selection*), che può sussistere quando la mancata condivisione delle informazioni avviene prima della stipula del contratto (informazione nascosta); 2) il *moral hazard* che scaturisce da asimmetrie informative post-contrattuali, che si verificano quando le azioni specificate da un contratto non sono perfettamente chiare e visibili (azione nascosta).

<sup>50</sup> Il concetto secondo cui i mercati sono “conversazioni” rappresenta una delle tesi su cui si fonda il cosiddetto *Cluetrain Manifesto*, sito internet, blog, movimento e testo sviluppato da alcuni autori tra cui Locke, Levine, Searls e Weinberger nel 2000 (Levine *et al.*, 2001).

<sup>51</sup> Il *powershift* è un fenomeno recente che prevede l’inversione dei rapporti di forza tra aziende e consumatori. Questa redistribuzione del potere fa sì che il consumatore non sia più un soggetto passivo e ingenuo, quanto piuttosto colui che “condivide” con l’azienda conoscenze e competenze (Toffler, 1990). Lo slittamento di potere verso i consumatori è stato favorito anche dalla cosiddetta “esperienza mediata”, che consente l’acquisizione di conoscenze e competenze pseudoteoriche grazie all’uso delle tecnologie informatiche (es. il web 2.0, i social network, blog, newsletter ecc.). Per un maggiore approfondimento si rimanda a Toffler, 1990; Sawhney *et al.*, 2003; Arnesano, 2007.

1. *Conoscenza*, in netta espansione grazie all'aumento delle fonti disponibili e a un'offerta informativa più vasta e attendibile.
2. *Controllo*, legato non solo alla progressiva perdita di efficacia del messaggio, ma anche alla riduzione delle possibilità di controllo da parte del mittente, in favore del ricevente (es. cliente), che può: ricercare informazioni (*find*); individuare i concetti e/o messaggi chiave (*tag*); archivarli (*store*); rielaborare e diffondere le informazioni ottenute (*create*).
3. *Creazione*, che consente anche agli utenti di realizzare e pubblicare contenuti informativi.
4. *Condivisione*, basata sullo scambio gratuito e/o sulla condivisione in real time di contenuti informativi.

I fenomeni descritti hanno determinato, nel marketing, un cambiamento non solo prospettico, ma anche lessicale, infatti, alcuni studiosi hanno avanzato la proposta di sostituire il termine “marketing” con “societing”<sup>52</sup> (Badot *et al.*, 1993), concetto basato sull'assunto secondo cui “l'azienda non è semplicemente un attore economico che si adatta al mercato, ma un attore sociale inserito all'interno del contesto sociale” (Badot *et al.*, 1993, p. 51), ragion per cui le aziende dovrebbero posizionare i propri prodotti, servizi, brand e/o esperienze non solo all'interno dei mercati di riferimento, ma nella società stessa (Morace, 2000).

**Tabella 18: Differenze tra il marketing e il societing.**

SOCIETING	MARKETING
Relazionale	Transazione
Knowledge	Subalternità Consumo
Esperienziale	Bisogni/desideri
Estetico	Primato della vista Estetica come espressione artistica
Tribale	Individuale
Multiculturale	Meltin pot
Generazionale	Classi d'età
Connected	Broadcasting one way
Etico	Etica one shot (cause related)

Fonte: adattata da Fabris, 2008, p. 228.

<sup>52</sup> Il neologismo “societing” è apparso nell'ambito della letteratura di marketing alla fine degli anni '80, ad opera di autori e ricercatori definiti “Latini”, che lo hanno coniato incrociando due termini distinti: *marketing* e *sociologia* (Badot *et al.*, 1993). I fondamenti teorici del societing risiedono nell'assunto secondo cui “the link is more important than the thing” (Brownlie, 1999, p. 80), frase che spinge i ricercatori a considerare le attività economiche non più in maniera indipendente, ma come elementi di un dato contesto sociale, che le contiene e, al tempo stesso, da loro valore. Questo termine appare e scompare ad intervalli regolari dalla letteratura aziendale e sociologica europea così come testimoniato da molti autori (Cova, 1999; De Leonardis, 1999; Morace, 2000; Cova and Cova, 2002; Earls, 2003; Woolgar and Simakova, 2004).

Il termine *societing* si riferisce, dunque, allo studio dei comportamenti e delle azioni che attori di varia natura (es. aziende, clienti, istituzioni ecc.) mettono in campo nella società (Fabris, 2008), al fine di ottenere un ruolo più attivo e consapevole di quello offerto loro dal marketing tradizionale (Arnould and Thompson, 2005). Ciò testimonia l'abbandono della prospettiva "transazionale", in favore di una prospettiva "relazionale" (Gronroos, 1997; Gummerson, 1997), rafforzata dalle infrastrutture tecnologiche del web 2.0 di cui si avvale il cosiddetto "marketing non convenzionale"<sup>53</sup> e le cui specificazioni saranno analizzate nei paragrafi a seguire.

#### 4.2.1.1 Marketing virale

Il marketing virale (*viral marketing*) è stato così definito poiché la velocità e la pervasività con cui avviene la diffusione delle informazioni, che è associata, per analogia, a quella di un'epidemia virale, che "contagiosa come un virus, si trasmette per contatto da un individuo all'altro" (Godin, 2001, p. 17). La nascita di questa particolare forma di marketing viene, convenzionalmente, fatta risalire al lancio delle tag line di Hotmail e, dunque, alla diffusione del relativo servizio gratuito di posta elettronica (Jurvetson and Draper, 1997; Helm, 2000; Porter and Golan, 2006). Diversi sono gli studiosi che si sono cimentati nell'elaborazione di una definizione esaustiva di viral marketing, tra le più significative ricordiamo quella secondo cui "il viral marketing riguarda la promozione di un'azienda o dei suoi prodotti/ servizi fatta sfruttando messaggi persuasivi, creati proprio per diffondersi, così come accade online, di persona in persona" (Kirby and Marsedn, 2006, p. 88 ). Altri, invece, lo considerano uno strumento "finalizzato alla realizzazione di prodotti, servizi o comunicazioni commerciali che abbiano in sé la propensione a diffondersi spontaneamente fra le persone come un virus" (Cova *et al.*, 2007, p. 66). In definitiva, il marketing virale si basa sulla diffusione veloce e capillare di un'idea all'interno di una determinata popolazione. Idea che, dato l'interesse suscitato, si diffonde come un virus da un individuo all'altro, sfruttando diversi canali comunicativi e rispondendo alle logiche del passaparola, che grazie alle rete diventa più efficace e pervasivo (Helm, 2000; Kirby and Marsedn, 2006). Si parla, quindi, di comunicazione "virale" quando si ha la diffusione semplice, accelerata ed economica di un messaggio attraverso canali e piattaforme di comunicazione digitale in grado di aumentarne l'impatto e la diffusione (Welker, 2002). "La comunicazione virale definisce le strategie che concorrono alla definizione di un più semplice, accelerato ed economico sistema di comunicazione e creano al contempo una piattaforma in grado di supportare la diffusione esponenziale e la crescita dell'impatto del messaggio" (Welker, 2002, p. 7). Questa forma di comunicazione si basa su uno stile informale e su messaggi diffusi utilizzando mezzi diversi e integrati, tra cui l'email, le chat rooms, i forum, i social network, che permettono di associare al testo, non solo immagini, ma anche risorse diverse (es. file

---

<sup>53</sup> La definizione di marketing non convenzionale "appare per la prima volta in rete nel novembre 2004, diffondendosi in pochi mesi nella comunità dei *marketer* italiani come un seme virale, potente e contagioso, e soppiantandone altri nati in precedenza per definire il nuovo ed emergente approccio al *marketing*" (Cova *et al.*, 2007, p. 53). Questo termine è nato negli Stati Uniti, per poi diffondersi in Europa e in Italia solo successivamente, in riferimento alla "rottura dei vecchi schemi e annunciando l'avvento di una nuova stagione creativa" (Cova *et al.*, 2007, p. 53), caratterizzata da soluzioni e strategie di marketing alternative alle tradizionali.

Power Point, animazioni Flash ecc.). La comunicazione virale, dunque, a differenza della tradizionale comunicazione di marketing, aspira a creare un ambiente e/o una dimensione in cui gli utenti o gli stakeholder possono trasmettere e diffondere messaggi evitando il coinvolgimento diretto del mittente (azienda). Le strategie di marketing virale si articolano, generalmente, in tre fasi:

1. *Inoculazione*, primo contatto e conoscenza del prodotto/servizio o della campagna di comunicazione a esso associata;
2. *Incubazione*, che prevede il coinvolgimento dei primi clienti (*early adopters*);
3. *Diffusione/infezione*, ovvero conoscenza diffusa del prodotto/ servizio.

La diffusione virale di un messaggio o “la contagiosità è in larga parte funzione del messaggero, mentre il fattore presa è principalmente una proprietà del messaggio” (Gladwell, 2000, p. 66). I soggetti abilitati alla diffusione virale di un messaggio sono (Gladwell, 2000): 1) I *Connettori*, coloro i quali conoscono molta gente e familiarizzano facilmente con tutti e che si dividono in “specialisti in persone” e “specialisti in informazioni”, a seconda che la densità della rete in cui sono inseriti sia data dal numero di contatti personali o dalla mole d’informazioni con vengono a contatto e da diffondere. 2) I *Diffusori*, che possono essere anche degli “esperti di mercato” o meglio coloro i quali associano alle proprie conoscenze, la capacità di stringere legami sociali. A un’attenta analisi, anche questa particolare forma di marketing presenta benefici e rischi concreti, analizzati e classificati in letteratura da alcuni studiosi (Helm, 2000; Welker, 2002; Kaikati and Kaikati, 2004; Dobeles *et al.*, 2005), come si evince dalle tabelle a seguire (Tab.19 e 20).

**Tabella 19 - Benefici potenziali del viral marketing.**

Caratteristica	Benefici	Riferimenti
Finanza	Costi molto contenuti.	Welker, 2002; Kaikati and Kaikati, 2004; Dobeles <i>et al.</i> , 2005.
Velocità di diffusione	Possibilità di raggiungere velocemente la propria audience. Diffusione estremamente rapida. Aumento della velocità di adozione. Esponenzialità.	Kaikati and Kaikati, 2004.  Helm, 2000; Welker, 2002. Dobeles <i>et al.</i> , 2005. Helm, 2000.
Trasmissione peer- to- peer	Trasmissione volontaria ad opera dei riceventi.	Dobeles <i>et al.</i> , 2005.
Raggiungimento dell’audience	Targeting più efficace. Accesso a pubblici diversi attraverso la rete sociale.	Dobeles <i>et al.</i> , 2005. Helm, 2000.

**Fonte: nostra elaborazione**

Tabella 20 - Rischi potenziali del viral marketing.

Caratteristica	Rischi potenziali	Riferimenti
Mancanza di controllo	Perdita di controllo sui contenuti e sul pubblico, scarse possibilità di misurare il successo.	Kaikati and Kaikati, 2004.
	Totale perdita di controllo sui contenuti e sul timing.	Welker, 2002.
	Spam.	Dobele et al., 2005.
	Mancanza di meccanismi di controllo.	Helm, 2000.
Potenziale impatto negativo	Passaparola negativo e rischio di boicottaggi e atteggiamenti sfavorevoli.	Helm, 2000.
	Possibili contraccolpi sul brand.	Kaikati and Kaikati, 2004.
Dipendenza dal consumatore	I consumatori non sono disposti a fornire informazioni a meno che non abbiano un proprio ritorno.	Helm, 2000.
Mancanza di standard legali	Valutazione delle problematiche legali emergenti.	Kaikati and Kaikati, 2004.
Mancanza di standard etici	I consumatori possono sentirsi ingannati, traditi, usati.	Dobele et al., 2005.
	Valutazione delle problematiche etiche emergenti.	Kaikati and Kaikati, 2004.
	Mancato rispetto della privacy dei consumatori.	Phelps, et al., 2004.

Fonte: nostra elaborazione.

I principali benefici riguardano, dunque, i costi contenuti di questa particolare tipologia di attività di marketing e le ampie potenzialità di diffusione, che consentono di raggiungere velocemente pubblici molto vasti. Di contro i rischi potenziali sono connessi, principalmente, alla mancanza di chiari standard etico-legali a protezione sia del mittente, che del ricevente, nonché alla possibile perdita di controllo sui flussi comunicativi. Il marketing virale abbraccia, infine, un numero discreto di domini, tra cui: la *pubblicità* (Phelps, *et al.*, 2004; Porter and Golan, 2006), il *branding* (Moore, 2003; Dobele *et al.*, 2005) e il *marketing* tradizionale, mentre in letteratura sono stati individuati alcuni interessanti filoni di ricerca emergenti, tra cui: il consumer-to-consumer (C2C) viral marketing, che analizza l'impatto di tali strategie sul valore e sulla lealtà dei consumatori (Gruen *et al.*, 2006); lo studio dei mezzi di comunicazione (Welker, 2002; Phelps *et al.*, 2004); il posizionamento del marketing virale, attraverso cui individuare i fattori critici di successo, nonché mappare e testare i fattori critici delle campagne virali (Helm, 2000; Dobele *et al.*, 2005).

#### 4.2.1.2 Buzz Marketing

Il Buzz Marketing, conosciuto anche come “*Word of mouth Marketing*”, ha recentemente assunto caratteristiche e forme proprie, tali da giustificare la creazione di un'associazione ufficiale denominata WOMMA (*Word of mouth Marketing Association*), che ne ha fornito una definizione ufficiale, considerandolo “l'atto dei consumatori di fornire informazioni ad altri consumatori. [...] Il Word of mouth Marketing dà alle persone il potere di condividere le loro esperienze ed è basato sui concetti di customer satisfaction, dialogo biunivoco e comunicazione trasparente.” Inoltre, secondo alcuni studiosi “il buzz (ronzio) è un tipo di passaparola che avviene ad altissima frequenza come effetto di una buona campagna di marketing non-convenzionale. Con Buzz marketing generalmente s'intende un insieme di attività di marketing online e offline finalizzate ad alimentare le conversazioni delle persone attorno alla marca e alle sue attività di comunicazione” (Cova *et al.*, 2007, p. 247). Il buzz marketing, quindi, è sostanzialmente diverso dal viral marketing, rappresentandone, piuttosto, una



componente attiva, che si manifesta nel brusio, nel passaparola e, dunque, nella diffusione capillare e informale delle informazioni tra uno “sciame” o un gruppo omogeneo di utenti. Le strategie di Buzz marketing sono finalizzate a “generare un evento dall’elevato impatto. Il suo vero scopo è creare un notevole picco di conversazioni attorno a un brand.” (Lasso, 2007, p. 39).

#### **4.2.1.3 Guerrilla Marketing**

Il *Guerrilla Marketing* è una tecnica di marketing alternativo, che nasce da una serie di parallelismi e analogie con il mondo militare e che rappresenta “un modo non convenzionale di compiere attività promozionali con un budget ristretto” (Levinson, 1998, p. 25). Questa tecnica si fonda su strategie finalizzate a garantire la sopravvivenza di aziende di piccole dimensioni che, sfruttando budget limitati, possono trarre giovamento sia dalla creazione di relazioni dirette con il cliente, che dall’attuazione di azioni promozionali creative e non convenzionali. Con il tempo il Guerrilla Marketing si è evoluto assumendo forme più rigorose e standardizzate, che gli hanno permesso di essere annoverato tra le cosiddette tecniche di marketing non convenzionale, grazie alle quali è possibile attuare strategie di branding ampie e informali, applicabili a mercati caratterizzati da una forte pressione competitiva e dalla presenza di utenti/clienti esperti. L’assunto secondo cui “la guerrilla raggiunge il consumatore nei momenti e nei luoghi in cui non è attiva la sua *advertising consciousness*, cioè quando le difese nei confronti dei messaggi pubblicitari sono basse.” (Lasso, 2007, p. 59) sta a significare che le azioni di Guerrilla Marketing sono finalizzate a disorientare il consumatore in virtù del cosiddetto “effetto sorpresa” (Cova *et al.*, 2007, p. 253), dovuto ad azioni inaspettate, capaci di attivare i meccanismi tipici del passaparola e diffondere il messaggio in maniera virale, garantendo all’oggetto del messaggio (prodotto, servizio, iniziativa ecc.) grande notorietà. Le strategie di guerrilla marketing permettono di: 1) rafforzare le strategie di mercato grazie alla creazione di pseudo-eventi volti a consolidare l’immagine aziendale; 2) sfruttare il bisogno di novità dei media e la permeabilità delle tecniche utilizzate per promuovere idee, marchi o prodotti; 3) creare messaggi che si diffondono in maniera virale attraverso i media tradizionali e non. Queste azioni sono, quindi, orientate alla creazione di eventi di breve durata e grande intensità, capaci di suscitare interesse, innescare dinamiche virali e dare il via a un fitto passaparola attraverso cui rafforzare la brand awareness e veicolare, in maniera alternativa, i valori alla base della brand identity.

#### **4.2.1.4 Social Media Marketing**

Il *Social Media Marketing* nasce dalle evoluzioni subite dal marketing tradizionale con l’avvento e del Web 2.0 e delle piattaforme di social networking. Questo paradigma fonda le proprie radici su ciò che alcuni sociologi (Goffman, 1967; Rheingold, 1994; Mantovani, 1995; Lévy, 1996; Maldonado, 1997; Bagnasco, 1999; Honneth, 1999; Bauman, 2000, 2001, 2002; McLuhan, 2002) e studiosi di marketing (Armstrong and Hagel, 1996, 1997; Castellet, 2003; Cova, 2003; Ritzer, 2004, 2005) definiscono il “nuovo desiderio di stare insieme”, che lega, in maniera trasversale, gran parte della popolazione non solo in termini sociali, politici, religiosi o etici, ma anche per quanto concerne i valori associati ai brand, ai prodotti/servizi e ai corrispondenti ambienti di

fruizione. Sono, dunque, gli oggetti che, nella società postmoderna, creano il senso di aggregazione e appartenenza tra individui che condividono “esperienze” d’acquisto simili (Cova, 2003). I fenomeni descritti sono stati certamente amplificati e favoriti dalla diffusione dei social media, piattaforme multimediali che grazie ai protocolli del Web 2.0 facilitano e velocizzano la comunicazione interpersonale, permettendo a migliaia di persone d’interagire, acquisire informazioni e, addirittura, acquistare o recensire prodotti o servizi. È, dunque, in questa particolare temperie economico-culturale che prende forma il Social Media Marketing: una forma di marketing non convenzionale basato sull’uso diffuso proprio dei social media, attraverso cui le aziende possono, finalmente, raggiungere, coinvolgere e dialogare con i propri stakeholder o, più in generale, con quei diversi portatori d’interesse aggregati nelle “comunità virtuali”. Obiettivo del marketing, quindi, non è più raggiungere e soddisfare consumatori singoli, ma interagire e studiare le dinamiche che caratterizzano le comunità virtuali (Hagel and Armstrong, 2004), al fine di favorire l’aggregazione di consumatori o la creazione di comunità in cui si riconoscano i propri clienti (es. utenti Apple). Il Social Media Marketing permette, quindi, di monitorare e stimolare le conversazioni che si svolgono on line attraverso i social media (blogs, wiki, communities, social network ecc.), al fine di rafforzare il senso di appartenenza e di affezione nei confronti del proprio brand, da cui scaturisce il sostegno e la partecipazione concreta di utenti e clienti. È stato, inoltre, elaborato un modello definito “Conversation Prism”<sup>54</sup> (Solis, 2010), attraverso cui è possibile classificare numerosi siti e piattaforme, che consentono la soluzione di particolari problematiche comunicative e/o commerciali. Si va, infatti, dagli strumenti utili a fronteggiare eventuali crisi (es. Twitter), fino alle comunità online (es. Facebook) o ai canali sociali che favoriscono il rafforzamento del senso di appartenenza e/o offrono supporto e assistenza online ai propri membri.

Figura 16 - Il prisma conversazionale.



Fonte: adattata da Solis & JEES3 in De Felice, 2011, p. 103.

<sup>54</sup> Il “Conversation Prism” è un modello che facilita la creazione di grafici attraverso cui vengono rappresentate le “conversazioni” e, dunque, le relazioni online tra persone e comunità o tra le varie reti relazionali alla base del social web. Questo modello è stato creato nel 2008 da Brian Solis, blogger presso la PR 2.0, e da Jesse Thomas con l’intento di “mappare” il social web osservandone, analizzandone, selezionandone e presentandone le dinamiche comunicative e, dunque, conversazionali.

Il Conversation prism fornisce un quadro completo non solo della comunicazione che si sviluppa attraverso il social web tra azienda, stakeholder e società civile, ma anche alcuni esempi di come questi media possono influenzare positivamente i tradizionali processi aziendali (Rainer and Reinhold, 2012).

Il Social Media Marketing rappresenta, quindi, l'evoluzione naturale del marketing tradizionale, che sembra essere, finalmente, riuscito a superare la contrapposizione tra comunicazione top-down e bottom-up, proprio grazie alle nuove piattaforme collaborative, che consentono di definire una sorta di "terra di mezzo" o di terreno comune nel quale far convergere le strategie di marketing e le attività degli utenti.

È in un'ottica del genere che si assiste alla conversione delle "quattro P" (*product, price, place, promotion*) alla base del marketing tradizionale, nelle "quattro P" del societing: *people, place, plans, project* (Morace, 2000). Ne consegue, che l'unica dimensione comune ai due approcci è proprio quella del "place", che nell'ottica del Social Media Marketing presenta una rinnovata centralità, poiché rimanda al luogo in quanto elemento capace di attrarre l'attenzione degli interlocutori aziendali e di fungere da spazio (reale e/o virtuale) in cui avvengono le esperienze d'acquisto e/o fruizione.

Il social media marketing, così come molte altre discipline aziendali, non è esente da problemi, tra cui le difficoltà legate al calcolo del ROI delle social media campaign o alla quantificazione del valore dei "like" (Facebook) e dei "retweet" (Twitter), difficoltà dovute alla mancanza di metodologie condivise e standardizzate.

#### **4.2.2 I social media**

I social media sono quelle piattaforme che consentono a gruppi e individui di approfondire argomenti, condividere opinioni, esperienze e prospettive sfruttando testi, immagini e video. Essi, generalmente, si presentano in forma di blog, bacheche virtuali, podcast (Youtube), wiki (Wikipedia) e siti di social networking (Facebook, Twitter ecc.), piattaforme entrate, ormai, a far parte della vita quotidiana, capaci d'influenzare differenti aspetti della vita quotidiana, tra cui la scelta e la valutazione di prodotti/servizi e, dunque, i comportamenti d'acquisto e post acquisto di un numero crescente d'individui.

Tabella 21 - Un esempio di classificazione dei social media.

Classificazione dei principali social media	
✓	Siti di Social networking (MySpace, Facebook, Faceparty)
✓	Siti per la condivisione di lavori creativi: Condivisione file video (YouTube) Condivisione foto (Flickr) Condivisione file musicali (Jamendo.com) Condivisione di contenuti combinati con servizi di assistenza (Piczo.com) Condivisione generale della proprietà intellettuale (Creative Commons) Blogs sponsorizzati dagli utenti (The Unofficial Apple Weblog, Cnet.com) Siti e blog sponsorizzati dalle aziende (Apple.com, P&G's Vocalpoint)
✓	Siti sponsorizzati dalle aziende per la diffusione e il sostegno a cause sociali (Dove's Campaign for Real Beauty)
✓	Social Network "chiusi", accessibili su invito (ASmallWorld.net)
✓	Siti di Business networking (LinkedIn)
✓	Siti collaborativi (Wikipedia)
✓	Virtual worlds (Second Life)
✓	Comunità e gruppi d'acquisto (eBay, Amazon.com, Craig's List, iStockphoto, Threadless.com)
✓	Podcasts ("For Immediate Release: The Hobson and Holtz Report")
✓	Siti per la diffusione di informazioni (Current TV)
✓	Condivisione di materiale educativo (MIT OpenCourseWare, MERLOT)
✓	Comunità per lo sviluppo e la diffusione del software Open Source (Mozilla, firefox, Linux) Siti di Social bookmarking che consentono agli utenti di consigliare musica, video ecc. (Digg, del.icio.us, Reddit)

Fonte: adattata da Mangold, W.J. and Faulds, D. J. (2009), "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizons*, Vol. 52, pp. 357- 365.

I social media, grazie alle infrastrutture tecnologiche del Web 2.0, sono liberamente accessibili a un pubblico potenzialmente molto vasto e si reggono proprio grazie all'apporto diretto e alla collaborazione di quest'ultimo. Questi strumenti, seppur caratterizzati da numerose differenze tecnologiche e non, sono accomunati dalla possibilità garantita agli utenti di pubblicare e diffondere i contenuti da essi stessi creati, ovvero dei cosiddetti *User Generated Contents* (UGC), caratterizzati da quattro elementi fondamentali (Boccia Artieri, 2004):

1. "Appartenza mediale", ovvero il medium come luogo in cui si consumano le interazioni e da cui si diffondono notizie e informazioni.
2. "Espressività mediale", capacità di produrre forme medialità attraverso processi di elaborazione o rielaborazione.
3. "Problem-solving collaborativo", un esempio particolarmente riuscito di questo fenomeno è dato dall'enciclopedia "collaborativa" Wikipedia.
4. "Condivisione di flusso", secondo cui gli utenti, grazie al file sharing o al podcast, possono condividere e/o creare contenuti e risorse.

I cosiddetti User Generated Contents sono, ormai, divenuti la vera ragion d'essere dei social media, poiché sono capaci di influenzare la "network economy", le sue strategie di marketing e le metriche di misurazione che tentano di attribuire valore alla partecipazione (*engagement*) e alle attività degli utenti. Segue una breve classificazione di alcune metriche utili ai fini della valutazione delle attività svolte tramite i social media (Tab.22).

Tabella 22 - Metriche per la valutazione dei social media.

Nuove metriche per la valutazione dei social media	
<b>Attivazione</b>	Numero di applicazioni istallate (es. Facebook) e numero di voti (es. like).
<b>Engagement</b>	Numero di visite, contenuti postati, percentuale e/o totale di utenti attivi.
<b>Viralità</b>	Percentuale di crescita dei gruppi o delle applicazioni, tempo necessario per giungere alla massima diffusione (curva di Gauss).
<b>“Indice conversazionale”</b>	Proporzione tra le azioni push e pull e tra l’invio e la ricezione di informazioni.
<b>Influenza</b>	Numero di link pubblicati su un profilo, proporzione tra numero di link e i commenti associati e numero di amici, proporzione tra le richieste di connessione inviate e ricevute.
<b>Fidelizzazione</b>	Percentuale ore di visita di un profilo, percentuale di contenuti postati (es. foto).
<b>Connessioni</b>	Numero medio di amici, numero medio di gruppo, numero medio di connessioni bloccate o perse (inattive).
<b>Rilevanza</b>	Percentuale di apparizioni di un particolare annuncio nel feed giornaliero.

Fonte: adattata da FaberNovel analyses, 03.01.2007, in Skageby, 2009.

In ambito accademico, la letteratura prodotta in merito al coinvolgimento e all’uso dei social media nelle strategie di marketing è tuttora molto limitata, nonostante tali canali abbiano rafforzato l’interazione e gli scambi comunicativi C2C e contribuito al cambiamento dei rapporti di forza tra aziende e stakeholder.

#### 4.2.3 I social network

I social network sono piattaforme multimediali in grado di aggregare individui e/o gruppi sulla base di preesistenti legami sociali, che possono presentarsi in forma di conoscenza casuale, rapporto di lavoro, vincoli familiari. Queste piattaforme rappresentano a livello epistemologico una sottocategoria dei social media, di cui conservano e amplificano alcune caratteristiche.

I siti dedicati al *social networking* (SNS) consentono, generalmente, la creazione di pagine web personali, in cui trovano spazio il profilo personale del creatore, i contenuti e le interazioni che lo legano ad altri utenti o “amici” (Bernoff and Li, 2008). Rientrano tra i social network più diffusi *MySpace*, *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*, diventati, col tempo, delle vere e proprie comunità virtuali, capaci di “aggregare” i propri membri grazie a servizi che vanno dall’intrattenimento e dall’informazione, alla creazione, all’espansione e alla gestione della rete personale di contatti (Bernoff and Li, 2008). Le reti sociali, dunque, traggono origine da riflessioni di natura sociologica e antropologica, poiché basate su “relazioni” che da fisiche sono divenute virtuali, mantenendo e in alcuni casi rafforzando la propria influenza sulla vita di ciascun soggetto e/o gruppo coinvolto. Gli individui che partecipano a una comunità virtuale, infatti, sono individuati e descritti ricorrendo alla metafora dei “nodi”, ovvero dei collegamenti o dei legami tra gli individui che costituiscono il network stesso (Barabasi and Bianconi, 2001). Si fa riferimento a tal proposito alla “Teoria delle reti”, su cui sono basate la struttura e l’architettura relazionale delle comunità virtuali, che si reggono grazie ad un postulato fondamentale definito “Numero di Dunbar”, dal nome

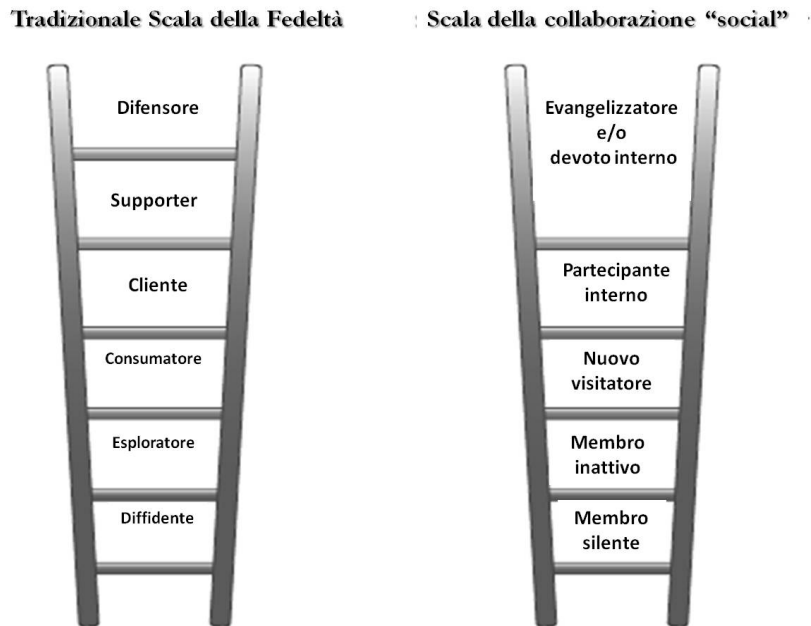
dell'antropologo inglese che l'ha definita, secondo cui ciascun individuo può intrattenere un numero di relazioni stabili con non più di 150 individui. Tuttavia questa regola, in alcuni casi, funge semplicemente da indirizzo generale, poiché nella pratica quotidiana il numero di relazioni che è possibile stabilire attraverso i social network può facilmente superare le migliaia di unità (Gladwell, 2000). Le grandi potenzialità comunicative sviluppate dai social network hanno fatto sì che essi rappresentino, nel campo del marketing e della comunicazione aziendale, “un canale nuovo e attraente che le aziende possono utilizzare per dare nuova vita a brand ormai deboli, ascoltando, segmentando, parlando, conversando, mobilitando e facilitando il coinvolgimento dei clienti potenziali, così da fidelizzarli. Ovviamente, nel caso in cui una strategia del genere si riveli sbagliata, si otterrà un disastroso effetto ‘boomerang’” (Campos Freire, 2008, p. 291). Le campagne di social media marketing basate sull'uso delle reti sociali hanno, generalmente, come obiettivo la costruzione di un'esperienza, attraverso cui le aziende mirano a garantire alla controparte un'adeguata conoscenza del prodotto, rendendolo addirittura parte integrante della vita quotidiana e, dunque, dell'universo di senso dell'utente, sfruttando strategie promozionali basate su meccanismi di condivisione e viralizzazione dei contenuti user generated.

Lo studio delle reti sociali è affidato alla *Social Network Analysis*, ovvero all'insieme di metodologie e tecniche che consentono la mappatura e la misurazione delle reti sociali, attraverso cui è possibile rappresentare e studiare le dinamiche alla base di un determinato network, ricorrendo alla teoria dei grafi e cioè alla mappatura grafica delle connessioni e dei nodi della rete. Le unità di analisi su cui si basa questa tecnica di misurazione sono rappresentate dallo scambio di risorse, tangibili e intangibili, tra i diversi attori sociali. Da questa tipologia di analisi scaturiscono gli elementi fondanti alla base dei social network sono (Brown *et al.*, 2007, p. 10):

1. La forza del legame tra gli attori o *Tie Strength*.
2. Il grado di similarità tra individui o *Homophily*.
3. L'attendibilità delle competenze percepite dell'individuo che emettere le informazioni o *Source Credibility*.

Lo studio delle community e delle reti sociali ha interessato diversi analisti e ricercatori, tra cui Harridge-March e Quinton (2009), i quali hanno svolto un'interessante analisi che ha contribuito ad evidenziare e comprendere la gerarchia esistente tra i membri di una community. Quest'analisi è stata condotta utilizzando una scala di fedeltà simile a quella adottata nel relationship marketing tradizionale, che ha permesso di definire meglio i ruoli che si sviluppano all'interno delle comunità virtuali e identificare i soggetti più influenti, che selezionano e diffondono i messaggi lungo la scala gerarchica su cui posiziona ciascun membro. La *social network contributor ladder*, infatti, permette di analizzare il livello di commitment di ciascun soggetto all'interno di una comunità online (Harridge-March and Quinton, 2009), così come evidenziato nella figura a seguire (Fig.17).

Figura 17 - I livelli di engagement e la gerarchia che caratterizzano le interazioni sociali tradizionali e quelle che avvengono tramite i social network.



Fonte: adattata da Harridge-March S., Quinton, S., Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder, *The Marketing Review*, Vol.9, No.2, 2009, pag. 176.

Valutare il livello di engagement degli utenti rispetto ai social network consente non solo di attribuire un ruolo, gerarchicamente ordinato, a ciascuno di essi, ma anche di differenziare e rendere più efficace la comunicazione di marketing. Questo parametro, secondo alcuni studiosi (Golder, 2003; Kozinets, 2006), consente di definire i ruoli che i diversi utenti possono assumere in una rete sociale. In particolare, Golder (2003) e Kozinets (1998) hanno definito *newbys* e *tourists* quei membri che, pur commentando e pubblicando post, non dimostrano alcun coinvolgimento con il network frequentato. Sono definiti *celebrities*, invece, coloro i quali presentano grande competenza e contribuiscono in maniera significativa alle attività del network (Golder, 2003). Infine, sono stati individuati i *minglers*, *devotees* e *insiders* (Kozinets, 2006), che sono: coloro i quali pubblicano post in maniera irregolare (*minglers*), chi partecipa regolarmente e con entusiasmo alle attività della comunità e sviluppa legami sociali al suo interno (*devotees*) e i veri e propri esperti, che in qualità di soggetti particolarmente proattivi hanno sviluppato, all'interno del network, forti legami sociali ed emozionali (*insiders*). Altri studi accademici hanno, invece, fornito una migliore e più approfondita descrizione del ruolo svolto dagli utenti negli ambienti virtuali (Nambisan and Baron, 2007), analizzandolo in base al supporto da essi fornito alle aziende. In questo caso, i consumatori sono stati disaggregati in: consumatore come risorsa, co-creatore di prodotti/servizi, tester e utilizzatore (Nambisan and Baron, 2007).

#### 4.2.4 La social media communication

L'avvento e la diffusione dei social media ha rappresentato per la comunicazione aziendale un vero e proprio punto di svolta, soprattutto per quanto concerne il rapporto azienda- stakeholder. Ciò è stato possibile poiché questi strumenti mettono a disposizione degli interlocutori aziendali “una varietà di nuove fonti d'informazione online, create, attuate, diffuse e utilizzate dai consumatori allo scopo di garantire agli altri la giusta conoscenza e competenza in merito a prodotti, marchi, servizi, personaggi e problemi” (Blackshaw and Nazzaro, 2004, p. 2). Si è assistito, quindi, al cambiamento della comunicazione di marketing, che da unidirezionale, orientata, cioè, al controllo diretto delle informazioni e finalizzata a “coordinare tutte le attività promozionali messe in campo da un'azienda al fine di ottenere un messaggio promozionale unificato e focalizzato sul cliente” (Boone and Kurtz, 2007, p. 488) è diventata “dialogica” (Madinabeitia, 2010), capace di attribuire il giusto valore alle conversazioni consumer-to-consumer e di coinvolgere migliaia di consumatori reali e potenziali. I social media rappresentano, dunque, per le aziende degli strumenti molto efficaci attraverso cui non solo comunicare in maniera diretta e informale, ma anche promuovere l'interazione tra i clienti, al fine di creare delle comunità virtuali basate su scelte comuni d'acquisto e capaci di evolvere secondo le esigenze dei propri membri. La fiducia crescente degli stakeholder nei confronti di queste piattaforme dovrebbe spingere le aziende a una gestione attenta e costante di questi canali, che troppo spesso continuano a essere utilizzati esclusivamente a fini promozionali, sottovalutando l'impatto positivo che possono avere sulla comunicazione di CSR, sul rafforzamento del brand, sulla diffusione delle cosiddette best practies e sulla valorizzazione dell'impegno etico- sociale.

La Social Media Communication ha sviluppato nel tempo alcune caratteristiche che la distinguono dalla tradizionale comunicazione aziendale e di marketing, ovvero:

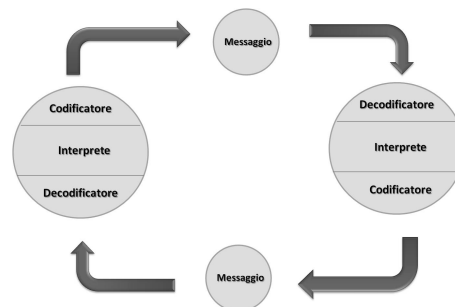
- *Un ampio bacino d'utenza*, costituito da un'audience globale, cui possono essere diretti contenuti vari e sempre aggiornati, a fronte d'investimenti pressoché nulli.
- *Accessibilità*, che consente a stakeholder e semplici utenti della rete di partecipare gratuitamente e/o a costi contenuti alle attività svolte online.
- *Fruibilità*, dovuta al fatto che queste piattaforme, a differenza dei tradizionali mezzi di produzione, non richiedono competenze specialistiche per partecipare alle attività e alle iniziative aziendali;
- *Permanenza*, ovvero predisposizione al cambiamento propria delle infrastrutture e delle risorse online (es. l'articolo di una rivista non può essere modificato, mentre un post pubblicato su Facebook può facilmente essere modificato, eliminato o condiviso).

La teoria della comunicazione si basa su due paradigmi fondamentali: il paradigma della trasmissione e quello dell'interazione (Frandsen *et al.*, 2002). Il primo considera il mittente il vero decision maker del processo comunicativo, in grado di determinare il significato del messaggio trasmesso, al contrario del ricevente che è ritenuto un soggetto passivo di secondo piano, una sorta di “bersaglio” dei messaggi aziendali (Frandsen *et al.*, 2002). Questo paradigma si fonda sulla tradizionale comunicazione



unidirezionale (*one-way*), ormai quasi del tutto soppiantata dalla convinzione secondo cui la comunicazione difficilmente può essere ridotta ad un flusso unidirezionale, poiché, con l'introduzione del paradigma basato sull'interazione, il significato o i significati attribuiti ad un messaggio sono costruiti grazie all'interazione diretta e continua di mittente e ricevente (Frandsen *et al.*, 2002). Secondo questa chiave di lettura, la comunicazione sarebbe circolare e simultanea, ovvero caratterizzata da una forte dinamicità e simultaneità, possibile grazie all'interazione e alla collaborazione attiva di mittente e ricevente. Il paradigma dell'interazione è stato oggetto di numerosi studi e ha ispirato l'ormai classico modello di Schramm (1954), nel quale la comunicazione si configura come una relazione reciproca, anche quando il feedback non è chiaro o immediato.

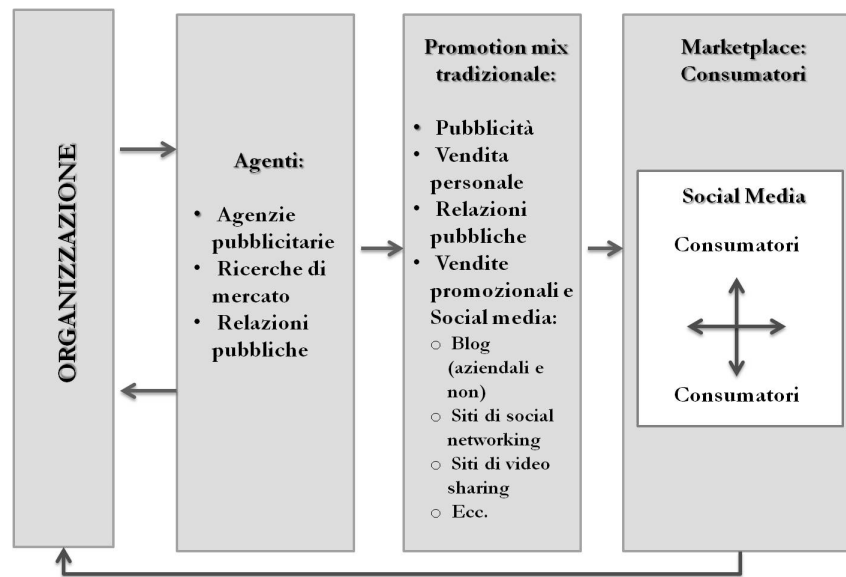
Figura 18 - Modello comunicativo di Schramm's.



Fonte: adattato da Schramm, W. (1954), *The Process and Effects of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, IL, pp. 3- 26.

Questo modello inserisce all'interno del processo comunicativo due importanti variabili: il contesto e la cultura, elementi particolarmente importanti poiché contribuiscono a definire la natura del messaggio e del significato che esso può assumere a seconda del contesto di riferimento o delle sfumature culturali che lo caratterizzano (Frandsen *et al.*, 2002). Questo framework, sebbene abbia abbandonato la linearità dello schema comunicativo classico, non è riuscito a superare i confini della cosiddetta bilateralità e, cioè, a rappresentare la comunicazione multipla e multilivello (originata da mittenti differenti, che agiscono spesso contemporaneamente), che caratterizza il mondo di Internet e dei social media. Nell'ambito della comunicazione molti a molti (*many to many*), queste piattaforme consentono non solo di migliorare il dialogo con gli stakeholder grazie alla rete peer-to-peer, ma anche di ottenere risultati più soddisfacenti dalle strategie di comunicazione, in virtù del coinvolgimento diretto dei propri interlocutori e del monitoraggio costante del contesto socio- economico di riferimento.

Figura 19 - Il nuovo paradigma comunicativo.



Fonte: adattata da Mangold and Faulds (2009), p. 360.

L'affermazione della Social Media Comunicativo ha determinato un allontanamento ancor più veloce degli stakeholder dai tradizionali canali di comunicazione (es. radio, tv e carta stampata), ai quali sono preferite le piattaforme multimediali che garantiscono un accesso rapido, diretto e individuale (*on demand*) alle informazioni, nonché la possibilità di orientare liberamente le proprie scelte d'acquisto (Rashtchy *et al.*, 2007; Vollmer and Precourt, 2008), sulla base d'informazioni ritenute molto più attendibili e chiare rispetto al passato. È proprio da questi fenomeni che trae origine la progressiva perdita di controllo sui flussi comunicativi subita recentemente dalle aziende, cui corrisponde un progressivo empowerment degli stakeholder e della società civile in generale, capaci non solo di orientare la condotta e le scelte aziendali, ma anche di valorizzare problematiche sociali e non solo ritenute d'interesse collettivo. Infatti, "lo sviluppo di una coscienza sociale non può essere indice di un atteggiamento di difesa nei confronti della società, ma deve scaturire dalla convinzione che la propria condotta contribuirà al progresso sociale, poiché scaturita dal cambiamento delle norme culturali e dell'interpretazione dei valori, possibile grazie all'adozione di prospettive più ampie" (Solano, 2009, p. 42). La crescente attenzione alla comunicazione socialmente responsabile trova giustificazione nei cambiamenti sociali, tecnologici e commerciali che hanno contribuito a rendere i cittadini "protagonisti delle proprie decisioni d'acquisto, nonché capaci di determinare attraverso la loro esperienza [...] il valore di un brand" (Benavides, 2010, p. 171).

La Social Media Communication ha acquisito in ambito manageriale un'importanza crescente, così come dimostrato da alcune ricerche accademiche, secondo cui l'assunto alla base delle politiche di marketing tradizionali per cui "un cliente insoddisfatto lo fa sapere a dieci persone" rappresenterebbe un'affermazione superata poiché "nella nuova era dei social media, lui o lei sono in possesso degli strumenti necessari per farlo

sapere a 10 milioni di persone” (Gillin, 2007, p. 4). In generale, la comunicazione online è stata oggetto di numerosi studi e riflessioni accademiche (Kelleher and Miller, 2006; Solis and Breckenridge, 2009; Isaksson and Jørgensen, 2010), che hanno permesso di comprendere meglio l’influenza esercitata dai social media sulla corporate communication e sulla comunicazione di prodotto (Kelleher and Miller, 2006; Isaksson and Jørgensen, 2010). Queste riflessioni hanno interessato la comunicazione online a vari livelli, focalizzandosi su ambiti talvolta molto diversi, tra cui: l’analisi dei contenuti della comunicazione aziendale (Isaksson and Jørgensen, 2010), l’analisi delle strategie relazionali e dei risultati ottenuti dai cosiddetti blog aziendali (Kelleher and Miller, 2006), la valutazione dell’impatto dei social media sulle PR e sulla comunicazione di marketing (Solis and Breckenridge, 2009), lo studio e la classificazione delle caratteristiche linguistiche tipiche della comunicazione online (Redish, 2007).

#### **4.3 Il web 2.0 e i social media: un universo comunicativo non regolamentato**

I social media rappresentano un universo non ancora adeguatamente regolamentato, a causa della fumosità della legislazione esistente e dell’evidente difficoltà di applicazione che caratterizza norme e regole spesso frammentarie e parziali, proprio perché espressione di culture e governi la cui giurisdizione è strettamente nazionale. Questo stato di cose ha generato e continua a generare una certa diffidenza tra le imprese, che necessitano, al contrario, di regole certe attraverso le quali tutelare e far rispettare diritti- doveri come la privacy, il diritto all’informazione, la veridicità delle informazioni pubblicate, il diritto d’autore e molto altro ancora. Nonostante le indubbie difficoltà, la comunicazione digitale presenta anche alcuni vantaggi, generalmente, legati alla natura stessa dei canali utilizzati e cioè: l’obbligo di conservazione dei dati, possibile in virtù del fatto che tutte le comunicazioni digitali sono automaticamente registrate. Da quanto affermato, emerge come il dibattito sulla regolamentazione del web sia tutt’altro che sopito, giacché continuano ad alternarsi le opinioni secondo cui sarebbe auspicabile che Internet restasse uno spazio completamente deregolamentato e libero e quelle che lo vorrebbero soggetto a una normativa specifica al pari di qualunque altro aspetto della vita quotidiana. I social media, così come l’insieme delle piattaforme digitali, sembrano essere difficilmente regolabili attraverso gli ormai “semplici” meccanismi di controllo applicati alla sicurezza informatica aziendale (es. firewall, black list, content filtering ecc.). Ciò è, in primo luogo, dovuto alla pervasività di questi canali e alla problematiche legate al rispetto della privacy che essi suscitano, a causa della grande concentrazione d’informazioni liberamente fruibili e delle applicazioni orientate alla libera interazione, utilizzo e condivisione di risorse, informazioni e applicazioni alla base dei principali social media (es. Facebook, Youtube, Twitter). I principali abusi derivanti dall’uso improprio dei social media sono:

- Il furto d'identità, uno dei reati più comuni, favorito anche dalla poca attenzione attribuita alla custodia delle credenziali di accesso (Id e password) a siti e piattaforme online;
- La diffamazione o l'adescamento, legata alla diffusione d'informazioni e notizie mendaci, nonché l'adescamento di minori e non;
- La violazione della privacy, legata al furto delle credenziali d'accesso o alla diffusione, senza il previo consenso del diretto interessato, di notizie, informazioni, immagini o filmati che lo riguardano;
- La violazione del diritto d'autore, reato molto comune legato all'appropriazione, alla diffusione, allo scambio e/o alla vendita di materiale sottoposto alla normativa che regola il diritto d'autore.

Da quanto affermato in precedenza si comprende come il *d.lgs. 196/2003* (T.U. Privacy)<sup>55</sup> sia molto importante anche nell'ambito delle reti sociali, nonostante il principio su cui si basano queste piattaforme è quello secondo cui qualsiasi informazione si decida di condividere sia di fatto pubblica. Ciò è dovuto al fatto che, in fase d'iscrizione all'una o all'altra piattaforma, l'utente è tenuto a manifestare il proprio consenso preventivo alla diffusione e alla libera fruizione da parte degli utenti della rete delle informazioni e del materiale pubblicato, fatte salve alcune restrizioni previste dall'amministratore, come nel caso dei recenti cambiamenti introdotti, su base restrittiva, da Facebook in termini di privacy e di accessibilità delle risorse pubblicate. A fronte di quanto affermato, è chiaro che il consenso preventivo funge da limite intrinseco alle potenziali recriminazioni degli utenti alla libera circolazione e diffusione delle risorse pubblicate da ciascun utente.

Il rispetto della privacy e l'uso dei social media pone non solo problematiche di ordine puramente legislativo, ma anche questioni di "buon senso", poiché un uso più accorto del mezzo eviterebbe di incorrere in potenziali abusi, come nel caso della diffusione d'immagini di minori, che possono essere liberamente visualizzate e riutilizzate, rischiando di diventare oggetto di siti a contenuti pedopornografico. Altra problematica particolarmente importante nell'ambito della Social Media Communication è data dalla tutela della libertà di espressione, così come indicato nell'art. 21 della Costituzione italiana, che rappresenta non solo uno dei capisaldi della comunicazione offline e online, ma anche uno di quelli che conta maggiori violazioni (Camillini, 2012). Queste violazioni sono, generalmente, legate al rispetto della reputazione altrui, poiché spesso gli utenti sembrano non tenere in debita considerazione il fatto che esprimere giudizi eccessivi, possa sfociare nel reato di diffamazione. In sintesi, la libertà d'espressione è regolamentata sia offline, che online dalla *sentenza del 1986 della Suprema Corte*, conosciuta anche come "decalogo del giornalista", che definisce i capisaldi in materia d'informazione, libera espressione e

---

<sup>55</sup> Il D.Lgs 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali" o il Testo Unico sulla Privacy richiede a chiunque debba trattare dati personali di adottare delle misure minime di sicurezza e di redigere ogni anno entro il 31 di marzo il "DPS: documento programmatico sulla sicurezza", secondo le indicazioni riportate nell'All. B al D.lgs 196/2003. I dati oggetto del D.lgs 196/2003 sono: i dati personali (qualunque informazione riferita a persona fisica, giuridica, ente o associazione, identificati o identificabili anche indirettamente) e i dati sensibili (ogni informazione su origine razziale, convinzioni religiose, filosofiche, politiche, adesioni a partiti, sindacati o gruppi di qualunque genere, stato di salute, vita sessuale).

circolazione dell'informazione: verità della notizia, continenza nell'esposizione, interesse del pubblico alla notizia. Da quanto affermato in precedenza si deduce che la maggior parte degli utenti considera ancora il web e i social media una sorta di "far west" privo di leggi e regolamenti, nonostante sempre più spesso gli organi competenti siano chiamati a far rispettare le leggi nazionali e internazionali vigenti, cosa che permette di comprendere come anche il "mondo" virtuale presenti incognite e rischi non solo per gli utenti, ma anche per le aziende, esposte a due categorie principali di rischi: 1) Rischi derivanti dall'uso inconsapevole che le aziende fanno dei social media, rispetto ai quali non hanno individuato linee guida e processi di coordinamento condivisi e utilizzati dal management e/o dai singoli operatori aziendali; 2) Rischi derivanti dalla mancata gestione e controllo dei social media da parte dell'azienda, che si espone così alle minacce e/o agli attacchi di soggetti terzi più o meno pericolosi, che vanno dai semplici utenti interessati alla diffamazione dell'azienda e del personale, fino ad azioni più o meno significative di hackeraggio. Recentemente, si è affermato un modello di Social Media Security Governance, fondato su:

- L'individuazione degli obiettivi e delle finalità aziendali, possibile definendo strategie e volte anche all'individuazione dei profili di rischio derivanti da un uso improprio di questi strumenti.
- La gestione della sicurezza delle informazioni basata su misure restrittive, di protezione e verifica periodica dell'efficacia.
- La definizione delle responsabilità interne per il coordinamento della presenza aziendale sui social media e la gestione dei flussi comunicativi e decisionali interni, finalizzati ad un approccio coerente con gli obiettivi fase strategici.
- La tutela dell'immagine aziendale, possibile grazie al monitoraggio della percezione e/o del "sentiment" generato online dall'azienda (Social Media Reputation).
- La definizione e la diffusione di policy che rimandano a un uso consapevole e responsabile di questi strumenti, diffuse anche grazie a processi di formazione e informazione interna.

Dopo aver trattato in linea generale le problematiche etico- legali che caratterizzano il mondo dei social media, non possono essere tralasciate le implicazioni che legano la Pubblica Amministrazione al mondo delle reti sociali. Sebbene il sistema normativo vigente non preveda alcun obbligo in merito, il Ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione ha, spesso, auspicato la loro apertura all'uso dei social media per migliorare e semplificare la comunicazione al cittadino. Il rapporto Pubblica Amministrazione- social media non è al momento regolamentato in maniera precisa e circostanziata, ma a tal proposito si fa riferimento alle leggi applicate al Web 2.0, ovvero: *Legge 633/1941* (tutela del copyright); *Legge 150/2000* (regolamentazione della comunicazione da parte della PA); *D. Lgs. 196/2003* o legge sulla privacy; *Legge 4/2004* o Legge Stanca (incentivo all'uso di strumenti informatici da parte di soggetti disabili); *D. Lgs. 82/2005* o codice dell'Amministrazione Digitale; *D. Lgs. 163/2006* (regolamentazione dei contratti pubblici in materia di servizi e forniture).

## Parte II – Metodologia e analisi empirica

### CAPITOLO 5 - La Content Analysis

#### 5.1 Le origini della content analysis

I fenomeni sociali, politici ed economici sono stati analizzati da vari punti di vista, ricorrendo alle più diverse metodologie, tra cui l'analisi linguistica e del contenuto, che hanno permesso di studiare il comportamento aziendale verbale e simbolico, ovvero "ciò che si pone alla base delle attività professionali, personali e d'intrattenimento" (Cartwright 1953, p. 422). L'analisi linguistica è, generalmente, condotta utilizzando la *Content Analysis*, una metodologia fondata sullo studio del messaggio e dei significati veicolati, in altre parole degli stimoli comunicativi (Kracauer, 1952), che, grazie alla parola scritta o parlata, facilitano le transazioni, economiche e non, e la diffusione dei valori su cui si fondano le azioni delle parti coinvolte (nel nostro caso aziende e stakeholder). La Content Analysis nasce come metodologia d'indagine attraverso cui verificare, grazie all'uso di procedure standardizzate, il contenuto di messaggi sociali, culturali o politici (Nobile, 1997). Questa tecnica presenta una spiccata propensione alla multidisciplinarietà, dovuta in buona parte al fatto che alla sua definizione teorica hanno contribuito ambiti disciplinari differenti come la ricerca sociale, la storiografia, la linguistica, la semiotica, la psicologia sociale, la statistica e finanche l'informatica applicata. A fronte di ciò, alcuni studiosi ritengono che la denominazione "Analisi del Contenuto" "potrebbe non essere più adeguata, perché, probabilmente, eccessivamente segnata dal richiamo alla mass communication research" americana degli anni Cinquanta (Losito, 2002, p. 8). L'analisi del contenuto è stata utilizzata come tecnica analitica sin dai primi anni del XX secolo (Barcus, 1959), grazie all'implementazione di metodologie sia quantitative, che qualitative (Berelson, 1952). Questa tecnica si è affermata, col tempo, principalmente nella forma quantitativa, che prevede la codifica dei dati ottenuti dall'analisi testuale in categorie esplicite, descritte utilizzando differenti tecniche statistiche (Morgan, 1993). Più recentemente, invece, è stato dato ampio spazio anche alle tecniche qualitative di analisi del contenuto, la cui diffusione è in progressiva crescita (Nandy and Sarvela, 1997). Sebbene il termine "Content Analysis" sia stato impiegato per la prima volta in Inghilterra intorno al 1941 (Waples and Berelson, 1941, p. 2), l'analisi sistematica di un testo può essere fatta risalire alle attività svolte dalla Santa Inquisizione nel XVII secolo. Non sorprende, quindi, che le prime dissertazioni a difesa della nascente stampa quotidiana, risalenti al 1690, 1695 e 1699, siano state condotte da teologi (Krippendorff, 2004). La chiesa, infatti, nutriva un certo timore nei confronti della crescente diffusione di testi "laici" (Groth, 1948), eppure nonostante ciò poco fu fatto, nel corso del XVII secolo, per definire meglio la metodologia di base dell'analisi del contenuto (Krippendorff, 2004). Infatti, con buona probabilità le prime analisi quantitative ben documentate condotte su materiale stampato sono state svolte in Svezia nel corso del XVIII secolo, dove fu analizzata una raccolta composta da ben di 90 inni di autore sconosciuto dal titolo

“Songs of Zion” (Dovring, 1954)<sup>56</sup>. Agli albori del XX secolo e in particolare nel 1903, Löbl pubblicò in Germania uno schema di classificazione per l’analisi “della struttura latente del contenuto” (Krippendorff, 2004, p. 4), basato sulle funzioni sociali attribuite alla stampa, ma fu il sociologo Max Weber a utilizzare in maniera sistematica la Content Analysis per approfondire lo studio della nascente comunicazione di massa e in particolare della comunicazione di stampo giornalistico. Infatti, l’analisi quantitativa della produzione giornalistica permise nei primi decenni del ‘900 di fissare alcune premesse utili per l’analisi scientifica del contenuto, successivamente ripotate nel testo del sociologo Willey “The Country Newspaper” (Krippendorff, 2004, p. 5). Per trattazione scientificamente fondata ed esaustiva degli sviluppi subiti dalla Content Analysis si deve, però, attendere la seconda metà del secolo scorso, quando nel 1948 Berelson e Lazarsfeld pubblicano il testo “The Analysis of Communication Content”, successivamente rivisto e pubblicato da Berelson con il titolo “Content Analysis in Communications Research” (1952). L’affermazione e la conseguente diffusione di questa metodologia si ha al termine della seconda guerra mondiale, grazie all’applicazione a numerosi e differenti ambiti disciplinari, tra cui l’antropologia, la psicologia, la storiografia ecc. L’analisi del contenuto è, oggi, considerata una tecnica sistematica e replicabile attraverso cui analizzare un testo, riducendolo a un numero limitato di categorie, che rispondono a precise regole di codifica (Berelson, 1952; Krippendorff, 1980; Weber, 1990; GAO, 1996). Questa metodologia è utilizzata non solo nel campo dell’analisi testuale, ma anche in ambiti differenti come ad esempio le rappresentazioni grafiche (Wheelock *et al.*, 2000) o filmiche (Stigler *et al.*, 1999).

### 5.1.1 I fondamenti teorici e applicazione dell’analisi del contenuto

La content analysis fonda le proprie basi teoriche non solo sul modello della comunicazione di massa (Titscher *et al.*, 2000) sviluppato da Lasswell (1948) e sullo schema di trasmissione delle informazioni di Shannon e Weaver (1948; 1963), ma anche sulle tradizionali tecniche di analisi e confronto, tra cui: l’esegesi biblica, l’analisi grafologica e l’interpretazione freudiana dei sogni (Mayring, 2000). Questa tipologia di analisi è utilizzata “per individuare le tecniche attraverso cui fare inferenze partendo da dati simbolici, che sarebbe troppo costoso, lungo o invasivo ottenere utilizzando tecniche diverse” (Krippendorff, 1980, p. 51). A livello metodologico, l’analisi del contenuto si basa su una serie di passaggi successivi, che vanno dalla selezione del campione da analizzare (ovvero i documenti disponibili relativamente ad uno specifico ambito applicativo), alla scelta dell’unità di misura (es. parola, tema o anche la

---

<sup>56</sup> Questa raccolta, pur avendo superato la censura reale svedese, una volta pubblicata fu considerata contraria all’ortodossia della chiesa Svedese, scatenando numerose polemiche accompagnate da un feroce dibattito politico- culturale, incentrato sulla supposta pericolosità degli inni. La raccolta fu, quindi, oggetto di una severa analisi da parte di un folto gruppo di studiosi, che, in prima battuta, considerarono la simbologia religiosa analizzata “pericolosa”, mentre analisi più approfondite dimostrarono che, nel tempo e in contesti diversi, tale simbologia aveva acquisito significati molto diversi. Per giungere a tali conclusioni, gli studiosi svedesi non solo dibatterono a lungo sull’opportunità d’interpretare il significato dei testi analizzati in modo letterale o metaforico, ma compararono le interpretazioni cui erano giunti con i risultati ottenuti da uno studio tedesco. La controversia e la revisione del metodo utilizzato proseguì fin quando non si ottenne un risultato chiaro e condiviso, da cui trassero origine molte delle idee ancora oggi alla base del dibattito metodologico (Krippendorff, 2004).

presenza/assenza di un evento), delle regole per la categorizzazione dei contenuti e delle tecniche di analisi statistica (Kassarjian, 1977).

Cogliere la natura fondante della content analysis è tutt'altro che semplice, a tal fine il sociologo Harold Lasswell ha formulato una serie di quesiti (Modello delle 5 W) attraverso cui il ricercatore può giungere a una sua migliore comprensione e cioè: "Chi dice cosa, a chi, perché, in quale misura e con quale effetto?" (Lasswell, 1948, p. 5). A livello accademico, la Content Analysis permette di risolvere almeno tre ordini di problemi di ricerca (Kassarjian, 1977) legati a: l'accessibilità e la reperibilità dei dati (McDonough, 1975); la natura del linguaggio utilizzato e la raggiungibilità dei soggetti interessati (Merritt, 1963); la vastità del materiale da analizzare. Questa metodologia trova ampia applicazione negli studi sociali e, in particolare, in ambito comunicativo (Riffe and Freitag, 1997). La diffusione capillare dell'analisi del contenuto in ambito comunicativo sembra essere dovuta anche alla recente diffusione delle tecnologie multimediali, che assieme agli archivi e alle banche dati digitali ne hanno facilitato la contestualizzazione e l'uso (Lombard *et al.*, 2002).

I principali vantaggi garantiti dalla Content Analysis sono legati all'obiettività, alla sistematicità e all'essere, tendenzialmente, di orientamento quantitativo (Berelson, 1952; Kassarjian, 1977). Essa, inoltre, non presenta una natura esclusivamente descrittiva, ma permette anche d'interpretare il messaggio analizzato (Nobile, 1997; Krippendorff, 1983; Ahuvia, 2001), poiché può essere applicata al contenuto sia manifesto, che latente di un fenomeno comunicativo (Berelson, 1952). Nonostante gli indubbi vantaggi, questa metodologia presenta anche una serie di limiti, il più importante dei quali è dato dalla scomposizione del messaggio in elementi separati, che in alcuni casi impedisce di cogliere a pieno il significato del messaggio e rende difficile la comprensione dell'interpretazione data dal destinatario (consumatore, cliente, cittadino, elettore, investitore ecc.). In sintesi, la Content Analysis si configura come una metodologia che permette di ottenere una descrizione scientifica, oggettiva, sistematica, quantitativa e generalizzabile di contenuti comunicativi di diversa natura. Nell'ambito del marketing, questa tecnica è utilizzata per analizzare problematiche come i cambiamenti nel sistema valoriale dei consumatori, la percezione dell'immagine del prodotto o dell'azienda percepita dai consumatori attraverso la mediazione dei mass media, l'analisi della comunicazione istituzionale.

### **5.1.2 Alcune definizioni**

La Content Analysis è stata oggetto di numerosi studi, che hanno contribuito a delinearne l'ambito applicativo e a chiarirne la metodologia di base. In via generale, l'analisi del contenuto può essere definita come l'insieme delle tecniche statistiche e di scomposizione analitica che, applicate a testi e ad altri insiemi simbolici, permettono di verificare le ipotesi fatte in merito a particolari eventi comunicativi, (Rositi, 1988). Tra le numerose definizioni presenti in letteratura, due sono le più accreditate, la prima secondo cui la Content Analysis è una "tecnica attraverso cui fare delle inferenze in modo oggettivo e sistematico al fine d'identificare le caratteristiche specifiche dei messaggi" (Holsti, 1969, p. 14) e la seconda che la considera "una tecnica di ricerca atta a stabilire inferenze valide e replicabili a partire dai dati per arrivare al relativo contesto", consentendo di ottenere "elementi di conoscenza, nuove capacità di



comprensione, una rappresentazione di fatti e una guida per l'azione” (Krippendorff, 1980, p. 37). A livello nazionale, questa metodologia è stata ampiamente studiata nell'ambito della ricerca sociale, così come testimonia la pubblicazione da parte dell'Enciclopedia delle Scienze Sociali della seguente definizione: “La locuzione ‘analisi del contenuto’ copre un vasto campo di procedure metodologiche che hanno il fine di tracciare con rigore un sintetico profilo di grandi quantità di testi e di altri tipi di comunicazione, da particolari punti di vista, vale a dire avendo in mente una serie d'interrogativi specifici” (Rositi, 1992, p. 370). In letteratura, infine, è stato trovato un accordo sostanziale in merito alle caratteristiche di base da attribuire alla Content Analysis e cioè: *oggettività, sistematicità e quantificazione dei risultati*, elementi che contribuiscono a renderla uno strumento scientifico valido, attendibile e replicabile (Di Franco, 1995, p. 170). Segue una breve classificazione delle definizioni di content analysis più utilizzate in ambito accademico (Tab.23).

**Tabella 23 - Classificazione delle principali definizioni di Content Analysis.**

Autore	Definizione	Riferimenti
Berelson	“La content analysis è una tecnica sistematica di ricerca per obiettivi, che fornisce la descrizione quantitativa del contenuto manifesto di un atto comunicativo”.	Berelson, 1952, p. 55.
Lasswell	“L'analisi del contenuto, non ci dirà se una determinata opera è (un esempio di) buona letteratura, ma ci dirà se lo stile è vario. Non ci dirà se un articolo è sovversivo, ci dirà se i contenuti si discostano dalla linea di partito. Non ci dirà come convincere i russi, ma quali sono i temi (usati) più frequentemente dalla propaganda sovietica”.	Lasswell et. al., 1952, p. 45.
Fearing	“L'analisi del contenuto consente di analizzare sia il contenuto latente sia il contenuto manifesto, (producendo) una serie di giudizi o descrizioni ottenute secondo quanto specificamente definito dagli esperti addestrati all'uso di criteri oggettivamente definiti”.	Fearing, 1953, p.73.
Kerlinger	“L'analisi del contenuto è certamente un metodo d'indagine, ma anche molto più di questo. È, piuttosto, un metodo di osservazione, (in base al quale) il ricercatore invece di osservare direttamente il comportamento delle persone, di sottoporli delle scale o d'intervistarli, analizza la comunicazione da essi prodotta, interrogandosi (sulla natura) della comunicazione stessa”.	Kerlinger 1964, p. 544.
Budd	“L'analisi del contenuto è una tecnica sistematica per analizzare i contenuti e gestire i messaggi, è uno strumento attraverso cui osservare e analizzare i comportamenti comunicativi manifesti”.	Budd et. al., 1967, p. 2.
Barcus	“Il termine ‘content analysis’ è usato in questo contesto in riferimento all'analisi scientifica dei messaggi comunicativi. [...] Il metodo (utilizzato) è, in generale, il ‘metodo scientifico’ che [...] richiede un'analisi rigorosa e sistematica”.	Barcus, 1959 in Holsti 1969, p. 3.
Holsti	L'analisi del contenuto è “qualsiasi tecnica oggettiva e sistematica attraverso cui fare inferenze e identificare le caratteristiche specifiche dei messaggi”.	Holsti 1969, p. 14.
Paisley	“L'analisi del contenuto è una fase di elaborazione delle informazioni, in cui, attraverso l'applicazione oggettiva e sistematica delle regole di categorizzazione, il contenuto delle comunicazioni è trasformato in dati che possono essere riassunti e confrontati”.	Paisley 1969, p. 133.
Rositi	L'analisi del contenuto è “l'insieme di metodi che sono orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) e che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici”.	Rositi, 1971, p. 60.
Weber	L'analisi del contenuto “può essere una tecnica utile attraverso cui scoprire e descrivere il focus dell'attenzione d'individui, gruppi, istituzioni o, più in generale, dell'attenzione sociale”.	Weber, 1990.
Kolbe and Burnett's	L'analisi del contenuto è “un metodo di ricerca basato sull'osservazione, utilizzato per valutare sistematicamente il contenuto simbolico di tutte le forme di comunicazione registrata. Tali forme possono essere analizzate a diversi livelli (immagine, parola, ruoli, ecc), creando numerose opportunità di ricerca”.	Kolbe and Burnett's, 1991, p. 243.
Rositi	“La locuzione ‘analisi del contenuto’ copre un vasto campo di procedure metodologiche che hanno il fine di tracciare con rigore un sintetico profilo di grandi quantità di testi e di altri tipi di comunicazione, da particolari punti di vista, vale a dire avendo in mente una serie d'interrogativi specifici”.	Rositi, 1992, pp. 374- 375.
Gao	“La content analysis permette ai ricercatori di orientarsi tra grandi moli di dati con relativa facilità e in modo sistematico”.	Gao, 1996, p. 20.
Nobile	“L'analisi del contenuto nasce come metodologia d'indagine per verificare, previo (uso di) procedure standardizzate, il contenuto di messaggi dal notevole significato sociale, culturale o politico”.	Nobile, 1997, p. 88.
Titscher	L'analisi del contenuto si basa su un “procedimento di analisi del testo più lungo di tutti gli altri metodi empirici utilizzati nella ricerca sociale” e che impiega “esclusivamente i metodi che si concentrano sugli elementi direttamente e chiaramente quantificabili di un testo, ovvero sulle frequenze assolute e relative delle parole contenute in un testo o in una delle unità individuate”.	Titscher et al. 2000, p. 55.
Ryan	La content analysis è una “metodologia di codifica tradizionale, (in quanto) consente al ricercatore di esprimere giudizi in merito al significato di elementi contigui” e “rappresenta il cuore e l'anima” della più generale analisi del testo.	Ryan and Bernard, 2000, p. 780.
Babbie	L'analisi del contenuto è “lo studio della comunicazione umana registrata”, che si pone “essenzialmente (come) un'attività di codifica”, dove per codifica s'intende “il processo di standardizzazione dei dati grezzi”.	Babbie, 2001, p. 309
Stemler	L'analisi del contenuto è “una tecnica sistematica e replicabile attraverso cui raggruppare le molte parole di un testo in poche categorie, definite sulla base di esplicite regole di codifica”.	Stemler, 2001, p.
Neuendorf	La content analysis sintetizza i risultati ottenuti con l'analisi quantitativa dei messaggi. Questa tecnica è scientificamente fondata (perché presta attenzione a elementi quali: obiettività, intersoggettività, pianificazione, affidabilità, validità, generalizzabilità, riproducibilità, verifica delle ipotesi), inoltre non è limitata né dalle variabili misurabili, né dal contesto in cui i messaggi sono creati o presentati.	Neuendorf, 2002, p. 10.
Bailey	“Lo scopo fondamentale dell'analisi del contenuto è di prendere un testo non quantitativo e di trasformarlo in dati quantitativi [...]”.	Bailey, 2006, p. 77.

Fonte: nostra elaborazione.

### 5.1.3 Caratteristiche

L'analisi del contenuto è una metodologia che, grazie all'uso di particolari tecniche statistiche, garantisce *sistematicità* e *obiettività* (trasparenza delle procedure) alla rilevazione. In ambito accademico, il suo essere tradizionalmente orientata alla dimensione semantica del testo l'ha portata ad essere considerata una sorta di "semantica descrittiva" da integrare con una sintattica e una pragmatica descrittiva (Morris, 1943). La Content Analysis è caratterizzata, inoltre, dall'applicabilità ad aree disciplinari molto diverse e, dunque, a corpus altrettanto vari (es. trasmissioni televisive, libri, articoli, discorsi politici, pubblicità, ecc.), prodotti da emittenti differenti (es. individui, gruppi informali, organizzazioni, istituzioni, categorie astratte di persone ecc.) e rivolti a qualsiasi tipo di ricevente (es. interlocutore in una relazione interpersonale, controparte o partner in una relazione tra organizzazioni o istituzioni, pubblico generico). È proprio in ragione di tali caratteristiche che questa tipologia di analisi è, spesso, ritenuta come "l'insieme di metodi che sono orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) e che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici" (Rositi, 1988, p. 66). Nell'ambito della ricerca sociale, la Content Analysis, consente di:

- Analizzare il contenuto latente e manifesto della comunicazione e ottenerne una valutazione discreta, la cui non invasività è utile in situazioni in cui i metodi diretti d'indagine potrebbero provocare distorsioni più o meno significative.
- Valutare l'effetto (es. normativo, economico e culturale ecc.) esercitato dalle variabili ambientali e dalle caratteristiche dell'emittente (attrattività, credibilità, appeal ecc.) sul contenuto del messaggio, in aggiunta agli effetti (cognitivi, affettivi e comportamentali) che esso può esercitare sulle risposte del ricevente (elemento fondamentale nell'ambito delle ricerche di marketing).
- Generare nuove ipotesi di ricerca in merito alla natura e all'effetto della comunicazione, partendo dai risultati ottenuti.

La Content Analysis può avvalersi di tecniche di ricerca sia quantitative, che qualitative, sebbene negli anni l'approccio quantitativo, sia stato definito "classico" (Titscher *et al.*, 2000, pp. 57-61), poiché consente di ottenere "descrizioni oggettive, sistematiche e quantitativamente rilevanti del contenuto manifesto di un evento comunicativo" (Berelson, 1952, p. 519). L'analisi qualitativa, invece, "andando oltre il semplice conteggio delle parole chiave o l'estrazione del contenuto oggettivo latente e/o manifesto di un testo" (Zhang and Wildemuth, 2009, p. 310), permette ai ricercatori di analizzare la realtà sociale in modo tanto soggettivo, quanto scientifico. In letteratura, le principali linee di ricerca sviluppatesi nell'ambito dell'analisi del contenuto hanno riguardato: gli aspetti culturali della comunicazione di massa; le strategie utilizzate dalla propaganda politica a fini persuasivi, le strategie comunicative e non attuate dalle organizzazioni, i valori e gli atteggiamenti condivisi da gruppi, movimenti, istituzioni e società civile, le rappresentazioni e/o i prodotti comunicativi elaborati da istituzioni educative o mezzi d'informazione.

### **5.1.3.1 La content analysis quantitativa**

L'analisi del contenuto nasce come una metodologia di ricerca quantitativa, che permette di codificare i dati ottenuti dalla scomposizione di un testo in categorie esplicite, descritte utilizzando strumenti statistici specifici, attraverso cui è possibile ottenere inferenze sul significato complessivo del messaggio, sui suoi effetti sul destinatario, sugli interessi, le strategie e i valori dell'emittente. Quest'approccio è spesso definito "analisi quantitativa di dati qualitativi" (Morgan, 1993, p. 116), poiché analizza elementi testuali utilizzando tecniche standardizzate di rilevazione e presentazione dei dati. La Content Analysis quantitativa "misura" la ricorrenza, all'interno di un testo, delle cosiddette "unità di analisi", cioè parole, temi o finanche l'intero testo. Le unità di analisi possono essere analizzate ricorrendo a differenti procedure, tra cui: l'analisi delle frequenze, l'analisi delle contingenze, la costruzione degli indici verbali, l'analisi delle valutazioni, l'analisi del contenuto computerizzata, la clusterizzazione, il multidimensional scaling e, infine, l'analisi delle corrispondenze. I passaggi fondamentali della Content Analysis quantitativa sono: 1) L'identificazione degli esempi più rappresentativi del contenuto comunicativo da analizzare. 2) La creazione di un protocollo per identificare e classificare le variabili, nonché l'addestramento dei ricercatori all'uso del protocollo. 3) La verifica dell'affidabilità delle scelte di codifica e l'analisi dei dati finalizzata alla descrizione o all'individuazione delle relazioni tra variabili. 4) La presentazione e la descrizione dei risultati. La prima classificazione scientifica delle metodologie e degli obiettivi alla base dell'approccio quantitativo all'analisi del contenuto è stata operata da Berelson (1952), il quale l'ha definita "una tecnica di ricerca attraverso cui ottenere una descrizione oggettiva, sistematica e quantitativa del contenuto manifesto di un atto comunicativo" (Berelson, 1952, p. 519). In ambito accademico, la Content Analysis quantitativa è stata oggetto non solo di numerosi studi (Lasswell *et al.*, 1949; Berelson, 1952; Lasswell *et al.*, 1952; Osgood, 1952, 1959; Holsti, 1968; Krippendorff, 1980; Weber, 1985, 1990; Stone, 1996), ma anche di un discreto numero di ricerche incentrate sull'analisi dei messaggi pubblicitari (Mueller, 1991; Singh, 2001; Volpato, 2005; Folta, 2006) o sul confronto qualitativo e/o simbolico delle rappresentazioni (Jacqmain, 1973; Appiano, 1991; Semprini, 1997; Codeluppi, 1997).

### **5.1.3.2 La content analysis qualitativa**

L'analisi del contenuto di tipo qualitativo è considerata uno strumento attraverso cui interpretare i risultati ottenuti utilizzando metodologie di ricerca ibride (Jick, 1979) e giungere alla sintesi di due differenti principi metodologici, quali: la "trasparenza" (richiesta dal paradigma della ricerca qualitativa) e la "teoria dell'indagine guidata" (richiesta dal paradigma ipotetico-deduttivo) (Kohlbacher, 2006). Questa tipologia di analisi "consente di evidenziare i temi 'latenti' presenti nel materiale analizzato" (Bryman, 2004, p. 392), enfatizzando così "il ruolo del ricercatore nella costruzione del significato e (nell'analisi) dei testi. L'enfasi è posta sulla possibilità che le categorie emergano dai dati e sull'attribuzione d'importanza (al processo) di comprensione del contesto cui l'elemento oggetto di analisi (e le categorie che ne derivano) fa riferimento" (Bryman, 2004, p. 542). Le principali definizioni fornite in letteratura sono quelle che la ritengono "un metodo utile all'interpretazione soggettiva del

contenuto di un testo che si basa su un processo sistematico di classificazione, codifica e identificazione dei temi” (Hsieh and Shannon, 2005, p. 1278), “un approccio all’analisi empirica e metodologicamente controllata dei testi inseriti nel loro contesto comunicativo” (Mayring, 2000, p. 2) o ancora “l’insieme dei dati qualitativi (attraverso cui si opera) la riduzione e la costruzione di senso, basata su materiale qualitativo che permette di identificare i significati di base” (Patton, 2002, p. 453). In letteratura, la ricerca qualitativa è stata oggetto di un ampio dibattito, che ha portato alcuni studiosi a considerare questa metodologia basata su ben quattro paradigmi teorico- filosofici, ovvero: il positivismo, il post- positivismo, la teoria critica e il costruttivismo (Orlikowski and Baroudi, 1991; Hirschheim, 1992; Guba and Lincoln, 1994). Altri, invece, considerano l’approccio qualitativo alla Content Analysis fondato su tre categorie specifiche, che, in base ai principi epistemologici della ricerca scientifica, gli conferiscono un’impronta positivista, interpretativa e critica (Chua, 1986). L’analisi del contenuto qualitativa può essere fondata non solo su diverse prospettive filosofiche, ma può anche essere svolta utilizzando diversi metodi di ricerca, la cui scelta influenza il modo in cui il ricercatore raccoglie ed elabora i dati. I metodi più utilizzati sono: la ricerca intervento, il caso studio, l’etnografia e la grounded theory. Questa forma di analisi si è sviluppata in risposta alle critiche mosse dalla comunità scientifica alla content analysis classica (quantitativa), spesso definita “superficiale, incapace di rispettare e valorizzare il contenuto latente, nonché troppo incline alla semplificazione e distorsioni quantitative” (Mayring, 2000), contribuendo a creare quel sostrato culturale all’interno del quale si è sviluppato l’approccio qualitativo (Altheide, 1996; Mostyn, 1985; Ritsert, 1972; Wittkowski, 1994).

### **5.1.3.3 Analisi del contenuto quantitativa e qualitativa: una comparazione**

Il dibattito accademico sviluppatosi intorno alla Content Analysis ha, inizialmente, contrapposto le tecniche quantitative a quelle qualitative, come testimoniato dall’articolo “The challenge of qualitative content analysis”, pubblicato nel 1952 da Kracauer e considerato una sorta di “reazione critica” all’ormai classico testo di Berelson (1952)<sup>57</sup>, ritenuto da gran parte della comunità scientifica uno dei pilastri della Content Analysis. Nonostante le polemiche iniziali e le differenze evidenziate a livello teorico, nella ricerca applicata le differenze tra i due approcci si fanno sempre più sfumate, al punto che essi possono essere utilizzati in maniera congiunta, poiché “l’analisi qualitativa si occupa delle strutture e degli schemi antecedenti e conseguenti delle strutture testuali, mentre l’analisi quantitativa ne analizza durata e frequenza” (Smith, 1975, p. 218). Ciò giustifica l’opinione corrente secondo cui gli studi più approfonditi e rilevanti siano proprio quelli condotti utilizzando entrambi gli approcci (Weber, 1990), infatti, in ambito accademico molti utilizzano entrambe le metodologie per “ottenere risultati scientificamente più attendibili” (Kohlbacher, 2006, p. 26) o acquisire una conoscenza più approfondita e generale l’oggetto di ricerca.

---

<sup>57</sup> La pubblicazione cui si fa riferimento nel testo è Berelson, B.L. (1952), *Content Analysis in Communications Research*, The Free Press, Glencoe, IL.

Tabella 24 - Elementi distintivi della Content Analysis quantitativa e qualitativa a confronto.

	Content Analysis Quantitativa	Content Analysis Qualitativa
Area di ricerca	Comunicazione di massa.	Antropologia, sociologia qualitative, psicologia.
Metodo	Deduttivo.	Induttivo.
Tecnica di raccolta dei dati	Campionamento casuale o altri approcci probabilistici.	Selezione volontaria dei testi da cui trarre le domande di ricerca oggetto d'indagine.
Risultati	Risultati numerici.	Descrizioni o tipologie descrittive che riflettono il modo in cui l'autore del testo considera e/o si avvicina alla società.

Fonte: ns. elaborazione.

Come emerge dalla tabella di cui sopra (Tab.24), i due approcci alla content analysis (qualitativo e quantitativo) differiscono, in primo luogo, per l'ambito di ricerca cui fanno riferimento. L'approccio quantitativo, infatti, è ampiamente impiegato in ambito comunicativo allo scopo di calcolare il numero degli elementi manifesti presenti in un testo, mentre quello qualitativo è, generalmente, impiegato in ambito antropologico, sociologico e psicologico, dove concorre allo studio dei significati non manifesti presenti all'interno di messaggi fisici (testi scritti, conversazioni ecc.). La Content Analysis di tipo quantitativo si basa sul metodo deduttivo e prevede che le ipotesi e/o le domande di ricerca siano definite secondo approcci teorici e/o ricerche empiriche preesistenti. L'analisi qualitativa, invece, agisce in modo prevalentemente induttivo, esaminando i dati raccolti sul campo da cui scaturiscono argomentazioni, temi e relative deduzioni, che, in alcuni casi, portano alla generazione di nuove teorie. A differenziare ulteriormente i due approcci concorrono le tecniche di raccolta dei dati, che in ambito quantitativo sono ottenuti mediante il campionamento casuale o altre tecniche probabilistiche, che permettono di verificare la validità statistica delle inferenze, mentre in ambito qualitativo è operata una semplice selezione volontaria dei testi da cui trarre le domande di ricerca. Differenze sostanziali sussistono anche nella produzione e nella presentazione dei risultati, che nel caso dell'analisi quantitativa sono di natura numerica e, dunque, ulteriormente "manipolabili", mentre nell'analisi qualitativa sono aggregati in forma di descrizioni o tipologie descrittive, che riflettono tanto il modo in cui l'autore considera o si avvicina al contesto di riferimento, quanto la percezione che di esso hanno i fruitori (Berg, 2001).

## 5.2 La content analysis: elementi di base e problemi di applicabilità

L'analisi del contenuto permette, dunque, d'individuare gli "elementi significativi" che caratterizzano la struttura interna di un messaggio e di verificare la correttezza delle ipotesi di ricerca (Amaturo, 1993). Gran parte degli accademici è concorde nell'affermare che le caratteristiche distintive della Content Analysis (da alcuni definite anche "unità di analisi") siano: l'oggettività, la sistematicità e l'essere orientata alla natura quantitativa dei dati (Kassarjian, 1977, pp. 9- 10), l'affidabilità e la replicabilità. In particolare, l'oggettività pone il problema della riproducibilità dei risultati (dati) in ricerche diverse e/o successive (Nobile, 1997). Questo criterio si basa su una definizione precisa delle categorie di analisi, cosicché ricercatori diversi possano

utilizzarle in un medesimo contesto, ottenendo gli stessi risultati (Berelson, 1952). Tuttavia, perché ciò accada è necessario che la ricerca risponda a regole esplicitamente formulate, così da ridurre al minimo l'influenza soggettiva del ricercatore e garantire maggiore standardizzazione all'analisi (Holsti, 1968), condizione necessaria, ma non sufficiente della cosiddetta "validità" (Holsti, 1969, p.143; Kipperdorff, 1980, pp. 190). La sistematicità è legata alla necessità di ottenere "un insieme più o meno ben strutturato di idee, ipotesi, concetti e tendenze interpretative, attraverso cui organizzare i dati" (Reber, 1995, p. 780). Ne deriva che l'inclusione e/o l'esclusione delle categorie si basa su regole coerentemente stabilite e applicate (Holsti, 1969), che permettono di ottenere risultati generalizzabili, grazie alla riduzione della parzialità e/o delle distorsioni imputabili alla selezione dei soli elementi che meglio si adattano alle tesi del ricercatore. Il principio di quantificazione, invece, contribuisce a differenziare la Content Analysis dalla semplice critica letteraria, poiché la sua applicazione implica la trattazione statistica dei dati, che permettono di ottenere risultati chiari e un'interpretazione valida del contesto di riferimento. L'affidabilità rappresenta il grado in cui le differenze di punteggio riflettono le differenze concrete tra gli individui, legate alle caratteristiche da misurare (Bailey, 1994), ed evidenzia "la qualità dei risultati della ricerca" (Krippendorff, 1980, p.190), che contribuisce a renderli accettabili o meno. Affidabilità e validità sono elementi molto importanti ai fini della formulazione delle inferenze, poiché il loro valore è influenzato dalla scelta delle categorie e delle "unità di contenuto" (Titscher *et al.*, 2000). La replicabilità, infine, è legata alla possibilità che differenti gruppi di ricerca giungano ai medesimi risultati, utilizzando gli stessi dati e le stesse tecniche. Nell'ambito della Content Analysis è difficile ottenere livelli accettabili di replicabilità, da qui l'appello della comunità scientifica a che i ricercatori migliorino e applichino correttamente i protocolli di ricerca, tenendo conto che la validità di un metodo è, principalmente, una "questione empirica" (Howell-Richardson and Mellar, 1996, p. 53). Esistono due ulteriori proprietà applicabili alla Content Analysis: la "validazione comunicativa" (Mayring, 2003, p. 112) e la "generalizzabilità" (Ryan and Bernard, 2000, p. 786). La validazione comunicativa fa riferimento alla possibilità che "i ricercatori, analizzando un particolare evento comunicativo, ottengano un consenso condiviso in merito ai risultati conseguiti" (Mayring, 2003, p. 112), mentre la generalizzabilità riguarda "il grado di applicabilità dei risultati ottenuti ad altre popolazioni o campioni" (Ryan and Bernard, 2000, p. 786). Uno dei problemi più frustranti è dato dalla "direzionalità" e cioè dall'atteggiamento favorevole, contrario o neutro nei confronti dell'argomento trattato. La direzionalità è "una caratteristica comunemente riconosciuta nell'ambito dei contenuti comunicativi, anche se non sempre è stata analizzata in modo oggettivo. Molti passaggi testuali non sono chiaramente pro, contro o neutri, ma la linea di demarcazione tra l'uno o l'altro atteggiamento è molto spesso indistinta" (Berelson 1952, p. 150). L'analisi della direzionalità o dell'atteggiamento nei confronti di un atto comunicativo risente, infine, della soggettività del ricercatore, la cui influenza può, certamente, essere ridotta, ma mai del tutto eliminata (Budd *et al.*, 1967).

### 5.2.1 Le Unità di analisi

La definizione delle unità di analisi rappresenta una delle attività fondamentali della Content Analysis, poiché consente di definire gli elementi alla base degli stimoli comunicativi (Berelson, 1952) e le cosiddette “unità di classificazione” (Losito, 1993), la più ampia delle quali è “l’unità di contesto” (Bailey, 1994), che circoscrive “l’informazione contestuale che può entrare nella descrizione di un’unità di registrazione” (Krippendorff, 1980, p.187). L’unità di contesto è, dunque, “quella parte di testo in riferimento alla quale è possibile attribuire un significato alle unità di analisi. L’unità di contesto, evidentemente, sarà più estesa dell’unità di analisi che ad essa viene riferita” (Losito, 1993, p. 150). Le unità di campionamento, invece, sono “quelle parti della realtà osservata o del flusso di espressioni costituenti il linguaggio del mittente, considerate indipendenti”, mentre le unità di registrazione sono definite “come le parti separatamente analizzabili di un’unità di campionamento” (Krippendorff, 1980, pp. 187-188).

**Tabella 25 - Descrizione delle unità di analisi individuate da Krippendorff (1987, p. 187) ai fini della Content Analysis.**

Unità	Definizione
Unità di analisi	Coincidono con gli oggetti di ricerca e sono conosciute anche come: <i>unità comunicative, unità di numerazione, unità di raccolta e unità di significazione.</i>
Unità di campionamento	Sono le unità alla base dell’universo di ricerca, che, pur rientrando nel campione selezionato, sono analizzate separatamente.
Unità di registrazione	Rappresentano i singoli segmenti nei quali è ripartita l’unità di analisi. Ciascuna rappresenta un record e sono conosciute anche con il nome di <i>unità di classificazione.</i>

Fonte: adattata da Nobile, S. (1997), *La credibilità dell’analisi del contenuto*, p. 185, FrancoAngeli, Milano.

Le unità di analisi usate con maggiore frequenza sono: la parola o il simbolo, il tema, la frase o il periodo e l’item (Holsti, 1968). In particolare, la “parola” è considerata l’elemento di dimensioni minori utilizzabile nell’ambito dell’analisi del contenuto (Berelson, 1952) e può essere rappresentata da un termine unico, da parole composte o, talvolta, frasi (Lasswell *et al.*, 1952), attraverso cui verificare l’occorrenza di parole chiave o termini che presentano un implicito giudizio di valore, come nel caso dei seguenti aggettivi: *religioso, sessuale, soprannaturale, democratico*. L’unità d’analisi di dimensioni maggiori è il “tema” e cioè un’affermazione singola relativa a un argomento specifico (Berelson, 1952). Gli “item”, invece, sono le unità utilizzate dai cosiddetti produttori di materiale simbolico (Berelson, 1952) e possono essere rappresentati da: un intero discorso, un programma radiotelevisivo, una lettera, un articolo o una notizia. Alcuni ricercatori considerano quest’unità troppo complessa (Holsti, 1969), mentre altri la ritengono utile per analizzare immagini in movimento, composizioni musicali, dipinti, cartoons e sketch (Berelson, 1952). Un item raggruppa i temi, le voci o le domande legate a un’unità di registrazione, inoltre a esso sono direttamente associate le “categorie”, che rappresentano tutti gli stati possibili della proprietà rilevata dall’item. Le categorie rappresentano, quindi, lo schema concettuale del progetto di ricerca, poiché riflettono il pensiero formulato, le ipotesi e lo scopo della ricerca stessa.

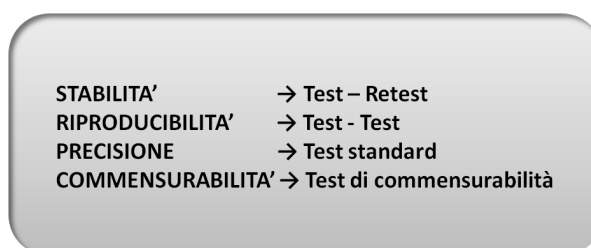
### 5.2.2 La content analysis e il problema della “affidabilità”

L'affidabilità (*reliability*), rappresenta una delle caratteristiche distintive della Content Analysis, poiché assicura risultati “indipendenti dall'evento analizzato, dallo strumento utilizzato e dalla persona che ha condotto la ricerca” (Kaplan and Goldsen, 1949). Ne consegue che “per ottenere delle deduzioni valide a seguito dell'analisi del contenuto è necessario che la procedura di classificazione sia affidabile e coerente, in modo da consentire a soggetti diversi di analizzare il testo selezionato nello stesso modo” (Weber, 1990, p. 12). L'affidabilità di una misura equivale, dunque, alla sua stabilità (Bailey, 1994) ed è una condizione necessaria, ma non sufficiente della sua stessa “validità” (Krippendorff, 1980, p. 187), poiché permette di stimare la misura in cui qualunque disegno di ricerca e, quindi, qualunque parte o dato da esso risultante determina variazioni nei fenomeni reali. Nell'ambito dell'analisi del contenuto, il rispetto del parametro di affidabilità è fondamentale, poiché contribuisce a ridurre l'influenza della soggettività del ricercatore e a ottenere una valutazione sistematica e una descrizione obiettiva del contenuto comunicativo analizzato. L'affidabilità è strettamente legata alla capacità del ricercatore d'individuare le categorie e le loro definizioni in modo da favorire l'accordo in merito a quali items attribuire a una certa popolazione. Qualora quest'accordo venga a mancare, categorie e item non possono essere utilizzati poiché privi della scientificità necessaria affinché l'analisi abbia valore (Schultz, 1958, p. 512). I “problemi di affidabilità” sono spesso causa di “ambiguità nel significato delle parole, delle categorie o delle altre forme di codifica” (Weber, 1990, p. 15), proprio per questo sono state individuate le quattro principali fonti di errore che contribuiscono a minare l'affidabilità dell'analisi e cioè (Titscher *et al.*, 2000, p. 66; Mayring 2003, p. 115; Krippendorff, 2004, p. 211): 1) Le caratteristiche delle unità di valutazione, che diventano fonte d'errore quando sono molto diverse dal materiale da analizzare e nei casi in cui vi è disaccordo sulle modalità di codifica; 2) Le proprietà delle singole categorie, che sono capaci di generare errori in mancanza di accordo sul loro stesso uso; 3) La differenziazione delle categorie, fonte accertata di errore quando le differenze sono molto ridotte. 4) Le caratteristiche dei ricercatori, cui viene imputata la mancanza di affidabilità nei casi in cui essa non può essere attribuita a una delle cause precedentemente descritte. Questi errori possono essere facilmente evitati migliorando la selezione e la formazione dei ricercatori e riducendo la durata dell'analisi. L'affidabilità rimanda, inoltre, alla riproducibilità del dato da parte di analisti diversi (Nobile, 1997), possibile a condizione che le operazioni di scomposizione e classificazione avvengano in modo “affidabile”, vale a dire rispettando un sistema preciso, standardizzato e condiviso di regole. Questa proprietà presenta tre requisiti fondamentali (Krippendorff, 1978, p. 187):

1. “Stabilità dell'analisi”, in base alla quale uno stesso ricercatore deve essere in grado di ripetere, a distanza di tempo, le stesse scelte e/o le stesse misurazioni sullo stesso contenuto e ottenere gli stessi risultati.
2. “Riproducibilità dell'analisi”, in base alla quale ricercatori diversi devono essere in grado di fare le stesse elaborazioni di un dato contenuto.
3. “Accuratezza dell'analisi”, in base alla quale le scelte degli analisti sono ottimali solo quando è rispettata una codifica standard.



Figura 20 - Elementi che concorrono a rendere affidabile l'analisi.



Fonte: Adattata da Nobile, 1997, p. 185.

L'affidabilità della codifica è un parametro che, in letteratura, ha assunto forme e caratteristiche diverse, tra cui: *inter-coder* e/o *intra-coder reliability*, *interjudge reliability*.

L'*inter-coder reliability* evidenzia il livello di accordo tra ricercatori diversi impegnati nella codifica di uno stesso testo, l'*intra-coder reliability*, invece, mostra il grado di stabilità di una codifica effettuata da un solo ricercatore (Titscher *et al.*, 2000). L'affidabilità di uno schema di codifica può, dunque, essere considerato un continuum che va dall'*intra-rater* e *inter-rater reliability*<sup>58</sup>, alla replicabilità, che rappresenta “la capacità di diversi gruppi di ricerca di applicare uno stesso schema di codifica affidabile” (Rourke *et al.*, 2001, p. 7). Si parla, invece, d'*interjudge reliability* quando si fa riferimento alla percentuale di accordo esistente tra i diversi ricercatori impegnati nell'analisi dello stesso materiale comunicativo, che è “spesso percepita come la misura standard utilizzata per valutare la qualità di una ricerca. Un'elevata dissonanza tra i ricercatori, infatti, è solitamente indice dell'esistenza di possibili carenze nella metodologia di ricerca” (Kolbe and Burnett, 1991, p. 248).

### 5.2.2.1 Misurare l'affidabilità

Nell'ambito della Content Analysis per superare gli eventuali problemi di affidabilità legati alla codifica dei testi si fa spesso riferimento all'*intercoder reliability*, che prevede l'assegnazione di un medesimo compito (codifica) a diversi codificatori, in modo da consentire al ricercatore di capire se e quanto i costrutti analizzati sono condivisi e se i diversi codificatori possono agire “in modo affidabile” sugli stessi codici (Ryan and Bernard, 2000, p.785; Mayring, 2003, p.110). L'*intercoder reliability* è considerata, infatti, una misura “vicina al cuore della Content Analysis, infatti, se la sua ‘misura’ non è affidabile, l'analisi stessa perde validità e affidabilità” (Singleton, 1993, p 294.). Gli studiosi, inoltre, sono concordi nel considerarla un elemento fondamentale della Content Analysis, infatti, “uno degli obiettivi di quest'analisi è l'identificazione e la registrazione delle caratteristiche relativamente oggettive dei messaggi (o almeno delle caratteristiche intersoggettive). Di conseguenza, la mancata valutazione dell'affidabilità dei risultati rende l'analisi del contenuto priva di senso” (Neuendorf, 2002, p. 141).

<sup>58</sup>L'*inter-rater reliability* è un parametro molto importante nell'ambito dell'analisi del contenuto, poiché rappresenta una delle principali fonti di obiettività e affidabilità. Essa, infatti, rappresenta “il grado in cui ricercatori diversi, impegnati nella codifica di uno stesso testo, giungono alle medesime scelte di codifica” (Rourke *et al.*, 2001, p. 6).

Questo tipo di affidabilità è considerata una condizione necessaria, ma non sufficiente, per la convalida di uno schema di codifica, poiché permette al ricercatore di parcellizzare il proprio lavoro, suddividendolo tra codificatori diversi (Neuendorf, 2002). L'intercoder reliability si basa su indici di correlazione (analisi della varianza) che rilevano il grado in cui "i valori attribuiti a valutazioni diverse non cambiano se espressi come deviazione dai loro significati" (Tinsley and Weiss, 2000, p. 98), questa misura è molto importante ai fini dell'analisi del contenuto poiché permette di ottenere dei valori attendibili "solo nel caso in cui valutazioni diverse assegnino lo stesso valore a ciascuno degli oggetti analizzati" (Tinsley and Weiss, 2000, p. 98). L'intercoder reliability è una misura particolarmente importante per i ricercatori che operano nel campo del marketing, poiché "un elevato livello di affidabilità evita che dai dati raccolti e analizzati scaturiscano cattive decisioni manageriali" (Rust and Cooil, 1994, p.11).

L'affidabilità può essere calcolata in modo rigoroso utilizzando indici diversi, i più diffusi in ambito comunicativo sono: il *coefficiente di affidabilità* (Berelson, 1952), la *percentuale di accordo* (Cohen, 1960; Lombard *et al.*, 2002; Neuendorf, 2002), il *metodo di Holsti* (Holsti, 1968), il *Pi di Scott* (Scott, 1955), il *Kappa di Choen* (Choen, 1960) e l'*Alpha di Krippendorff* (Krippendorff, 1980). Esistono, tuttavia, altri indici utilizzati in differenti ambiti di ricerca, tra cui: la misura dell'Ir, l'indice T, l'indice S, il coefficiente di concordanza (Bennett *et al.*, 1954; Tinsley and Weiss, 1975; Lin, 1989; Perreault and Leigh, 1989). Il coefficiente di affidabilità è dato dal rapporto tra gli accordi di codifica e il numero totale delle codifiche realmente svolte. Secondo Berelson (1952), il valore di questo rapporto tende a essere compreso tra il 66% e il 95%, con una concentrazione di circa il 90%. L'affidabilità può essere, inoltre, misurata calcolando in termini percentuali la concordanza (o accordo) tra i ricercatori, ovvero sommando il numero dei casi che sono stati codificati nello stesso modo da due diversi valutatori e dividendolo per il numero totale dei casi individuati. La percentuale di concordanza, quindi, è data dal rapporto tra il numero di codici su cui esiste un certo grado di accordo e il numero totale dei codici stessi (accordo + disaccordo). Questo indice pur essendo molto semplice e diffuso, non sembra essere particolarmente affidabile, poiché non tiene conto del fatto che l'accordo o la concordanza tra i valutatori si ottiene, in alcuni casi, in modo casuale (Cohen, 1960; Lombard *et al.*, 2002; Neuendorf, 2002). Il metodo di Holsti, invece, permette di analizzare le situazioni in cui due ricercatori analizzano unità diverse, mentre l'Alpha di Krippendorff tiene conto della grandezza dei valori mancanti, attuando le necessarie modifiche nei casi in cui la variabile è nominale, ordinale, un intervallo e/o un rapporto (Krippendorff, 1980; Lombard *et al.*, 2002; Neuendorf, 2002). Questo indice può essere utilizzato indipendentemente dal numero di ricercatori coinvolti, a differenza del Pi e del Kappa di Choen, applicabili alle sole ricerche condotte da due codificatori.

Il Kappa di Cohen stabilisce che una codifica è perfettamente affidabile quando il suo valore si avvicina a 1, mentre nel caso in cui l'accordo tra le parti risulti diverso da quanto ci si sarebbe aspettato il suddetto valore tende a 0 (Choen, 1960; Haney *et al.*, 1998). La formula per calcolare il Kappa di Cohen è la seguente:

$$\kappa = \frac{P_A - P_c}{1 - P_c}$$

$P_A$  = numero/ percentuale delle unità su cui concordano i valutatori.

$P_c$  = percentuale di unità per quale casualmente si prevede un accordo.

Nella nota metodologica sul kappa, Kvalseth (1989) suggerisce che un coefficiente di kappa pari a 0,61 indica un accordo globale sostanzialmente buono (Wheelock *et al.*, 2000), mentre altri autori ritengono che valori superiori o vicini a 0,75 indichino l'esistenza di un ottimo grado di accordo e quelli inferiori o vicini a 0,40 un grado d'accordo minimo. In sostanza, possono essere considerati accettabili tutti i valori compresi tra 0,40 e 0,75 (Capozzoli *et al.*, 1999, p. 6). Indipendentemente dalla validità statistica, recenti studi suggeriscono che il grado d'accordo accettabile può e in alcuni casi deve essere stabilito dai ricercatori, perché si “stanno aprendo nuove prospettive grazie al fatto che concetti ricchi di valore analitico possono permettere (a un'analisi) di procedere anche in presenza di livelli di affidabilità leggermente inferiori a quelli ritenuti ottimali”<sup>59</sup> (Riffe *et al.*, 1998, p. 131). Seguono i parametri individuati in letteratura per una corretta interpretazione del kappa (Landis and Koch, 1977, p.165).

**Tabella 26 - Kappa di Cohen e grado di accordo.**

Kappa Statistic	Strength of Agreement
<0.00	Poor
0.00- 0.20	Slight
0.21- 0.40	Fair
0.41- 0.60	Moderate
0.61- 0.80	Substantial
0.81- 1.00	Almost Perfect

Fonte: adattato da Landis and Koch, 1977, p. 165.

Il Kappa di Choen è, dunque, una misura efficace per valutare l'intercoder reliability, inoltre, “fattori quali il numero di osservazioni, il numero di categorie e la distribuzione dei dati influenzano il valore del kappa tanto da rendere difficile l'interpretazione del grado di concordanza” (Hagelin 1999, p. 314).

<sup>59</sup> Questi autori affermano, inoltre, che, nell'ambito delle ricerche sulla comunicazione, “di solito un livello minimo d'accordo pari all'80% rappresenta la norma” (Riffe *et al.*, 1998, p. 128).

### 5.3 Disegno di ricerca e analisi del contenuto

La definizione di un accurato disegno di ricerca è importante anche ai fini dell'analisi del contenuto, infatti, "prima di concettualizzare i propri dati (...) e scegliere le procedure analitiche più appropriate, il ricercatore dovrebbe cercare di ottenere una visione d'insieme circa la varietà, il genere e la distribuzione dei dati" (Krippendorff 1980, p. 174). In letteratura, sono state individuate tre tipologie di disegno di ricerca applicabili alla Content Analysis e cioè: 1) l'analisi dei fenomeni che si presentano in un determinato contesto; 2) la verifica della sostituibilità di un metodo di ricerca con l'analisi del contenuto; 3) la verifica delle ipotesi di ricerca e il confronto dei risultati ottenuti mediante l'analisi del contenuto con quelli ottenuti utilizzando metodologie differenti (Krippendorff, 1980). In ambito accademico, le ricerche basate sull'analisi del contenuto richiedono lo svolgimento dei seguenti passaggi obbligati:

- La formulazione di un interrogativo (*research question*), la scelta di un oggetto (*research object*) e la definizione delle ipotesi di ricerca (*research hypothesis*).
- Il campionamento.
- La definizione delle unità di analisi e del sistema di categorie da utilizzare.
- La verifica delle categorie, la codifica dei testi e il controllo dell'affidabilità.
- L'analisi dei dati.
- L'interpretazione e la presentazione dei risultati.

Generalmente, prima di procedere all'analisi del contenuto è utile che il ricercatore provi a rispondere ai seguenti quesiti (Krippendorff, 1980): Quali dati devono essere analizzati? Come sono definiti? Qual'è la popolazione da cui sono stati acquisiti? Qual'è il contesto in cui sono analizzati? 5) Quali sono i limiti dell'analisi? Qual'è l'obiettivo delle inferenze?

I ricercatori possono, inoltre, eliminare e/o minimizzare il rischio di distorsioni selezionando gli elementi di una risorsa comunicativa (testo, filmato, discorso ecc.) che presentano un buon grado di coerenza con le ipotesi formulate, così da ottenere un'analisi sistematica (Holsti, 1969), cioè improntata alla soluzione di uno specifico problema scientifico (Berelson 1952), grazie all'acquisizione di risultati teoricamente rilevanti e generalizzabili.

### 5.4 Gli strumenti per la content analysis

La Content Analysis, come molti altri ambiti della ricerca sociale, è stata oggetto di contaminazioni e tentativi, più o meno riusciti, d'integrazione con le diverse procedure informatiche. Si è partiti, infatti, dall'elaborazione computerizzata di semplici tabelle di frequenza, alla più complessa e recente automazione delle attività di manipolazione, elaborazione e codifica dei dati. I software per l'automazione di queste attività rappresentano, infatti, un valido ed efficace supporto per i ricercatori, cui è richiesta grande precisione nello svolgimento delle indagini, al fine di garantire quell'affidabilità, quell'accuratezza, validità, capacità di fare inferenze e generalizzare che garantisce scientificità all'analisi del contenuto (Krippendorff, 1980; Kassirjian, 1977).

La Content analysis si è dimostrata particolarmente disposta ad accogliere le procedure di "analisi testuale computerizzata" (Rositi, 1988; Amaturò, 1993; Losito, 1993; Bolasco, 1999), soprattutto quando ha come obiettivo lo svolgimento di analisi

quantitative e assume le caratteristiche tipiche della cosiddetta “semantica quantitativa” (Losito, 1993), secondo cui “le unità di classificazione coincidono con gli elementi significanti o con gli elementi della struttura linguistica” (Rositi, 1988, p. 71). I primi tentativi di automazione dell’analisi testuale risalgono alla fine degli anni ’50, quando numerosi ricercatori hanno iniziato a sperimentare procedure automatizzate per l’analisi sintattica, la traduzione meccanica, il salvataggio, il recupero e l’indicizzazione di grandi quantità d’informazioni testuali (Stone *et al.*, 1966). L’uso di procedure computerizzate sofisticate nell’analisi dei contenuti ha inizio con la nascita del sistema *General Inquirer*<sup>60</sup>, che, assieme alla sperimentazione ad opera del MIT di Boston d’innovative procedure informatizzate per l’elaborazione del linguaggio naturale, hanno permesso “d’individuare, contare e catalogare gli elementi caratteristici di un testo” (Kassarjian, 1977, p. 15). Il nucleo vitale del sistema *General Inquirer* applicato all’analisi del contenuto è dato da un dizionario<sup>61</sup>, in cui ogni parola è definita da uno o più tag, ovvero elementi che rappresentano e sostituiscono le categorie tradizionali. I primi applicativi dotati di dizionari automatici o gestibili direttamente dagli utenti sono: il *General Inquirer*, sviluppato a Harvard negli anni ’60, e lo *Stanford Political Dictionary*<sup>62</sup>, basato sul differenziale semantico. Negli ultimi decenni, si è assistito a un uso massivo di procedure automatizzate e software dedicati all’analisi di unità ridotte, ma molto diffuse come ad esempio la parola e “al conteggio del numero di occorrenze delle unità di analisi” (Kassarjian, 1977, p. 15). Alcuni software (come ad esempio la versione più aggiornata del *General Inquirer*) integrano sistemi complessi d’intelligenza artificiale, attraverso cui è possibile evidenziare e analizzare usi differenti di una stessa parola imputabili, principalmente, al contesto e/o al significato (Rosenberg *et al.*, 1990). Nonostante i software dedicati alla Content Analysis siano sempre più numerosi e complessi, è bene ricordare che tali applicativi pur presentando numerosi punti di forza, non sono immuni da problemi. Questi strumenti, infatti, presentano alcune limitazioni legate al fatto che i dati raccolti devono essere necessariamente inseriti in un unico file contenente l’intera unità di campionamento. Questa caratteristica provoca

---

<sup>60</sup> *General Inquirer* è uno dei primi programmi dedicati all’analisi computerizzata del contenuto, creato a Harvard dal gruppo di ricercatori che faceva capo a Stone nei primi anni ’60 e applicato a diverse tipologie di testo a partire dal 1966 (Burton, 2000). Questo programma ha fatto da apripista alle riflessioni e agli sviluppi successivi dell’analisi del contenuto computazionale. *General Inquirer* è costituito da un set di applicativi informatici, in grado di riconoscere e classificare i lemmi della lingua inglese, utilizzando dizionari elettronici definiti dai ricercatori (Stone *et al.*, 1966). Ad oggi, *General Inquirer* supporta l’analisi linguistica in molte lingue, permette d’individuare tutte le istanze diverse (es. verbi), svolgere l’analisi delle contingenze o analizzare tutte le frasi in cui ricorre una data parola (Reis and Judd, 2000).

<sup>61</sup> Nell’ambito dell’analisi del contenuto computerizzata, un dizionario è ciò che permette “una vera e propria traduzione del testo: le parole del linguaggio con cui il testo è stato prodotto sono tradotte nei vocaboli, cioè nelle categorie, del dizionario. Il che equivale a dire che il linguaggio naturale è tradotto in un metalinguaggio, mediante un’operazione che possiamo definire di ‘normalizzazione’ dei dati testuali”. (Losito, 1996, p. 66). L’*Harvard Psyc- Sociological Dictionary* è il dizionario originariamente alla base del *General Inquirer*, la cui prima versione era composta da 3.500 voci e 83 categorie, distinte in categorie di primo e secondo ordine (Losito, 1996, p. 67).

<sup>62</sup> Lo *Stanford Political Dictionary*, sviluppato nel 1964 da Holsti e altri ricercatori (1964), è stato inserito, nella seconda metà degli anni ’60, nel programma *General Inquire* assieme ad altri 16 dizionari (Holsti, 1969). Questo strumento si basa sul lavoro fatto da Osgood e altri ricercatori (1956) in merito alle categorie positive e negative inserite nell’*Inquirer dictionary*. Queste categorie presentano tre diverse dimensioni semantiche che garantiscono al dizionario la trattazione delle attuali 1.915 parole caratterizzate da accezione positiva e le 2.291 negative. Sebbene queste parole siano strutturate in categorie, possono occorrere in più di una categoria (Stone *et al.*, 1966).

non poche limitazioni, poiché alcuni software non supportano l'esportazione diretta (né totale, né parziale) della risorsa comunicativa oggetto di analisi, costringendo, così, i ricercatori a svolgere più volte la noiosa attività di "copiare e incollare" le risorse analizzate nella maschera di elaborazione del software (Rourke *et al.*, 2001). Nell'ambito dell'analisi quantitativa è possibile scegliere numerosi software dedicati, i più utilizzati sono *Atlas/ti*, *NUD\*IST* e *HyperQual*, che consentono, nel corso della trascrizione del testo da analizzare, d'identificare l'unità di analisi e assegnare il testo a una categoria definita precedentemente o scaturita dall'analisi (Rourke *et al.*, 2001). Gli applicativi più avanzati permettono di svolgere anche codifiche multiple di singoli passaggi testuali, utili quando si analizza più di un costrutto, e consentono a più ricercatori di lavorare su una stessa attività, grazie alla possibilità di essere velocemente identificati e associati alle attività svolte. In generale, i software per la Content Analysis garantiscono non solo l'automazione delle attività di codifica, ma anche il calcolo dell'affidabilità e della percentuale d'accordo, che possono essere calcolate utilizzando la specifica funzione di SPSS o un'analoga funzione interna al programma.

I software più diffusi per l'analisi del contenuto sono, generalmente, suddivisi in (Lowe, 2002, p.1): Programmi *dictionary-based*, dedicati alla costruzione automatizzata di dizionari, grammatiche e altri strumenti di analisi del testo e Programmi di *annotation aid*, dedicati all'esecuzione automatica di alcune forme di analisi del contenuto. I programmi *dictionary-based* sono caratterizzati dalle funzioni base necessarie allo svolgimento dell'analisi testuale, tra cui: il conteggio e la classificazione delle occorrenze, nonché lo svolgimento di semplici analisi statistiche. Il secondo gruppo di applicativi, invece, è costituito da veri e propri ambienti di sviluppo più simili ai linguaggi di programmazione di alto livello, che ai pacchetti software per l'analisi del contenuto (Lowe, 2002, p.1). I programmi di *annotation aid* permettono, inoltre, di svolgere l'analisi dei contenuti in maniera automatica, garantendo anche la trascrizione elettronica delle note, dei riferimenti incrociati e degli appunti che, solitamente, un ricercatore produce nel corso dell'analisi. La scelta del software da utilizzare è strettamente legata al tipo di analisi da svolgere (es. quantitativa o qualitativa) e degli obiettivi della ricerca.

#### **5.4.1 Le funzioni di base per l'automazione dell'analisi del contenuto**

L'automatizzazione della Content Analysis è possibile grazie all'informatizzazione di alcune attività basilari di natura quantitativa, quali: il calcolo delle occorrenze e della frequenza di parole e/o categorie, l'analisi delle occorrenze e la visualizzazione dei risultati. Segue una breve descrizione delle principali funzioni automatizzate attraverso cui svolgere l'analisi del contenuto.

### **Analisi di Frequenza delle parole (*Word frequency analysis*)**

L'analisi delle frequenze si basa sul conteggio delle occorrenze delle singole parole o delle parole chiave presenti in un testo. Questo tipo di analisi prevede la suddivisione del testo selezionato in capitoli o sub-sezioni, ciascuna delle quali è analizzata singolarmente. I risultati o meglio le liste contenenti le frequenze rilevate in ciascuna sub-sezione possono essere analizzate utilizzando particolari metodologie statistiche, come il  $\chi^2$ , che permettono di verificare se e quanto le parole scelte ricorrono in una sezione del testo.

### **Analisi di Frequenza delle categorie (*Category Frequency Analysis*)**

La maggior parte dei programmi per l'analisi del contenuto consente la definizione di dizionari personalizzati, che permettono la mappatura e la raccolta di parole o frasi identificate da un singolo lemma, che funge da etichetta ed è in grado di descrivere e identificare i termini che raggruppa (Pennebaker *et al.*, 2001). Si cita a titolo di esempio uno dei dizionari che è possibile definire utilizzando l'analisi LIWIC (*Linguistic Inquiry and Word Count*)<sup>63</sup> e attraverso cui è possibile mappare le parole che rientrano, ad esempio, nella categoria "death", ovvero {ashes, burial\*, buried, bury, casket\*, cemet\*, coffin\*, cremat\*, dead death\*, decay\*, decease\*, deteriorat\*, die, died, dies, drown\*, dying fatal, funeral\*, grave\*, grief, griev\*, kill\*, mortal\*, mourn\*, murder\* suicid\*, terminat\*}<sup>64</sup>. Valutare la frequenza delle categorie, piuttosto che quella delle singole parole, consente di ottenere un'analisi testuale più approfondita, poiché permette l'elaborazione di un modello più chiaro e comprensibile del contenuto latente del testo analizzato.

### **Visualizzazione**

Una volta analizzato un testo e ottenuta la relativa rappresentazione vettoriale, è possibile visualizzare un grafico in cui è rappresentato il conteggio delle occorrenze di ciascuna parola o categoria oggetto di analisi. Per fare ciò, i software più affidabili e diffusi mettono a disposizione dei ricercatori due metodi di analisi: la *Cluster Analysis* (Benzecri, 1969; Anderberg, 1973) e il *Multidimensional Scaling* (Torgerson, 1952; Shepard, 1962; Kruskal, 1964; Carroll and Chang, 1970; Carroll and Wish, 1974; Carroll and Arabie, 1980; Wish and Carroll, 1982; Arabie *et al.*, 1987; Cox and Cox, 1994; Borg and Groenen, 2005). Le procedure che consentono lo svolgimento della cluster analysis sono, generalmente, ben integrate all'interno dei pacchetti software dedicati alla content analysis, mentre le tecniche di multidimensional scaling<sup>65</sup> sono,

---

<sup>63</sup> Il Linguistic Inquiry and Word Count (LIWIC) è un software di analisi testuale, progettato e realizzato dagli studiosi statunitensi Pennebaker, Booth e Francis (2001), che consente di calcolare la frequenza con cui sono usate differenti categorie di parole all'interno di un ampio spettro di testi, tra cui: e-mail, discorsi, opere poetiche o trascrizioni dal cosiddetto parlato quotidiano. Questo strumento consente di rilevare e analizzare le sfumature, positive o negative, delle parole utilizzate in un testo, le notazioni autoreferenziali e altri 70 elementi linguistici (Pennebaker *et al.*, 2001).

<sup>64</sup> In questo caso, gli asterischi rappresentano i caratteri "jolly" che indicano al programma come trattare alcune parole e a quale categoria associarle, nel nostro caso le parole "cremating", "cremated" e "cremate" sono associate al termine cremat\* e pertanto mappate all'interno della stessa categoria "death".

<sup>65</sup> Il *Multidimensional Scaling* (MDS) è una tecnica esplorativa che permette di ordinare gli oggetti "partendo dalle loro distanze o dissimilarità" (Podani, 1994, p. 315) e, dunque, di ottenere una rappresentazione di n oggetti in uno spazio a k dimensioni, incrociando informazioni sulla "similarità"

tuttora, oggetto di analisi e miglioramento. Infatti, nell'ambito dell'analisi del contenuto la maggior parte delle procedure di scaling consentono di svolgere analisi basate sull'approccio metrico al multidimensional scaling, piuttosto che sull'approccio non metrico<sup>66</sup>. Ciò è dovuto al fatto che i programmi tendono a preferire una mappatura lineare (che graficamente è rappresentata in forma di piano), attraverso cui è possibile evidenziare la maggior parte delle variazioni di posizione dei vettori proiettati sul piano di riferimento. L'analisi computazionale delle concordanze non rappresenta, dunque, un metodo concretamente applicabile alla content analysis, essendosi dimostrato utile più alla progettazione generale dell'analisi del contenuto.

#### 5.4.2 I software per la content analysis

Segue una breve presentazione dei software che, a livello accademico, sono utilizzati con maggiore frequenza ai fini dell'analisi del contenuto. Questi applicativi sono stati suddivisi in tre macro categorie (Programmi dictionary-based; Programmi per la costruzione automatizzata di dizionari e grammatiche; Programmi di annotation aid) e descritti in base a: l'accessibilità del codice, il sistema su cui ciascun programma può essere eseguito e le lingue supportate (Lowe, 2002). Seguono alcune tabelle riepilogative (Tab.27- 30) in cui sono descritti i principali software dedicati alla content analysis quantitativa.

La maggior parte dei software disponibili presenta alcuni problemi legati all'acquisizione e/o alla creazione di dizionari personalizzati, che non sempre garantiscono risultati ottimali in lingue diverse dall'inglese o da quelle già previste e supportate. Questa, dunque, è una delle sfide cui è chiamata a rispondere la comunità scientifica e i programmatori che si occupano di analisi testuale e/o Content Analysis automatizzata.

---

(o dissimilarità) tra ciascuna coppia di oggetti. Questa tecnica è usata per visualizzare le (dis)similarità (distanze) tra oggetti in uno spazio di piccole dimensioni (spesso 2D o 3D).

<sup>66</sup> Il *Metric Multidimensional Scaling* è un metodo sviluppato da Torgerson (1952) e Gower (1966) per analizzare gli elementi principali del contesto di riferimento. Esso permette di ottenere una descrizione ampia e dettagliata di un insieme complesso di dati, di esaminare, attraverso una matrice che somma i quadrati e i prodotti incrociati (SPSS), e di riassumere, in uno spazio euclideo, l'andamento della variazione lineare (Cooper, 1972; Kennel and Orloi, 1986; Podani, 1994). Il Non-Metric Multidimensional Scaling, invece, è un metodo basato sulla classificazione della distanza tra i vari punti o oggetti individuati (Shepard, 1962; Kruskal, 1964; Cox and Cox, 1992), il cui uso permette di "aggirare" l'assunto di linearità alla base dei metodi di natura metrica (Kennel and Orloi, 1986, pp. 921- 922). Questo metodo, essendo libero da qualsiasi "assunzione sulla linearità", può utilizzare differenti matrici di dissimilarità o di distanza simmetrica (Podani, 1999, p. 322), poiché fa sì che "le differenze tra i valori di distanza, utilizzate per valutare il rispetto o meno degli assiomi metrici, vengano completamente ignorate, mentre viene considerato soltanto l'ordine di rango delle distanze" (Podani, 1999, p. 322).



**Tabella 27 - Programmi dedicati alla Content Analysis quantitativa e dictionary based.**

Programmi dictionary- based		
Applicativo	Caratteristiche Tecniche	Descrizione
CATPAC	Sistema Operativo: Windows. Licenza: Commerciale (595\$), Ricercatori accademici (295\$), Studenti (49\$). Codice: Proprietario (solo eseguibile). Lingua: Inglese.	Permette di leggere, analizzare e riassumere qualsiasi tipologia di testo, evitando lo svolgimento del processo di pre-codifica. I risultati dell'analisi possono essere "visualizzati" in forma di cluster analysis e multi-dimensional scaling.
Concordance	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 89\$ e 40\$ per le licenze successive. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese e Cinese.	Permette di analizzare le concordanze presenti nei testi letterari e ottenere un'analisi testuale che prende in considerazione funzioni, espressioni comuni e lemmatizzazione. Le opzioni di visualizzazione (grafici e schermate) sono molto limitate.
Diction	Sistema Operativo: Windows. Licenza: Commerciale 189\$, Ricercatori accademici 129\$. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Utilizzando alcuni dizionari, consente di svolgere l'analisi del contenuto utilizzando categorie standardizzate, derivate proprio dai dizionari scelti. È possibile creare dizionari personalizzati, mentre mancano funzioni per analizzare il significato di parole, frasi e paragrafi.
General Inquirer	Sistema Operativo: Qualsiasi (Java). Licenza: gratuita per uso accademico. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette di svolgere un'analisi del contenuto basilare e non fornisce funzioni per la visualizzazione. Il programma si basa su 182 categorie, che sono il risultato di diversi dizionari creati per l'analisi del contenuto, tuttavia non è possibile creare dizionari personalizzati.
Hamlet	Sistema Operativo: MS- Dos. Licenza: gratuita per uso personale. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette di analizzare la co-occorrenza di parole all'interno di contesti specifici e creare le relative mappe e matrici, svolgere la cluster analysis e il multidimensional scaling.
T-Lab	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 520\$ per una licenza singola. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese, Spagnolo e Italiano.	Permette di svolgere le operazioni principali alla base della content analysis in un delle tre lingue supportate.
TEXTPACK	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 300€ licenza singola, 100€ studenti, 1500€ network. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	È costituito da le funzioni di base per lo svolgimento dell'analisi del contenuto, pur non possedendo alcuna funzione di visualizzazione.
LIWC	Sistema Operativo: Windows, Mac OS. Licenza: 99\$ licenza singola. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese (ascii).	Presenta le funzioni di base attraverso cui svolgere l'analisi del contenuto ed è stato sviluppato sulla base del dizionario sviluppato da Pennebaker, che può comunque essere integrato da quelli sviluppati dagli utenti.
MonoConc/ ParaConc	Sistema Operativo: Windows. Licenza: Gratuita. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese (ascii).	Il primo è dedicato all'analisi delle concordanze, il secondo si basa sulle stesse funzioni applicate a uno specifico corpora.
SPSS TextSmart	Sistema Operativo: Windows. Licenza: informazione non disponibile. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese (ascii).	Si basa su interfacce grafiche intuitive e semplici, su un dizionario che può essere aggiornato e categorizzato liberamente, sfruttando anche l'analisi delle co-occorrenze.
VBPro	Sistema Operativo: MS- Dos. Licenza: gratuita. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese (ascii).	Garantisce le funzioni di base (eccetto quelle per la visualizzazione), utilizzabili attraverso interfacce particolarmente spartane.

Fonte: ns. elaborazione.

**Tabella 28 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che prevedono la creazione di dizionari e grammatiche (ontologie).**

Programmi per la costruzione automatizzata di dizionari e grammatiche		
Applicativo	Caratteristiche Tecniche	Descrizione
Profiler Plus	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 770\$ commerciale, 380\$ uso accademico, 200\$ funzionalità ridotte. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese (ascii).	È un misto tra un applicativo per lo sviluppo di particolari ambienti di analisi e lo svolgimento della content analysis. Tutte le funzioni sono proprietarie e, dunque, a pagamento, mentre alcuni pacchetti aggiuntivi permettono lo svolgimento dell'analisi dei contenuti latenti e lo sviluppo di mappe cognitive.
DIMAP	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 330\$ uso accademico. Codice: Proprietario (eccetto che per il parser Franklin). Lingua: Inglese (ascii).	È un applicativo particolarmente ricco, che consente la creazione di dizionari personalizzati per l'analisi testuale. È una soluzione dedicata alla linguistica computazionale e alla lessicografia, essendo è poco adatto alla content analysis tipica delle scienze sociali, cui, tuttavia, è dedicato un modulo contenente le principali funzioni di base.
Visual Text	Sistema Operativo: Windows. Licenza: informazione non disponibile. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Presenta numerose funzioni per l'analisi testuale, incluse quelle per la programmazione molto simili al linguaggio C++. È particolarmente utile per l'estrazione delle informazioni, più che per la content analysis tradizionale.
KEDS/ TABARI	Sistema Operativo: MS-DOS, Mac, Unix/Linux. Licenza: gratuita. Codice: Open Source. Lingua: Inglese (ascii).	KEDS/ TABARI è un software open source per l'estrazione delle informazioni. Permette di popolare un database inserendo attori ed eventi secondo regole ontologiche definite. È possibile utilizzare i dizionari preesistenti o definirne dei nuovi.

Fonte: ns. elaborazione.

**Tabella 29 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che consentono lo svolgimento di azioni di annotation aid.**

Programmi di annotation aid		
Applicativo	Caratteristiche Tecniche	Descrizione
Atlas-ti	Sistema Operativo: Windows, MS-Dos. Licenza: 250\$ licenza singola. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	È una soluzione di annotation aid, che presenta alcune funzioni automatiche, ma limitate per la content analysis, attraverso cui i ricercatori possono definire manualmente un set di documenti, che vengono, quindi, analizzati e comparati in maniera automatizzata.
NUDIST	Sistema Operativo: Windows. Licenza: 325\$ licenza singola, 260\$ 2-30 licenze. Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Presenta funzionalità molto simili a quelle di Atlas-ti, ma interfacce più semplici e un set di annotazioni più preciso.

Fonte: ns. elaborazione.

**Tabella 30 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che consentono lo svolgimento di azioni di annotation aid.**

Programmi per la "qualitative content analysis"		
Applicativo	Caratteristiche Tecniche	Descrizione
Atlas	Sistema operativo: Windows. Licenza: 390\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese e Tedesco.	Supporta l'interpretazione testuale, la gestione dei testi e l'estrazione di elementi concettuali da documenti specifici (theory building). Permette, inoltre, di svolgere l'analisi qualitative di ampie risorse testuali, audio e video. Le aree di applicazione sono le scienze sociali, le scienze dell'educazione, la criminologia, le ricerche di mercato, la teologia.
Ethnograph (E6)	Sistema operativo: Windows. Licenza: 200\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette la gestione e l'analisi facilitate di risorse testuali come interviste, focus group, note, diari, appunti di riunioni e altri documenti. È ampiamente utilizzato nell'ambito dell'analisi qualitative dal 1985.
HyperResearch	Sistema operativo: Windows, Mac OS X. Licenza: 370\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette la codifica e l'analisi di dati testuali e multimediali. Sono, inoltre, disponibili moduli aggiuntivi e tutorial.
Kwalitan	Sistema operativo: Windows. Licenza: 315\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese e Olandese.	Permette l'analisi di risorse testuali come interviste, osservazioni o materiale testuale persistente, come articoli di giornali, report annuali aziendali, manoscritti ecc. Il programma è stato elaborato sulla base delle procedure tipiche della grounded theory.
MAXqda (WinMax)	Sistema operativo: Windows. Licenza: 370\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese, Tedesco e Spagnolo.	È una soluzione Windows per l'analisi del contenuto qualitativa, la cui prima versione è stata sviluppata nel 1989 da Udo Kuckartz. Presenta interfacce utente in 10 lingue diverse. Supporta testi in PDF, DOC, file immagine e link a file audio e video, che vengono trascritti in forma testuale.
NVivo	Sistema operativo: Windows. Licenza: 445\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese e Olandese.	È un software dedicato alle ricerche qualitative e consente di operare su testi molto ampi e vari, nonché su informazioni multimediali. Presenta interfacce in varie lingue, tra cui: Inglese, Tedesco, Francese, Spagnolo, Cinese e Giapponese.
QDAMiner	Sistema operativo: Windows. Licenza: 295\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette la codifica, l'annotazione e l'analisi di raccolte di documenti e immagini. Contiene funzioni statistiche, di visualizzazione e report, che permettono di supervisionare il processo di analisi.
Qualrus	Sistema operativo: Windows. Licenza: 399\$ licenza singola (educational). Codice: Proprietario. Lingua: Inglese.	Permette lo svolgimento dell'analisi del contenuto di tipo qualitativo di risorse testuali e multimediali. Permette, inoltre, una gestione intelligente del processo di codifica e un numero elevato di strumenti attraverso cui analizzare i dati.
TAMS	Sistema operativo: Mac OS, Linux. Licenza: freeware. Codice: open source. Lingua: Inglese.	Soluzione open source per la content analysis qualitativa, che si basa sui sistemi operativi OS X and GNUstep (Linux, BSD, Solaris, etc.).
Weft QDA	Sistema operativo: Windows. Licenza: freeware. Codice: open source. Lingua: Inglese.	Applicativo open source dedicato all'analisi dei contenuti qualitativa. È costituito da una serie di funzionalità di base, il cui uso è facilitato da manuali e tutorial.

Fonte: ns. elaborazione.

## CAPITOLO 6

### Analisi della comunicazione di CSR attuata online dalle principali aziende quotate nel FSTE MIB

#### 6.1 Disegno sperimentale

L'analisi del contenuto, come affermato nel corso del precedente capitolo, è costituita da "l'insieme di metodi che sono orientati al controllo di determinate ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) e che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici" (Rositi, 1971). Nello svolgimento di questa particolare forma di analisi è molto importante svolgere due attività: la selezione dei documenti da analizzare e le tecniche attraverso cui presentare i risultati ottenuti (Milne and Adler, 1999). In ambito accademico, se le attività legate alla presentazione e alla divulgazione dei risultati sono stati oggetto di numerosi studi<sup>67</sup>, che non sono riusciti, però, ad individuare un metodo di analisi uniformemente accettato, non è accaduto lo stesso per le attività di selezione della documentazione. I pochi contributi disponibili, infatti, focalizzano la propria attenzione quasi esclusivamente sulla reportistica annuale (es. bilancio sociale, bilancio di sostenibilità, report di sostenibilità ecc.), ignorando i molti altri strumenti utilizzati per la comunicazione di CSR (es. social network, siti web, blog, newsletter ecc.). Ciò accade nonostante il processo di selezione della documentazione rappresenti, nell'ambito dell'analisi del contenuto, una tappa molto importante<sup>68</sup>.

In letteratura, l'uso quasi esclusivo dei report annuali ai fini della content analysis è stato giustificato ponendo l'accento sull'importanza sociale di tali documenti, che, coerentemente, con i principali studi sulla corporate communication, sono considerati una delle principali e più diffuse forme di comunicazione aziendale, che nel caso delle società per azioni sono ampiamente disponibili e consultabili (Neimark, 1992; Adams *et al.*, 1998). Una scelta del genere, però, sembra limitare la portata dell'analisi, poiché le aziende, in particolar modo quelle di grandi dimensioni, sono tenute a pubblicare un gran numero di documenti di CSR, che vanno dai report annuali, ai comunicati stampa, alle brochure, agli spot e al materiale multimediale che popola siti web e social media (Zéghal and Ahmed, 1990; Gray *et al.*, 1995). Il presente lavoro di ricerca è stato, invece, articolato sulla raccolta, la classificazione e l'analisi del materiale di CSR pubblicato online e in particolare sui social media aziendali. Attraverso la content analysis, infatti, è stato possibile scomporre i messaggi e/o i documenti incentrati sulla trattazione dell'argomento d'interesse in elementi semplici, ovvero "categorie", successivamente "quantificate" al fine di ottenere delle inferenze in merito a: il

---

<sup>67</sup> Si veda in particolare Gray *et al.*, 1995; Hackston and Milne, 1996; Milne and Adler, 1999. L'importanza della divulgazione dei risultati ottenuti mediante la content analysis è evidente in Deegan e Rankin, 1996; Gray *et al.*, 1995; Krippendorff, 1980; Neu *et al.*, 1998.

<sup>68</sup> Si veda Krippendorff, 1980; Tilt, 1994; Deegan and Rankin, 1997, secondo i quali i report annuali sono importanti ai fini della CSR in virtù dell'elevato grado di credibilità di cui godono. Questi report, infatti, sono spesso utilizzati spesso come unica fonte d'informazione in merito ad argomenti e problematiche particolari, come ad esempio il rispetto e la tutela dell'ambiente.

significato globale del messaggio, gli effetti sul destinatario, gli interessi, le strategie e i valori dell'emittente. Obiettivo del lavoro è verificare l'efficacia e l'evoluzione subita dalla comunicazione di CSR online, grazie anche a un'analisi empirica articolata in<sup>69</sup>:

- Formulazione delle ipotesi di ricerca;
- Selezione dell'oggetto e delle ipotesi di ricerca;
- Campionamento;
- Definizione delle unità di analisi e del sistema di categorie;
- Test delle categorie, codifica dei testi e controlli di fedeltà;
- Analisi dei dati;
- Interpretazione dei risultati.

I passaggi più delicati di questa procedura sono l'individuazione e la definizione delle cosiddette categorie analitiche in cui uno specifico corpus testuale può essere scomposto, poiché la riuscita dell'intera analisi è legata alla sussistenza di alcune caratteristiche specifiche delle categorie, ovvero: *omogeneità, esaustività, mutua esclusività, pertinenza, oggettività e unicità* (Molteni, 2003). Il processo d'individuazione e selezione delle categorie rappresenta un passaggio obbligato per personalizzare il dizionario, ovvero aggregare e elencare "tutte le forme in lemmi comuni"<sup>70</sup>. Definire le categorie di analisi, consente, inoltre, di creare e popolare una vera e propria tabella di contingenza, in cui è riportata la loro frequenza di apparizione rispetto alla variabile analizzata. In questo modo è possibile verificare la sussistenza di eventuali corrispondenze lessicali e procedere all'analisi<sup>71</sup>, trasformando la matrice dei dati (lemma-variabile) in una matrice disgiuntiva- completa e, successivamente, in una matrice di Burt (variabile- variabile)<sup>72</sup>.

---

<sup>69</sup> Sulla *content analysis* si consulti: Holsti (1969); Kassarian (1977); Andren (1981); Weber (1985; 1990); Losito (1996); Neuendorf (2002); Krippendorff (2004); Krippendorff and Bock (2008).

<sup>70</sup> Con il termine "forma" si fa riferimento alla "parola" e alla sua grafia originale che appare nel testo (forma flessa assunta nel discorso dal lemma corrispondente). Il "lemma", invece, rappresenta la forma del termine così come viene inserito nel dizionario. In breve, esso rappresenta tutte le flessioni con cui quell'unità lessicale può presentarsi nel testo.

<sup>71</sup> L'Analisi delle corrispondenze è una tecnica che fa capo all'approccio denominato *analyse des données* di Benzécri (1973) ed è applicabile sia alle variabili qualitative, che quantitative. Questo tipo di analisi (detta semplice se applicata a due variabili, multipla se applicata a più di due variabili) evidenzia somiglianze e differenze tra le unità di contesto analizzando le relazioni esistenti tra i valori delle occorrenze e quelli delle co-occorrenze delle diverse categorie di analisi individuate. In particolare, le occorrenze sono date dalla frequenza con cui un'unità lessicale ricorre all'interno del corpus o di una unità di contesto, la co-occorrenza, invece, è data dalla somma delle volte in cui due o più unità lessicali si presentano nei medesimi contesti elementari. (Losito, 2002).

<sup>72</sup> La matrice disgiuntiva-completa è una matrice di  $n \times q$  dove  $n$  è il numero dei casi e  $q$  la somma di tutte le modalità delle  $p$  variabili. INSERIRE RIF. La matrice di Burt, detta anche matrice delle corrispondenze multiple, racchiude tutte le tabelle di contingenza tra le variabili. Questa tabella può essere utilizzata per svolgere tutte e le operazioni utili all'estrazione dei fattori (Di Franco, 1997).

### 6.1.1 Oggetto e ipotesi di ricerca

“Un’accurata concettualizzazione è un presupposto irrinunciabile per qualsiasi tipo di ricerca” (Agnoli, 1994, p. 70), per cui anche nell’ambito della content analysis la definizione accurata e precisa dell’oggetto di ricerca è un’attività molto importante cui il ricercatore deve attribuire la giusta attenzione. L’oggetto o l’argomento di una ricerca rappresenta, in primo luogo, un concetto, che nel caso dell’analisi del contenuto può essere desunto da qualsiasi atto comunicativo o meglio da qualsiasi corpus di messaggi (es. trasmissioni televisive, articoli giornalistici, discorsi pubblici, spot pubblicitari ecc.), indipendentemente dall’emittente e dal ricevente cui sono destinati<sup>73</sup>. La concettualizzazione dell’oggetto d’analisi è un processo attraverso cui esso “viene suddiviso in elementi più semplici, o parti, che insieme concorrono a formare l’intelaiatura elaborata per ridurre la complessità di una data situazione problematica e delimitare l’ambito d’interesse specifico in ‘quella data ricerca’” (Agnoli, 1994, p. 66). Questo particolare processo cognitivo consente al ricercatore di focalizzare l’attenzione sugli aspetti ritenuti significativi ai fini dell’analisi, tralasciandone degli altri, non perché poco importanti, ma poiché renderebbero l’analisi troppo estesa e complessa. A livello cognitivo, infatti, è tendenzialmente impossibile osservare in maniera esaustiva un fenomeno, così si preferisce focalizzare l’indagine su un numero finito di aspetti, che possono essere, quindi, studiati con la giusta attenzione. Infatti, “dalla gran massa delle possibili osservazioni empiriche, noi scegliamo quelle che assumiamo come significative rispetto alla nostra formulazione del problema nei suoi aspetti rilevanti” (Agnoli, 1994, pp. 66- 67).

L’obiettivo principale della presente ricerca è, dunque, analizzare le strategie di comunicazione di CSR che le principali aziende italiane attuano online, sfruttando le potenzialità dei social media. A tal proposito, sono stati individuati e descritti i principali temi affrontati nell’ambito della comunicazione online di CSR. Le research questions e, conseguentemente, le ipotesi di ricerca alla base del presente lavoro sono state formulate a partire dall’analisi dell’obiettivo che s’intende perseguire, in modo da studiare in maniera approfondita la comunicazione di CSR svolta attraverso i social media e l’influenza che questi canali esercitano sulle strategie generali di Corporate Social Responsibility. A tal fine, sono state definite le seguenti research questions:

- RQ1:** Quante delle imprese presenti nella top ten del “CSR Online Awards Italy” di Lundquist sono quotate nel FTSE MIB?
- RQ2:** Quali, quante e come si sono classificate le imprese italiane nella “CSR Online Awards Europe” di Lundquist?
- RQ3:** Le strategie di comunicazione di CSR e i contenuti pubblicati online variano a seconda del medium o della piattaforma “social” utilizzata?
- RQ4:** L’uso dei social media nella comunicazione di CSR ha effettivamente migliorato il rapporto azienda- stakeholder e favorito la loro partecipazione ad attività e iniziative sostenibili?

---

<sup>73</sup> In ambito comunicativo e, dunque, anche per quanto concerne la comunicazione di CSR, il mittente può essere un individuo (es. cittadino), un gruppo informale (es. organizzazione culturale), organizzazione o un’azienda e infine un’istituzione. I destinatari, invece, possono essere i cittadini nella loro totalità, gli stakeholder o i partners.

La definizione di domande di ricerca mirate e ben ponderate facilita, infatti, l'elaborazione delle ipotesi di ricerca, che si configurano come previsioni specifiche circa la natura e la relazione tra due variabili (Creswell, 2009). Le ipotesi di ricerca, dal punto di vista concettuale, possono essere definite come degli asserti concettuali relativi a "taluni aspetti di un oggetto di studio e le loro connessioni" (Agnoli, 1994, p. 24), mentre dal punto di vista operativo, esse sono considerate asserti "circa le relazioni tra due o più variabili" (Marradi, 1984, p. 90). In sintesi, un'ipotesi è una previsione che può essere provata o smentita dai risultati ottenuti a seguito dell'elaborazione dei dati raccolti. Le ipotesi che s'intende verificare attraverso la presente ricerca sono:

### **Hypothesis 1**

- H1.0: Esiste una relazione diretta tra la dimensione aziendale e la propensione all'uso dei social media nella comunicazione di CSR.
- H1.1: Non esiste una relazione diretta tra la dimensione aziendale e la propensione all'uso dei social media nella comunicazione di CSR.
- H1.2: Il raggiungimento di buone performance finanziarie nel Ftse Mib influisce sull'approccio alla CSR e alla sua comunicazione online.
- H1.3: Il raggiungimento di buone performance finanziarie nel Ftse Mib influisce sull'approccio alla CSR e alla sua comunicazione online.

### **Hypothesis 2**

- H2.0: Esiste una relazione diretta tra il settore industriale/ l'area di attività aziendale e la diffusione online d'informazioni e iniziative di CSR.
- H2.1: Non esiste una relazione diretta tra il settore industriale/ l'area di attività aziendale e la diffusione online d'informazioni e iniziative di CSR.
- H2.2: Le imprese italiane che occupano i primi posti (top ten) della classifica nazionale Lunquist, hanno un buon posizionamento nella classifica europea.
- H2.3: Le imprese italiane che occupano i primi posti della classifica nazionale Lunquist (top ten), non hanno un buon posizionamento nella classifica europea.

### **Hypothesis 3**

- H3.0: Le strategie di comunicazione e i contenuti pubblicati variano a seconda del media utilizzato (es. Facebook, Twitter, LinkedIn ecc.).
- H3.1: Le strategie di comunicazione e i contenuti pubblicati non variano a seconda del media utilizzato (es. Facebook, Twitter, LinkedIn ecc.).

### **Hypothesis 4**

- H4.0: Gli stakeholders partecipano attivamente al dibattito online e in particolare alle questioni di natura etico- sociale (CSR).
- H4.1: Gli stakeholder non partecipano attivamente al dibattito online e in particolare alle questioni di natura etico- sociale (CSR).

## 6.1.2 Il Campionamento

La concettualizzazione, o definizione dell'oggetto di ricerca, consente ai ricercatori di definire le unità di analisi (l'universo o la popolazione di riferimento), i relativi casi e i segmenti dell'universo interessati dall'indagine (il campione) (Glaser and Strauss, 1967; Schatzman and Strauss, 1973; Agar, 1980; Strauss and Corbin, 1990; Mason, 1996; Patton, 2002). Dopo aver definito gli obiettivi della ricerca (o astrazione), è necessario individuare la "popolazione obiettivo", ovvero della popolazione oggetto di studio (Palumbo and Garbarino, 2008, p. 260). Queste attività rientrano in una fase molto importante della ricerca empirica, poiché consente di definire con esattezza la natura degli elementi che la compongono (le unità oggetto di studio), nonché la sua estensione spazio- temporale. La definizione dell'universo di riferimento è un passaggio particolarmente importante anche nell'ambito dell'analisi del contenuto, poiché un'indagine svolta sulla totalità di una popolazione si presenta non solo di difficile esecuzione per la numerosità degli elementi da analizzare, ma anche limitata dal dispendio di tempo e risorse economiche richieste. Un'indagine svolta su base campionaria, invece, consente al ricercatore di agire su unità di analisi di dimensioni ridotte, di contenere i costi e i tempi dell'indagine, nonché di raccogliere le informazioni con maggiore accuratezza<sup>74</sup>. Nonostante l'indagine campionaria presenti numerose potenzialità, esistono alcune limitazioni legate alle modalità di selezione del campione e di generalizzazione dell'evidenza campionaria all'intera popolazione (Di Franco, 1997).

Figura 21 - Rapporto tra campione selezionato e popolazione di riferimento.



Fonte: adattata da Di Franco, 1997.

La scelta di limitare l'analisi a una porzione o meglio a un campione rappresentativo della popolazione di riferimento consente di generalizzare all'intera popolazione i risultati ottenuti (Azzalini, 2001). La generalizzazione o "inferenza" si basa sul processo logico- induttivo attraverso cui è possibile ottenere informazioni su una popolazione, partendo dall'osservazione di una parte di essa e cioè il campione, generalmente selezionato su base casuale (Azzalini, 2001). In sintesi, l'obiettivo principale di un'indagine campionaria è descrivere la "realtà" della popolazione sulla base delle osservazioni condotte su un insieme limitato di unità estratte dalla popolazione stessa. La maggior parte degli studi accademici riguardanti la content analysis hanno descritto e testato non solo le modalità attraverso cui analizzare i documenti disponibili, ma anche le relative procedure di campionamento. La soluzione

---

<sup>74</sup> Si definisce campione "un gruppo limitato di osservazioni estratte da un universo o da una popolazione statistica" (Gambel, 2005, p. 159). Il campione, dunque, è un sottoinsieme rappresentativo delle unità della popolazione, la cui dimensione, data dal numero complessivo di unità che lo compongono, è indicata con  $n \leq N$ . Si veda anche Leti, 1983; Piccolo, 1998; Gambel, 2002, pp.159- 160.

di campionamento più diffusa ai fini dell'analisi del contenuto è data dal “campionamento stratificato”<sup>75</sup>, che prevede la suddivisione della popolazione di riferimento in più “strati”, suddivisione operata “sulla base di una o più variabili note prima della raccolta dei dati” (Losito, 1993, p. 86). In questo modo, è possibile ottenere una serie di “sotto- universi”, ciascuno dei quali è “definito da una delle modalità della variabile stratificante oppure da una delle possibili combinazioni delle modalità delle variabili stratificanti. Da ogni stato dell’universo si estrae quindi, con criterio di scelta casuale, un numero definito di unità di analisi” (Losito, 1993, p. 86). Nell’ambito della presente ricerca, l’universo o la popolazione analizzata è data dall’insieme del materiale comunicativo (pubblicazioni cartacee e multimediali, filmati, presentazioni ecc.) prodotto dalla divisione CSR delle aziende italiane quotate nel Ftse MIB e presenti nella classifica Lundquist 2011. La popolazione individuata è stata, quindi, sottoposta a campionamento, in modo da garantire maggiore affidabilità alla ricerca svolta, scegliendo di analizzare il materiale comunicativo di CSR pubblicato online (post pubblicati sui principali social media aziendali) dalle aziende precedentemente individuate. Questo passaggio è stato, inoltre, basato su una serie di considerazioni di natura quantitativa (numero di materiale selezionato) e sostantiva (la perdita d’informazioni dovuta al restringimento del campo di analisi, i benefici in termini di omogeneità formale della documentazione e la possibilità di definire categorie di analisi precise).

Figura 22 - Elementi costitutivi del campione selezionato e della popolazione di riferimento.



Fonte: ns. elaborazione.

In particolare, il campione oggetto della presente indagine è così composto: post pubblicati sui principali social media e cioè Facebook e Twitter.

### 6.1.3 Unità di analisi e categorie

La maggior parte delle procedure di analisi su cui si basa la ricerca sociale, tra cui l’analisi del contenuto, “consistono essenzialmente in una scomposizione dell’unità comunicativa in elementi più semplici (unità di classificazione) e nella classificazione di questi ultimi in variabili categoriali (ordinate e non), avendo predefinito *l’unità di contesto*

<sup>75</sup> Il campione stratificato può essere semplice, quando “da ogni strato dell’universo si estrae un numero di unità di analisi uguale per tutti gli strati”, o proporzionale, “quando da ogni strato dell’universo si estrae un numero di unità d’analisi in proporzione alla dimensione dello strato stesso rispetto all’intero universo” (Losito, 1993, p. 86- 87).



cui fare riferimento nell'atto di classificare" (Rositi, 1988, p. 69). La scelta dell'unità di analisi è strettamente collegata alle caratteristiche di base e, dunque, alla domanda di ricerca intorno alla quale essa è costruita. L'unità di analisi può essere una lettera, una parola, una frase, un paragrafo, il numero di partecipanti a una discussione o il tempo dedicato alla discussione stessa (Robson, 1993; Polit and Beck, 2004). Nell'ambito della content analysis tradizionale sono utilizzate "parole, simboli- chiave, temi, proposizioni, enunciati ecc. come unità di classificazione, e in genere le procedure riferibili, da un lato, all'approccio denominato 'semantica quantitativa' e, dall'altro, a talune tendenze dell'analisi del discorso delineatasi, dagli anni '70, specialmente in Francia" (Losito, 1993, p. 41)<sup>76</sup>. La scelta dell'ampiezza dei contenuti comunicativi da analizzare è necessaria ai fini della loro stessa classificazione, operata attraverso uno specifico sistema di categorie. Generalmente, la content analysis si basa su tre categorie di analisi (Krippendorff, 1980):

1. Unità di campionamento<sup>77</sup>, che devono essere "indipendenti", cosicché l'inclusione o l'esclusione di una di esse non pesi sulle altre, "coerenti" e logicamente ed empiricamente significative. Esse variano in base alle scelte del ricercatore e possono essere rappresentate da parole, frasi o paragrafi.
2. Unità di contesto, ovvero il contesto all'interno del quale saranno effettuate le classificazioni<sup>78</sup>. Esse non devono necessariamente essere indipendenti, poiché possono sovrapporsi e contenere molte unità di classificazione. Questi elementi pongono dei limiti precisi al tipo di dati da classificare, che sono, generalmente, frasi paragrafi o dichiarazioni di scopo.
3. Unità di classificazione, ovvero le parti di un'unità di campionamento analizzabili separatamente<sup>79</sup>, che raramente presentano dei contorni fisici ben delimitati. Esse rappresentano l'idea alla base del progetto di ricerca.

Le unità di codifica possono essere definite utilizzando criteri molto diversi, tra cui ricordiamo:

- La definizione fisica dei confini naturali o intuitivi, metodo che può essere utilizzato con successo ai fini dell'analisi di articoli, lettere, poesie e tutte quelle forme testuali caratterizzate da precisi confine fisici.
- La definizione sintattica di unità di registrazione, che permette di utilizzare i "separatori" creati dall'autore, come ad esempio parole, frasi o paragrafi.

---

<sup>76</sup> Si veda anche Smelser, 1982, p. 232 ss. e Delli Zotti, 1997, p. 80 ss. Secondo quest'ultimo, infatti, "l'unità d'analisi deve essere appropriata al tipo di problema teorico posto dal ricercatore; dovrebbe avere una rilevanza causale per i fenomeni studiati; le stesse unità d'analisi non dovrebbero subire alcuna variazione a livello empirico rispetto al loro criterio classificatore [...], in modo da non nascondere significative fonti di variazione; la scelta dell'unità di analisi dovrebbe riflettere il grado di disponibilità dei dati relativi all'unità stessa; la scelta dovrebbe basarsi su procedure standardizzate e ripetibili, purché esse non introducano importanti fonti di errore non controllate".

<sup>77</sup> Un'unità di campionamento può essere composta da una o più unità elementari, il cui insieme costituisce la popolazione e che devono essere indipendenti (in modo che l'inclusione o l'esclusione di una o più unità non influenzi la scelta delle altre) e internamente coerenti (così da essere logicamente ed empiricamente significative).

<sup>78</sup> Le unità di contesto riguardano il contesto in cui ciascun tipo di unità di analisi compare, per approfondimenti si rimanda a Rositi, 1988, p. 69.

<sup>79</sup> Le unità di classificazione "possono o no coincidere con le unità di contesto". A tal fine è importante ricordare che, nel caso di una ricerca con obiettivi ampi e articolati, potrebbero essere utilizzate diverse unità di classificazione, strutturando il disegno di ricerca in parti autonome, ciascuna legata ad un'unità di classificazione. Solo in seguito sarà possibile analizzare i dati utilizzando unità dello stesso tipo. Per ulteriori approfondimenti si veda Losito, 1993, pp. 79- 81.

- La definizione di unità referenziali, riferite al modo in cui è rappresentata l'unità stessa, ad esempio, un "articolo potrebbe fare riferimento a George W. Bush come "Il presidente Bush", "il 43° presidente degli Stati Uniti", o "W". Le unità referenziali sono utili quando s'intende fare delle inferenze in merito ad atteggiamenti, valori o preferenze" (Krippendorff, 1980, p. 101).
- L'uso di unità proposizionali, metodo tra i più complessi che permette di definire le unità di codifica, attraverso cui scomporre il testo al fine di esaminare le ipotesi di base<sup>80</sup>.

Le caratteristiche e le dimensioni delle unità di analisi dipende direttamente dalle domande di ricerca, infatti possono essere utilizzate anche lettere, parole, frasi, sezioni di pagine, il numero di partecipanti o il tempo dedicato a una discussione (Robson 1993; Polit and Beck, 2004). Il processo di codifica dei dati può essere svolto utilizzando due approcci che operano secondo regole leggermente diverse. Il primo, denominato *emergent coding*, prevede che le categorie siano definite grazie a un'analisi preliminare dei dati, basata sui seguenti passaggi (Haney *et al.*, 1998):

- Revisione del materiale raccolto da parte di due diversi ricercatori, che in maniera indipendente, dopo aver analizzato i dati a disposizione, provvederanno a formare una lista di controllo.
- Confronto delle azioni di due ricercatori e conciliazione delle differenze presenti nelle liste di controllo iniziali.
- Definizione di una lista di controllo consolidata, che i due ricercatori utilizzeranno autonomamente.
- Verifica dell'affidabilità della codifica (i valori ottimali sono il 95% d'accordo tra le parti e un coefficiente del kappa di Cohen pari a 0,8), che in presenza di un livello di affidabilità non accettabile, prevede la ripetizione delle analisi svolte.

Il secondo approccio, denominato *codifica a priori*, prevede che le categorie di analisi siano stabilite prima di scegliere la teoria in base alla quale definire il disegno dell'analisi stessa. Procedendo in questo modo, la codifica si svolge solo quando i partecipanti dimostrano di aver raggiunto un accordo in merito alle categorie da utilizzare. Anche in questo caso, saranno svolte tutti i controlli del caso, cosicché le categorie siano in grado di massimizzare proprietà come la mutua esclusività e la completezza (Weber, 1990). Le unità di codifica possono essere definite in base a criteri e approcci differenti, tra cui: la definizione fisica dei suoi confini naturali o intuitivi (articoli, poesie, lettere ecc.); la definizione sintattica delle unità di registrazione, basata, cioè, sulle separazioni definite dall'autore (es. parole, frasi o paragrafi); la definizione delle cosiddette "unità referenziali", che attengono al modo in cui è rappresentata una data unità. Così come riscontrato in letteratura,

---

<sup>80</sup> Per comprendere meglio il funzionamento di queste unità si ricorda l'esempio fatto in proposito da Krippendorff, il quale dapprima cita la seguente frase: "Gli investitori hanno subito un altro colpo a causa del fatto che il mercato azionario ha continuato la sua discesa", che viene, successivamente scomposta in "Il mercato azionario è stato di recente di scarso rendimento / Gli investitori hanno perso il proprio denaro" (Krippendorff, 1980, p.90).

nell'impostazione di un'analisi del contenuto è possibile utilizzare diverse unità di classificazione, definite a livello sia grammaticale (parole, simboli- chiave, frasi, paragrafi, interi testi), che di contenuto (personaggi, temi, vicende), tuttavia, la maggior parte delle ricerche si basa su una sola unità di classificazione. Esistono, inoltre, una serie di differenze di tipo metodologico tra la content analysis che tradizionalmente viene sviluppata a livello statunitense e quella europea. Infatti, nel primo caso si riscontra una grande diffusione di studi incentrati sulla classificazione delle parole, mentre in ambito europeo e soprattutto italiano prevale l'uso di unità più ampie come i personaggi o addirittura i testi nel loro insieme<sup>81</sup>. Segue una breve classificazione delle principali unità di analisi.

**Tabella 31 - Riepilogo delle principali unità di analisi.**

<b>PAROLA</b>	È l'unità più piccola utilizzata ai fini dell'analisi del contenuto, definita da Lasswell (1952) come un simbolo attraverso cui procedere all'analisi di un testo e che può essere utilizzata singolarmente, includendo parole composte o aggregazioni di più parole, come ad esempio frasi.
<b>TEMA</b>	Unità di analisi che presenta dimensioni maggiori e si fonda su una sola affermazione fatta in merito a un argomento. Il tema è non solo tra le unità di analisi più utilizzate nella content analysis, perché le problematiche, i valori, le credenze, gli atteggiamenti sono solitamente affrontati in questa forma, ma anche tra le più complesse perché, come afferma Holsti, "Queste azioni clandestine sovietiche sull'isola prigioniera di Cuba non saranno tollerate dal popolo americano". La frase contiene affermazioni o riferimenti a tre nazioni, ma deve essere il codificatore a scomporla nei temi che la compongono e ad associarli alle giuste categorie (Holsti, 1969).
<b>PERSONAGGIO</b>	L'uso di un personaggio fittizio o storico come unità di registrazione è spesso impiegata negli studi che si analizzano fiction, spettacoli teatrali, film, trasmissioni radiofoniche e altre forme d'intrattenimento.
<b>ITEM</b>	L'item è l'unità di analisi utilizzata con maggiore frequenza da coloro i quali producono "materiale simbolico". Per item s'intende un discorso nella sua totalità, un programma radiofonico, una lettera, un editoriale, una notizia ecc. Questa unità, per alcuni, presenta spesso dimensioni troppo estese (Holsti, 1969), mentre altri ne giustificano l'uso appellandosi a numerose ricerche in cui l'unità di analisi è l'audio o le immagini in movimento di filmati, le composizioni musicali, i dipinti, le vignette o barzellette (Berelson, 1952).

**Fonte: ns. elaborazione.**

Nell'ambito della presente analisi, le unità di campionamento sono costituite dai post pubblicati sui social media più utilizzati dalle aziende oggetto di analisi. Dall'insieme indistinto e voluminoso dei post pubblicati, ne sarà analizzato un gruppo limitato, scaturito da una selezione (classificazione) fatta in base alla data di pubblicazione (gennaio- settembre 2012). I post analizzati rappresenteranno, quindi, i casi della matrice dei dati, mentre le categorie ne costituiranno le variabili, ovvero l'elemento base su cui generalmente è condotta l'analisi del contenuto. La definizione delle categorie è legata alle ipotesi di ricerca, nel nostro caso, infatti, saranno individuate alcune categorie attraverso cui verificare quali tematiche di CSR sono affrontate e quali taciute, saranno, inoltre, definite altre categorie attraverso cui sarà possibile individuare e descrivere l'atteggiamento (positivo, neutro o negativo) degli stakeholder nei confronti delle politiche di CSR attuate dalle aziende campione. Il processo di definizione delle categorie deve rispondere alle leggi della cosiddetta buona classificazione (esaustività, esclusività, unicità del fundamentum divisionis) e fare in modo che esse siano più esplicite possibile, riducendo al minimo l'ambiguità (Marradi, 1984), ciò è possibile: scegliendo categorie dal significato semplice e non ambiguo;

<sup>81</sup> Questa tipologia di analisi è stata definita da Rositi (1971) "analisi del contenuto come inchiesta", con l'intenzione di dare risalto alle affinità di questo tipo d'indagini con uno dei principali strumenti utilizzati nell'ambito della ricerca sociale, il questionario, che relativamente alla content analysis viene sottoposto non a individui, ma unità differenti come ad esempio i testi.

fornendo ai codificatori istruzioni chiare ed esaustive; delimitando, nel caso di unità di classificazione non elementari, il campo semantico di ciascuna categoria<sup>82</sup>. In letteratura, si è assistito al diffondersi di “categorie standard” utilizzate principalmente nell’ambito dell’analisi degli atteggiamenti (Osgood, 1959) e della comunicazione politica (Lasswell, 1927; Osgood, 1952). In particolare, “una categoria è un gruppo di parole con significato o connotazioni simili” (Weber, 1990, p. 37), ma soprattutto “le Categorie devono essere mutuamente esclusive ed esaustive”(GAO, 1996, p. 20). Nel caso in cui l’analisi del contenuto si basi sull’analisi di singole parole o locuzioni, è possibile utilizzare delle liste (es. tutti i nomi o gli aggettivi utilizzati per indicare la tutela dell’ambiente nell’ambito della CSR), classificate utilizzando delle categorie ottenute per via induttiva e cioè facendole derivare dal materiale analizzato in ragione dell’appartenenza alla stessa area semantica o attraverso una serie di associazioni tra le parole che compongono la lista<sup>83</sup>.

## 6.2 KH Coder

KH Coder è un software open source per la content analysis, il text mining e attività di linguistica computazionale. Questo software consente di svolgere analisi del contenuto quantitativo di testi redatti in lingue diverse, come il giapponese, l’inglese, il francese, il tedesco, l’italiano, il portoghese e lo spagnolo. KH Coder nasce come strumento dedicato all’analisi di testi sociologici redatti in lingua giapponese e solo in seguito è stato ampliato in modo da poter essere utilizzato in differenti ambiti di ricerca e in altrettanto diversi contesti linguistici. Questo software consente di svolgere diverse tipologie di analisi statistica, infatti, numerosi sono i ricercatori che lo hanno utilizzato per analizzare problematiche e informazioni di carattere sociale. KH Coder può essere, quindi, facilmente impiegato in differenti ambiti di ricerca, che vanno dal marketing, al CRM, fino alle analisi più spiccatamente sociologiche (Higuchi and Kawabata, 2003; Tamura, 2004; Tomida, 2007; Shineha *et al.*, 2008; Chihara and Nakamori, 2011; Naoi *et al.*, 2011; Tamura, 2011; Tamura and Tamura, 2011; Ishii *et al.*, 2012). Le principali tipologie di elaborazione e analisi statistica che è possibile svolgere utilizzando questo strumento sono: Frequency List, KWIC Concordance, Correspondence Analysis, Multi-Dimensional Scaling, Hierarchical Cluster Analysis, Co-Occurrence Network<sup>84</sup>.

## 6.3 Analisi

Il presente paragrafo introduce la presentazione e la discussione dei risultati ottenuti attraverso l’analisi empirica delle strategie di CSR communication attuate online da alcune delle principali aziende italiane, che permetteranno, poi, di confermare o smentire le ipotesi di ricerca precedentemente esposte.

---

<sup>82</sup> Per approfondimenti si rimanda a Lazarsfeld (1958), secondo cui nella definizione del campo semantico è utile: definire a livello concettuale la proprietà esaminata; scomporre analiticamente il concetto nelle varie dimensioni che lo compongono; elencare i possibili indicatori relativi a ciascuna delle dimensioni individuate.

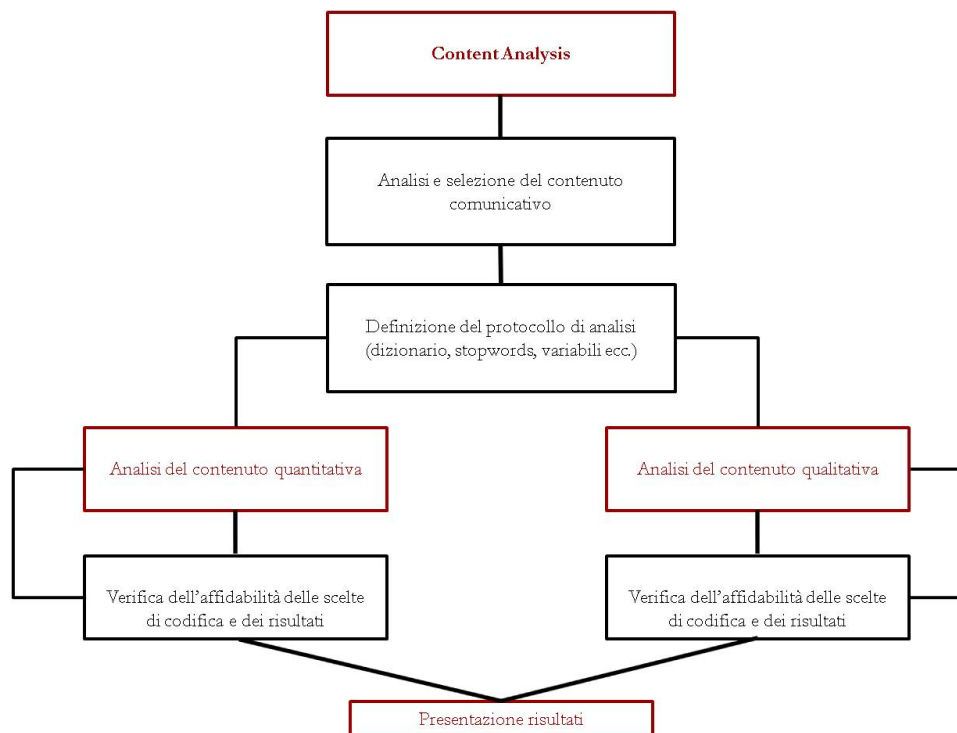
<sup>83</sup> Holsti (1968), riprendendo un precedente lavoro di Berelson (1952), ha proposto una lista di categorie che può essere considerata un ottimo punto di partenza per la definizione di categorie ad hoc.

<sup>84</sup> Per una descrizione più approfondita delle caratteristiche e del funzionamento del software si rimanda al sito internet <http://khc.sourceforge.net/en/> e ai tutorial ivi pubblicati.

### 6.3.1 Framework Teorico

L'analisi empirica alla base del presente lavoro di ricerca è stata svolta utilizzando le procedure di base della content analysis quantitativa. In questo modo si procederà al controllo della veridicità e dell'attendibilità delle ipotesi di ricerca, che si configurano come "ipotesi su fatti di comunicazione (emittenti, messaggi, destinatari e loro relazioni) e che a tale scopo utilizzano procedure di scomposizione analitica e di classificazione, normalmente a destinazione statistica, di testi e di altri insiemi simbolici" (Rositi, 1971). L'analisi del contenuto ha permesso, quindi, di analizzare in profondità il materiale raccolto e verificarne la validità (Burnard 1991; Polit and Beck, 2004), che assieme alla concretezza costituisce uno dei presupposti fondamentali di questa particolare forma di analisi statistica. L'analisi empirica è stata articolata in fasi successive, che vanno dalla preparazione e dalla selezione delle unità di analisi (McCain, 1988; Cavanagh, 1997; Guthrie *et al.*, 2004), all'individuazione del campione da analizzare (Cavanagh, 1997; Duncan, 1989), fino all'elaborazione dei dati raccolti e all'interpretazione dei risultati.

Figura 23 - Modello sviluppato sulla base degli assunti definiti da Berelson (1952) a proposito dello svolgimento della content analysis di tipo quantitativo.



Fonte: ns. elaborazione.

Il framework presentato nell'immagine precedente (Fig.24) illustra la sequenza di attività necessaria ai fini di una corretta analisi del contenuto, che, essendo strettamente vincolata al contesto di riferimento rimanda al cosiddetto *framework SPA*<sup>85</sup>, utilizzato per l'analisi dei testi esterni, che nel nostro caso saranno desunti

<sup>85</sup> Il modello SPA consente di separare ed eliminare gli elementi ritenuti irrilevanti ai fini dell'analisi del contenuto, rendendo il contesto di riferimento più comprensibile (Ditlevsen *et al.*, 2007).

esclusivamente da alcuni social media (Facebook e Twitter). La scelta di escludere dall'analisi piattaforme come LinkedIn, MySpace, Digging ecc. è dovuta al fatto che esse tendono a riprendere i post e le risorse pubblicate dai due più diffusi social network. Segue la definizione delle principali unità in base alle quali è stata svolta l'analisi.

**Tabella 32 - Riepilogo delle unità di analisi utilizzate ai fini dell'analisi e il relativo ambito di applicazione.**

Unità	Ambito di applicazione
Unità di analisi	Comunicazione online di CSR
Unità di campionamento	Social media aziendali (es. Facebook, Twitter, Likedin ecc.).
Unità di registrazione	Post testuali (notizie, brevi comunicati, rimandi, dialoghi) pubblicati sui principali social media aziendali dal gennaio al settembre 2012.

**Fonte:** adattata da Stefano Nobile, *L'analisi del contenuto*.

La Tabella di riepilogo (Tab.32) sintetizza le unità in base alle quali è stato possibile non solo analizzare la comunicazione di CSR online sviluppata da alcune delle principali aziende italiane quotate nel FTSE MIB, ma anche definire lo spazio garantito sui social media aziendali alle tematiche e alle iniziative socialmente responsabili. Sono stati, infatti, analizzati i post testuali (notizie, brevi comunicati, rimandi, dialoghi) pubblicati sulle pagine istituzionali di Facebook e Twitter dal gennaio al settembre 2012.

### **6.3.1.1 La content analysis “quantitativa”**

Il presente lavoro di ricerca si basa sulle tecniche tipiche della content analysis quantitativa caratteristiche della content analysis, attraverso cui sono stati analizzati specifici eventi comunicativi, ovvero i testi (post) pubblicati online dalle campione aziende sui propri social media, in modo da verificare se e quanto essi contribuiscono alla comunicazione di CSR. Questa particolare tipologia di analisi ha consentito di “misurare” la ricorrenza, all'interno di uno specifico testo, delle cosiddette unità di analisi, costituite, nel nostro caso da parole o temi. Le unità di analisi sono state analizzate ricorrendo a differenti procedure, tra cui: l'analisi delle parole chiave, il multidimensional scaling, l'analisi delle corrispondenze, l'analisi delle co-occorrenze e la clusterizzazione.

### 6.3.1.2 Le distribuzioni di frequenza

L'analisi del contenuto applicata alla ricerca accademica ha, spesso, come risultato immediato semplici incroci tra variabili (es. “la tematica trattata più spesso dal social media A è stato il lancio di nuovi prodotti, mentre il social media B ha privilegiato tematiche d'interesse sociale”). In particolare, le distribuzioni di frequenza possono essere ottenute utilizzando unità di classificazione definite in base al contenuto (es. personaggi, temi, argomenti, ecc.) o categorie fondate su parole, frasi o paragrafi. Questo tipo di analisi permette di verificare come alle categorie più ricorrenti (es. parole, frasi o paragrafi) corrisponda solitamente una maggiore attenzione ai temi e/o ai significati veicolati dalle categorie stesse. Ad esempio, il numero delle occorrenze della parola “sostenibile” presente nella porzione di testo analizzato (es. i post pubblicati tramite i social media aziendali) può essere considerato “un indicatore dell'insistenza relativa” di quello stesso tema rispetto ad altri. In sintesi, le distribuzioni di frequenza, attraverso l'analisi di liste di parole e l'individuazione di quelle che ricorrono con più frequenza, permettono di evidenziare i significati e/o i temi preponderanti in un discorso scritto o parlato. Quest'analisi, infine, limita la propria attenzione al livello semantico dei testi analizzati, correndo, quindi, il rischio di ottenere risultati legati, esclusivamente, alle tematiche su cui è incentrato il testo analizzato.

### 6.3.1.3 La Kwic concordance

Questa tecnica di elaborazione consente di visualizzare le parole chiave presenti in un contesto comunicativo e/o in un testo. Si tratta, infatti, di *Keyword in Contest* ovvero di “parole chiave inserite nel contesto di riferimento”, la cui metodologia di analisi permette di ricercare ed evidenziare le occorrenze di una determinata parola all'interno di un testo e/o di una sua porzione. Le parole chiave si differenziano da quelle d'uso generale poiché indicative o caratterizzanti il contenuto del testo.

Tabella 33 - Elenco delle parole chiave utilizzate ai fini della KWIC Concordance.

Elenco delle parole chiave utilizzate
Aiuto
Ambiente
Arte
Azionisti
Benzina
Clienti
CSR
Dipendenti
Diritti
Energia
Facebook
Giovani
Google
Green
Internet
Risparmio
Social
Società
Sostegno
Sostenibile
Sostenibilità
Stakeholder
Terremoto
Twitter
Web
Youtube

Fonte: ns. elaborazione.

Ai fini della presente analisi, la procedura KWIC ha chiarito le modalità d'uso di alcune parole chiave (es. sostenibile, sostenibilità, CSR, social ecc.), grazie alla visualizzazione delle relative occorrenze, riportando per ciascuna di esse una porzione antecedente e seguente di testo, in modo da facilitare la comprensione del contesto in cui esse sono inserite. L'analisi approfondita della lista delle parole chiave ha permesso di verificare la concordanza tra la parola selezionata e le parole presenti nell'unità di analisi. Ad esempio, osservando le occorrenze della parola "sostenibile" è stato possibile chiarire meglio l'uso che di essa è fatto nelle unità analizzate e, dunque, nel testo (scritto o parlato) oggetto di analisi, nel nostro caso i post pubblicati sui social media istituzionali del campione di aziende analizzate.

#### **6.3.1.4 Il multidimensional scaling**

Il *Multidimensional Scaling* (MDS) o scaling multidimensionale è una tecnica di analisi statistica che evidenzia, graficamente, le differenze e/o le somiglianze esistenti tra gli elementi di un particolare insieme. Questa tipologia di analisi si basa su tecniche esplorative dei dati, attraverso cui è possibile rappresentare  $N$  oggetti in uno spazio a  $K$  dimensioni, grazie alle informazioni raccolte sulla somiglianza/ differenza tra ogni coppia di elementi evidenziata. Il Multidimensional Scaling consente, inoltre, di evidenziare tutte le dimensioni presenti in un sistema, che, inizialmente, sono in numero uguale agli elementi che lo compongono e sono successivamente ridotte alle sole dimensioni ( $N$ ) significative. In questo modo, è possibile rappresentare graficamente i rapporti tra le entità evidenziate, poiché la configurazione grafica è, di fatto, la migliore approssimazione delle distanze che passano tra gli elementi osservati.

#### **6.3.1.5 L'analisi delle corrispondenze**

L'analisi delle corrispondenze permette, invece, di evidenziare e descrivere le relazioni esistenti tra due o più variabili, in modo da individuare gli elementi che sintetizzano il fenomeno analizzato. Lo scopo di questa tipologia di analisi è individuare le dimensioni alla base della struttura dei dati e il grado d'interdipendenza tra le variabili originarie. L'analisi delle corrispondenze si basa sulla rappresentazione grafica della tabella di contingenza, che raccoglie i dati ottenuti dalle osservazioni effettuate, così da ottenere un'interpretazione semplificata delle informazioni contenute. Questa particolare forma di analisi consente di esplorare più a fondo i testi selezionati, grazie alla valutazione del modo in cui i vari elementi (categorie di contenuto, parole, frasi ecc.) sono combinati, e di evidenziare le associazioni semantiche che rimandano al significato di base. In questo modo è possibile, ad esempio, "contare" i paragrafi o i discorsi in cui appare la categoria "sostenibile" insieme alla categoria "sviluppo", o ancora esaminare e quantificare le unità di contesto in cui tali parole ricorrono congiuntamente.



### 6.3.1.6 L'analisi delle co- occorrenze

L'analisi delle co- occorrenze si basa sul “conteggio” del numero di volte ( $n$ ) in cui due o più elementi linguistici (forme o lemmi) “co- occorrono”, cioè sono presenti contemporaneamente all'interno degli stessi contesti elementari (es. frasi, paragrafi). Dunque, le co- occorrenze rappresentano gli  $n$  risultanti ottenuti conteggiando le  $n$  volte in cui due o più unità lessicali sono contemporaneamente presenti all'interno dello stesso contesto elementare (*Elementary Contexts* o EC). È possibile calcolare le co- occorrenze di uno o più elementi linguistici costruendo delle “tabelle simmetriche”, nelle cui righe e colonne sono presenti gli stessi elementi, poiché le due sezioni sono separate da una diagonale e contengono, quindi, in modo speculare gli stessi valori. In queste tabelle è individuata, per ogni coppia di unità lessicali, la quantità o il numero delle loro co- occorrenze, cioè il totale di contesti elementari in cui esse sono contemporaneamente presenti.

### 6.3.1.7 La cluster analysis

La cluster analysis si basa su un insieme di tecniche statistiche che consentono d'individuare i raggruppamenti di oggetti con almeno due caratteristiche complementari, ovvero varianza interna (*within cluster variance*), massima somiglianza tra gli elementi che appartengono ad una data categoria, e varianza esterna (*between cluster variance*), massima differenza tra le categorie. La cluster analysis può essere svolta utilizzando due differenti metodologie: 1) *Hierarchical methods*, i cui algoritmi ricostruiscono l'intera gerarchia degli oggetti in analisi (“albero”), ordinati sia ascendente, che discendente; 2) *Partitioning methods*, i cui algoritmi prevedono che la definizione preventiva del numero di cluster in cui l'insieme degli oggetti in analisi va diviso. L'analisi svolta è stata articolata sulla base della cluster analysis di tipo gerarchico.

### 6.3.2 Il tema e l'ambiente di analisi

Il presente lavoro di ricerca si basa su uno specifico tema di ricerca, ovvero: l'analisi della social media CSR communication. A tal proposito, è importante sottolineare che, in ambito comunicativo, il tema rappresenta un elemento particolarmente importante, poiché funge da vero e proprio referente (Ditlevsen *et al.*, 2007, p. 52), che raggruppa l'insieme degli argomenti e delle tematiche alla base di un testo, che rappresentano l'elemento “passivo” del processo comunicativo (es. la sostenibilità, il comportamento etico, la filantropia ecc.). In ambito accademico, la Corporate Social Responsibility è considerata una sorta di tema “ombrello”, all'interno del quale sono analizzate alcune delle dimensioni più significative assunte dalle relazioni azienda- società civile (Matten and Moon, 2008, p. 405). Individuare in maniera precisa e circostanziata il tema oggetto dei processi comunicativi analizzati è utile ai fini del buon esito della ricerca, poiché consente di evidenziare gli effetti che esso ha sugli atteggiamenti, sui comportamenti e sulle reazioni che, nel nostro caso, gli stakeholder manifestano rispetto ai messaggi aziendali.

### 6.3.2.1 I Social Media

I social media presentano fattezze e caratteristiche differenti, che hanno portato alla definizione di una serie di sotto- categorie, tra cui: i social network (Facebook, Twitter, LinkedIn ecc.), i blog e le content communities (es. SlideShare). Il presente lavoro di ricerca è orientato non solo all'analisi della comunicazione di CSR svolta online da alcune importanti aziende italiane attraverso le cosiddette piattaforme sociali, ma anche alla valutazione della reale capacità di queste ultime di “dialogare” in maniera aperta, democratica e partecipativa con i propri interlocutori (stakeholder).

### 6.3.2.2 I Social Network

I social network sono una delle numerose sottocategorie che hanno contribuito ad attribuire maggiore specificità ai social media. I siti dedicati al *Social Networkworking* (SNS) hanno come finalità l'interazione tra soggetti diversi, che comunicano e condividono risorse (file audio, video, immagini ecc.) connettendosi a una rete più o meno vasta di “amici” attraverso le pagine del proprio profilo personale creato su una o più piattaforme (Li and Bernoff, 2008). I principali social network sono: *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*.

La presente ricerca è stata basata sull'analisi della comunicazione e delle interazioni che il campione di aziende selezionato ha sviluppato attraverso *Facebook* e *Twitter*. Questa scelta è scaturita non solo dalla necessità di analizzare risorse pubblicate e aggiornate quotidianamente sia dalle aziende, che dai loro interlocutori, ma anche perché tanto Facebook, quanto Twitter si configurano come i social network su cui i soggetti istituzionali (aziende, istituzioni, enti pubblici ecc.) puntano maggiormente in termini comunicativi, perché riescono a convogliare e coinvolgere un numero molto significativo di utenti. Un caso particolare è, invece, rappresentato da *LinkedIn*, che si è sviluppato seguendo una direzione propria, fino a diventare un social network settoriale dedicato al mondo professionale, in virtù dei circa 100 milioni di utenti che in 200 nazioni lo utilizzano per interfacciarsi con professionisti e operatori dei più disparati settori operativi (fonte: LinkedIn). Stando alle informazioni pubblicate dalla propria redazione, LinkedIn si baserebbe su una rete di ben 2 milioni d'impresе, ciascuna delle quali dotata di una propria pagina istituzionale, grazie alla quale possono essere erogati servizi dedicati al recruiting e alla cooperazione professionale. La scelta di non coinvolgere nell'analisi le pagine LinkedIn è stata dettata dalla specificità stessa del medium, giacché le risorse ivi pubblicate sarebbero risultate poco significative ai fini del raggiungimento degli obiettivi di ricerca precedentemente descritti. L'analisi, quindi, verterà esclusivamente su Facebook e Twitter, piattaforme che possono contare su un'utenza particolarmente vasta e che presentano delle differenze sostanziali, legate sia allo stile comunicativo, che ai contenuti pubblicati. Nel caso di Facebook lo stile comunicativo è più libero e informale, mentre le finalità comunicative, sono molto varie (aziendali, sociali, personali ecc.), mentre Twitter presenta uno stile comunicativo più “asciutto” e neutro (dovuto anche alle tematiche trattate e allo spazio messo a disposizione, “solo” 140 caratteri per post), che garantisce ai cosiddetti tweet e ritweet maggiore credibilità, affidabilità e neutralità.

### **6.3.2.3 Le content communities e i blog**

Le content community, pur mantenendo una propria specificità, presentano alcune caratteristiche che le rendono simili alle reti sociali o social network. Attualmente, le principali content community presenti in rete sono: *Flickr*, *Delicious*, *Digg* e *Youtube*, specializzate nella diffusione e nella condivisione di risorse multimediali particolari. *Flickr*, infatti, è dedicata alla condivisione di materiale fotografico, *Digg* alla diffusione di notizie di varia natura tramite link alle pagine in cui esse sono apparse originariamente, mentre *Delicious* offre un servizio di social bookmarking, attraverso cui agli utenti possono taggare, salvare, gestire e condividere i propri segnalibri. *Youtube* rappresenta, invece, una realtà ormai consolidata che consente ai propri utenti non solo di condividere le risorse video, ma anche di creare veri e propri canali tematici attraverso cui organizzazioni e/o singoli individui possono pubblicare le proprie risorse video, scegliendo la rete sociale di destinazione (es. Facebook, Twitter, Myspace ecc.). Le risorse pubblicate su *Youtube* sono, inoltre, soggette alla valutazione dell'utenza che può, liberamente, commentarle e votarle. Nonostante i numerosi studi condotti sia in ambito accademico, che operativo è tuttora molto difficile stabilire con esattezza le dimensioni della videografia accumulata negli anni da *Youtube*, ragion per cui è molto probabile che sia individui singoli, che organizzazioni possano essere presenti almeno in uno degli innumerevoli video, spot e filmati amatoriali pubblicati, pur non essendone a conoscenza (Li and Bernoff, 2008). I blog, infine, sono delle piattaforme multimediali molto diffuse, che fungono da diari multimediali, attraverso cui è possibile pubblicare risorse e testi, che saranno, poi, visualizzati in ordine cronologico (Li and Bernoff, 2008). Questi strumenti possono assumere forme e caratteristiche differenti in base all'argomento e/o alla tematica trattata, ne è un esempio *The Caucus*, un blog politico inserito all'interno del blog istituzionale del New York Times (Nytimes.com). Per quanto attiene al mondo aziendale, i blog rappresentano uno strumento attraverso cui condividere le politiche aziendali e/o il punto di vista interno riguardo argomenti specifici, potendo contare su uno stile comunicativo meno formale rispetto a quello utilizzato per le newsletter, i siti aziendali, le brochure e comunicati stampa (Redish, 2007). I blog concorrono, inoltre, al rafforzamento dell'immagine aziendale, poiché contribuiscono a renderla più appetibile, grazie anche all'informalità del modello comunicativo utilizzato (Kelleher and Miller, 2006).

### **6.3.3 Le aziende analizzate**

Il presente lavoro di ricerca ha come obiettivo l'analisi della social media CSR communication delle aziende (*Telecom Italia*, *Fiat Spa*, *Eni*, *Hera*, *Terna*, *Unicredit*, *Enel*, *Snam rete gas*, *Intesa S. Paolo*, *Banca MPS*) che occupano la top ten della classifica "Lundquist CSR Online Awards Italy 2011". Ai fini del raggiungimento degli obiettivi di ricerca specificati nei paragrafi precedenti sono stati analizzati i contenuti pubblicati sui principali social media aziendali (Facebook e Twitter), così da verificare e valutare il peso e la diffusione della comunicazione di CSR.

Tabella 34 - Top ten delle aziende italiane valutate per l'anno 2011 da Lundquist.

CSR Online Awards Italy 2011: la Top 10		
1	<i>Telecom Italia</i>	82 punti
2	<i>Fiat Spa</i>	79,5
3 =	<i>Eni</i>	79
3 =	<i>Hera</i>	79
5 =	<i>Terna</i>	74,5
5 =	<i>Unicredit</i>	74,5
7	<i>Enel</i>	74
8	<i>Snam Rete Gas</i>	72
9	<i>Intesa Sanpaolo</i>	71,5
10	<i>Banca MPS</i>	71

Fonte: Lundquist CSR Onlie Awards 2011, p. 4.

Attraverso le metodologie di base della Content Analysis sono stati analizzati i post pubblicati nel primo e secondo semestre 2012 (gennaio- giugno e giugno- settembre) sulle suddette piattaforme, in modo da verificare come e se la valutazione fatta da Lunquist per l'anno 2011 è rispecchiata dalla comunicazione “social”. Segue l'esposizione dei risultati ottenuti dalle elaborazione dei dati raccolti e analizzati utilizzando il software KH Coder.

### 6.3.3.1 Telecom Italia

Telecom Italia è tra le principali aziende italiane di telecomunicazioni, cui fanno capo i brand Telecom Italia, per la telefonia fissa e il web, TIM, per la telefonia mobile, e IPTV Telecom Italia, per la web TV, La7 e MTV Italia, per le trasmissioni televisive, Olivetti, per le tecnologie informatiche. Telecom nasce nel luglio del 1994 con l'attuazione del cosiddetto “Piano di Riassetto del settore delle telecomunicazioni” presentato dall'IRI al Ministri del tesoro, che prevedeva la fusione di quattro aziende del gruppo STET (Iritel, Italcable, Telespazio e SIRM) con la SIP.

### KWIC Concordance

Attraverso la tecnica KWIC Concordance dal testo selezionato sono state estrapolate le occorrenze delle parole chiave individuate in precedenza, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella che segue.

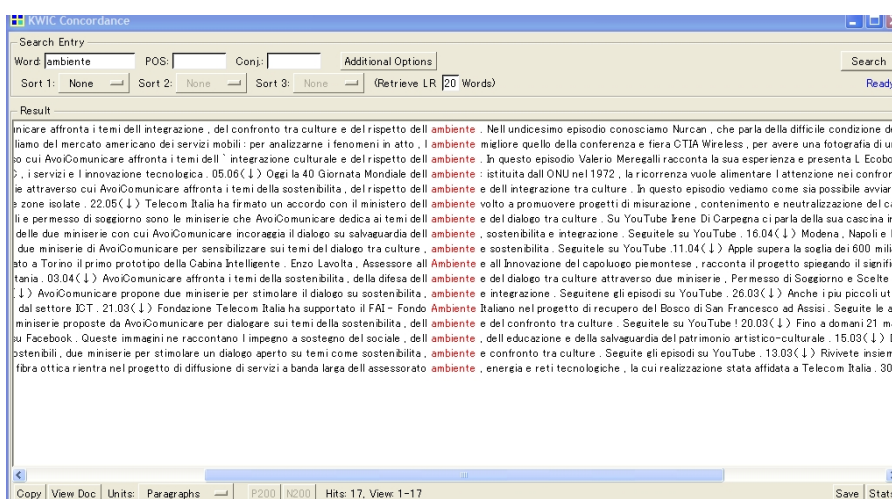
Tabella 35 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave.

	Facebook	Twitter
Aiuto	8	3
Ambiente	17	2
Arte	5	7
Azionisti	0	0
Benzina	0	0
Clienti	5	2
CSR	0	1
Dipendenti	0	1
Diritti	7	5
Energia	1	12
Facebook	102	27
Giovani	17	15
Google	104	26
Green	2	3
Internet	58	34
Risparmio	0	0
Social	61	98
Società	11	9
Sostegno	3	2
Sostenibile	4	6
Sostenibilità	12	11
Stakeholder	0	0
Terremoto	4	2
Twitter	85	96
Web	99	214
Youtube	22	6

Fonte: ns. elaborazione.

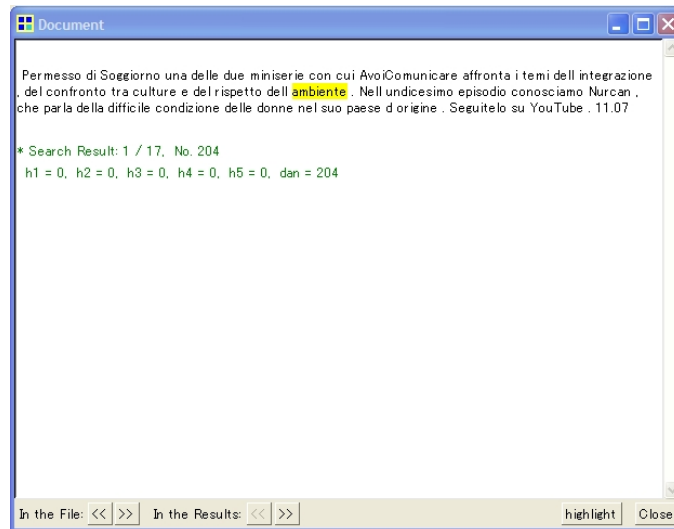
La Figura 24 riporta le occorrenze (17) della parola “ambiente” estrapolate dai post pubblicati da Telecom Italia sulla propria pagina Facebook nell’arco del periodo indicato (gennaio- settembre). Il discreto numero di occorrenze testimonia l’attenzione dell’azienda nei confronti delle problematiche di natura ambientale.

Figura 24 - Elenco delle occorrenze della parola “ambiente”.



Il grafico seguente (Fig.25) rappresenta, invece, la maschera di dettaglio in cui è visualizzata la frase in cui ricorre la parola “ambiente”.

Figura 25 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “ambiente”.



La parola “ambiente”, inserita in contesti e discorsi legati al rispetto della natura e dell’ambiente che circonda, con le sue 17 occorrenze mostra il sostegno offerto a cause e attività a tutela dell’ambiente in cui opera. La Figura 26, invece, riporta le occorrenze (12) della parola “sostenibile” estrapolate dai post analizzati che testimoniano l’attenzione poco più che sufficiente che l’azienda dedica alle problematiche concernenti la sostenibilità economica e ambientale.

Figura 26 - Elenco delle occorrenze della parola “sostenibile” nei post pubblicati sulla pagina Facebook.

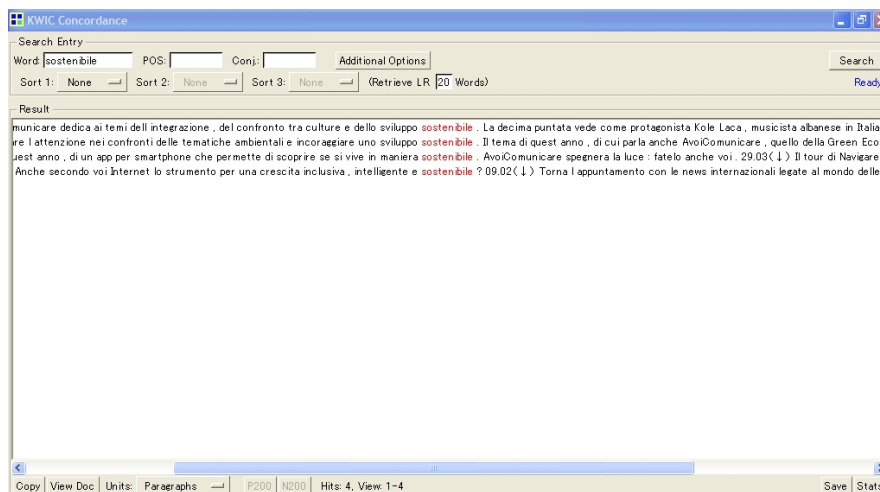


Figura 27 - Collocation statistics della parola “sostenibile”.

The screenshot shows a window titled 'Collocation Stats'. At the top, it displays 'Nord Word' and 'Word: sostenibile'. Below this, there are input fields for 'POS:' and 'Conj:', and a 'Hits: 4' indicator. The main area is a table with the following columns: N, Word, POS, Score, LT, RT, L5, L4, L3, L2, L1, R1, R2, R3, R4, R5. The table lists 22 items, each with a score and binary values in the other columns. At the bottom, there are buttons for 'Copy', 'Sort', 'Score', and 'Filter'.

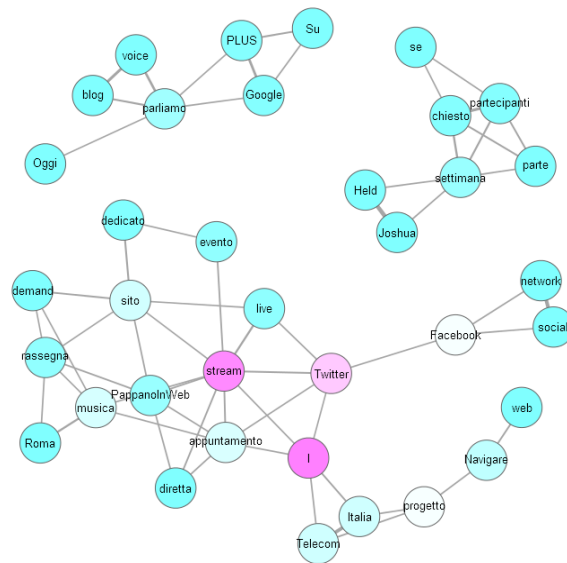
N	Word	POS	Score	LT	RT	L5	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	sviluppo	Foreign	2.00	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
2	maniera	Noun	1.00	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
3	Avo/Comunicare	ProperNoun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
4	Il	ProperNoun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
5	intelligente	Noun	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
6	decima	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
7	incoraggiare	Foreign	0.33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
8	spegnere	Foreign	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
9	tema	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
10	Torna	ProperNoun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11	vive	Foreign	0.33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
12	culture	Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
13	inclusiva	Foreign	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
14	l	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
15	punta	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
16	ambientali	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	appuntamento	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
18	crescita	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	luce	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20	quest	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
21	se	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	vede	Verb	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

L’analisi ha evidenziato la notevole attenzione dedicata da Telecom a tematiche e problematiche legate al mondo del web 2.0, dei social media e delle tecnologie multimediali in generale. Dall’analisi dei risultati presentati nella Tabella 34, infatti, emerge che tra i lemmi più diffusi, in termini di occorrenze, nei post analizzati rientrano: Facebook (102), Google (104), Internet (58), social (61), Twitter (85), Web (99), Youtube (22). Ciò testimonia non solo l’uso di tali tecnologie, ma anche l’attenzione dedicata dall’azienda a nuove forme di comunicazione e interazione con l’utenza, alla quale Telecom è legata da un “filo diretto”, grazie anche alle strategie di social media communication che le hanno permesso di guadagnare, per l’anno 2011, il primo posto della classifica italiana stilata da Lundquist.

### Analisi delle Co- occorrenze

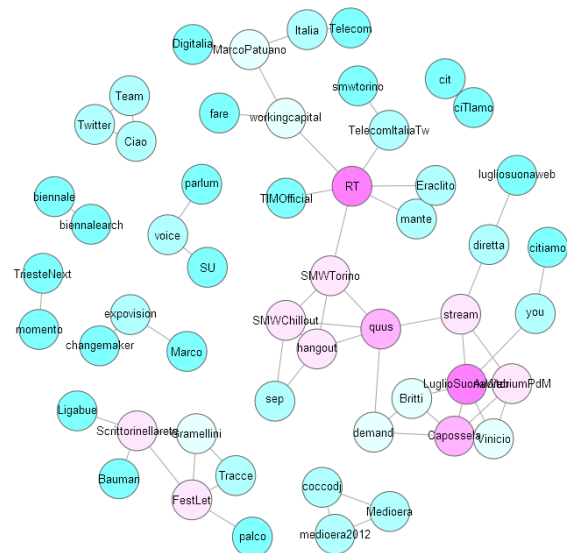
L’analisi delle co- occorrenze ha permesso di visualizzare in forma grafica il numero delle volte in cui due o più unità lessicali (nel nostro caso parole) ricorrono contemporaneamente. In questo modo è possibile evidenziare all’interno del testo analizzato le occorrenze “aggregate” di due o più lemmi.

Figura 28 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook.



Il grafico presentato in Figura 28 rappresenta le co-occorrenze dei lemmi più significativi presenti nei post pubblicati su Facebook e, dunque, nel testo oggetto di analisi. Ogni post rappresenta un gruppo e ogni parola un membro del gruppo, sono state, quindi, evidenziate le parole che non solo ricorrono congiuntamente con maggiore frequenza, ma che presentano anche dei legami con altri nodi, ovvero che ricorrono in associazione ad altre in post di argomento diverso. La dimensione dei nodi è direttamente proporzionale alla centralità dei nodi stessi nella rete, misurata in termini di legami e dunque di co-occorrenze.

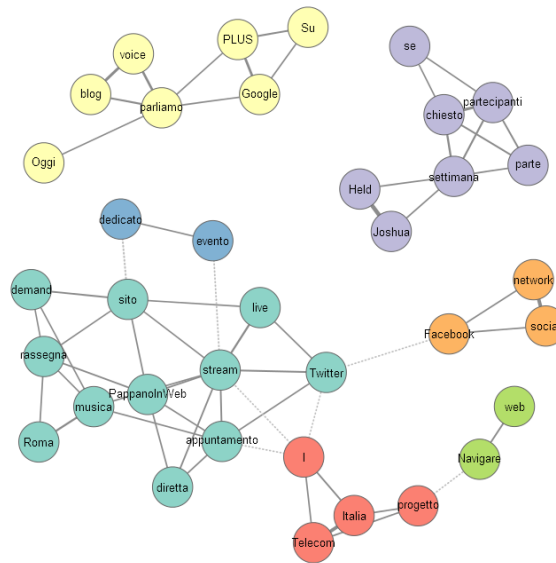
Figura 29 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Twitter.



Il grafico presentato in Figura 29 rappresenta le co-occorrenze dei lemmi più significativi presenti nei post pubblicati su Twitter e, dunque, nel testo oggetto di analisi, ovvero: SMWChillout, hangout, SMWTorino, stream, Lugliosonaweb; Scrittori nella rete, Tracce, Bauman, Ligabue, Gramellini, Palco, Festlet; Twitter Team.



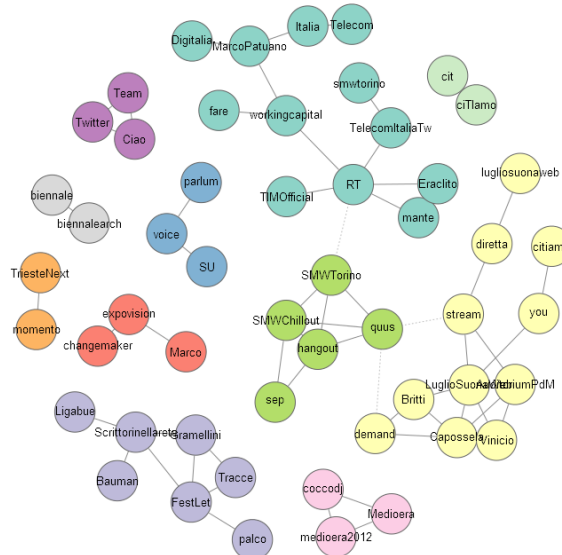
Figura 30 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook.



I lemmi che presentano un maggior numero di co-occorrenze sono: Italia, Telecom, Navigare, Web, Facebook, social, network. In particolare, le parole che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte, determinando una “classe” definita in base all’argomento trattato ed evidenziata da uno specifico colore sono:

- Facebook, Network, Social (colore arancio), che a loro volta s’interseca con un’altra classe (colore azzurro) e in particolare al lemma “Facebook”, mediante una “relazione” più debole, determinate da un numero inferiore di associazioni.
- Oggi, Blog, Parliamo, Voice, Plus Google (colore giallo).
- Held, Joshua, Settimana, partecipanti
- Telecom, Italia, Progetto, che appaiono in post correlati (colore verde) e sono collegati al lemma generico “web”, poiché collegato da legami più o meno deboli con tutte le classi.

Figura 31 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Twitter.



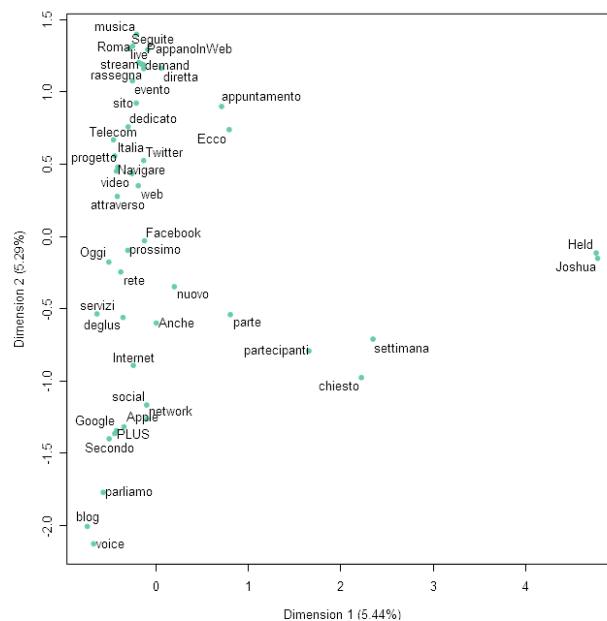
I lemmi che presentano un maggior numero di co-occorrenze sono: Twitter, SMWTorino, Medioera, Marco Patuano. Le parole che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte, determinando una “classe” definita in base all’argomento trattato ed evidenziata da uno specifico colore sono:

- Lugliosuonaweb, Auditoriumparcodm, Demand, Britti, Capossela, Ligabue, Diretta, Stream, You, Citiamo, Web (colore giallo).
- Sep, Hangout, SMWTorino, SMWChillot (colore verde). In particolare SMWTorino è collegato al lemma RT della classe azzurra.
- Cit, Citiamo (colore grigio).
- RT, Timofficial, Eraclito, TelecomitaliaTw, SMWTorino, Workingcapital, Digital, MarcoPatuano, Telecom, Italia.
- Twitter, Team, Ciao (colore viola).
- Biennale, Biennalearch (colore lilla).
- Parlo, Voice, Su (colore blu).
- Triestenext, Momento (colore arancio).
- Coccodj, Medioera, Medioera2012 (colore rosa).
- Ligabue, Scrittorinellarete, Gramellini, Tracce, Palco, Festlet, Bauman (colore viola chiaro).

## Analisi delle Corrispondenze

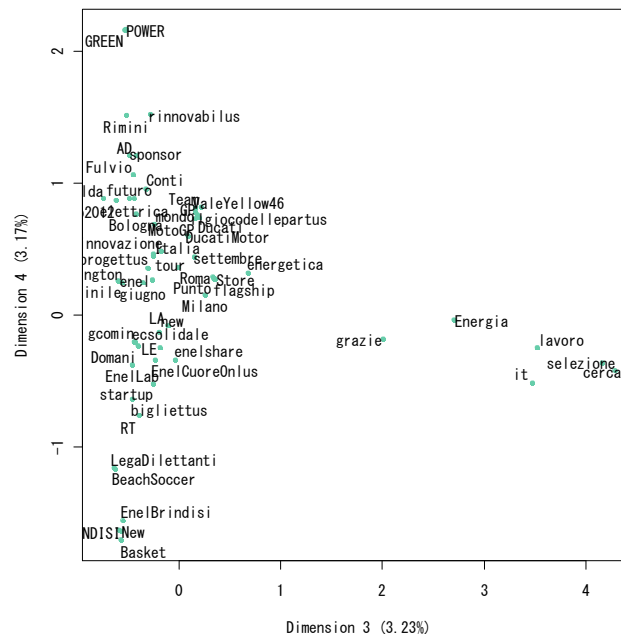
Questa particolare forma di analisi evidenzia somiglianze e differenze alla base delle unità di cui si compone il contesto di analisi, ovvero l’insieme dei post pubblicati sulle pagine Facebook e Twitter di Telecom Italia nel periodo di riferimento (gennaio-settembre).

**Figura 32 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall’analisi della pagina Facebook.**



Il grafico precedente (Fig.32) permette di visualizzare, su un piano cartesiano, le relazioni esistenti tra i sottoinsiemi che costituiscono il corpus e le parole che appartengono a ciascun sottoinsieme, ciascuna visualizzata all'interno di un cerchio più o meno vicino a uno o più sottoinsiemi. In questo modo è possibile ottenere la distribuzione dei testi (post) in cui le parole ricorrono e si distribuiscono in modo più o meno diverso (Maneri and Schoenberg, 1997). I lemmi caratterizzati da maggiori differenze sono, infatti, posizionati agli estremi del grafico, ovvero: Citiamo, Cit.

Figura 33 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter.



Il grafico precedente (Fig.33) visualizza le relazioni i tra i sottoinsiemi scaturiti dall'analisi della pagina Twitter di Telecom Italia. I testi caratterizzati da maggiori differenze e posizionati agli estremi del grafico, sono: Green, Power, Selezione, Cerca, Basket, New.

### Cluster Analysis

La cluster analysis ha permesso di individuare una serie di gruppi di unità (post) che presentano delle similitudini e/o delle affinità tematiche rispetto alla dimensione analizzata, ovvero i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter, all'interno dei quali sarà verificata la presenza o meno di discussioni inerenti la Corporate Social Responsibility o la sostenibilità ambientale, economica e sociale. I gruppi sono stati definiti in base al grado di "somiglianza" e cioè sulla base dei valori assunti dalle variabili.

La presente analisi è stata svolta al fine di ottenere una rappresentazione grafica dei dati raccolti, tale da rendere più semplice la lettura e la presentazione dei risultati (Fabbris, 1989). A tal fine le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi, così come emerge dalla tabella presentata di seguito (Tab.36), che non solo sono più facilmente interpretabili, ma rappresentano anche le unità che raggruppano le variabili più significative, ovvero i temi maggiormente trattati su Facebook e Twitter.

**Tabella 36 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Joshua Held	Vignette satiriche
Celeste	Social media	Attività svolte attraverso i principali social media
Arancio	Partecipanti	Partecipanti alla social media week
Viola	Telecom	Attività prettamente aziendali
Verde chiaro	Web	Servizi e attività svolte online
Fucsia	Social network	Rimandi ai social network utilizzati
Verde scuro	Blog	Discussioni sul blog Telecom

I gruppi scaturiti dall'analisi della pagina Facebook sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività di sponsorizzazione e supporto svolte offline e online dall'azienda (es. Attività "social", Partecipazione alla Social Media Week di Torino, Discussioni sul blog Telecom ecc.).

**Tabella 37 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Eraclito	Iniziativa aziendale
Azzurro	Twitter	Assistenza via Twitter
Celeste	Citiamo	Citazioni pubblicate
Arancio	Audiorium PDM	Evento sponsorizzato presso il PDM
Viola	SMWChillout	Attività svolta durante la SMW
Verde chiaro	Telecom	Attività e progetti aziendali
Fucsia	SMWTorino	Sponsorizzazioni e attività svolte
Verde scuro	Expovision	Partecipazione all'evento

I gruppi scaturiti dall'analisi della pagina Twitter sono costituiti da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività anche "social" svolte dall'azienda (es. Partecipazione alla Social Media Week di Torino, Assistenza via Twitter; Expovision ecc.).

Figura 34 - Rappresentazione dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook.

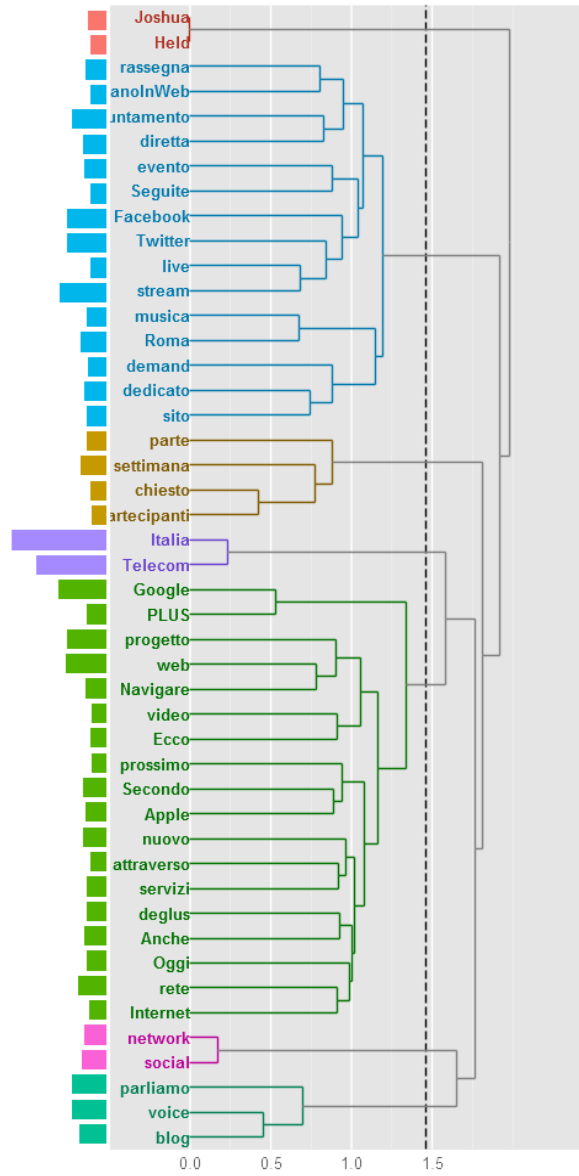
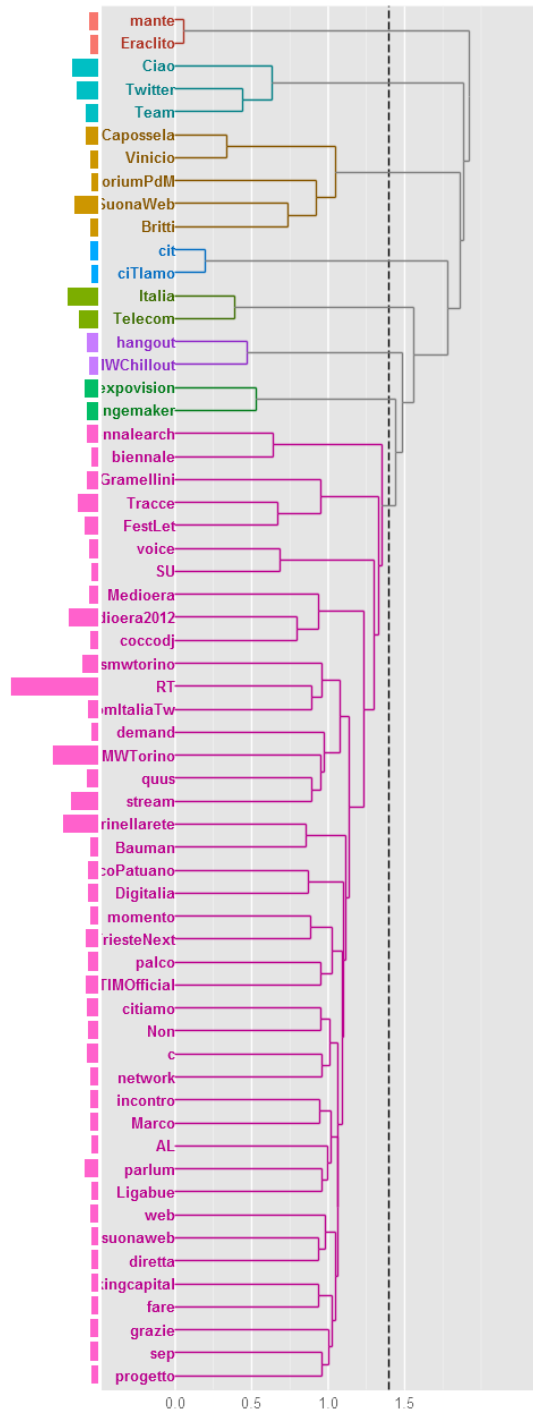


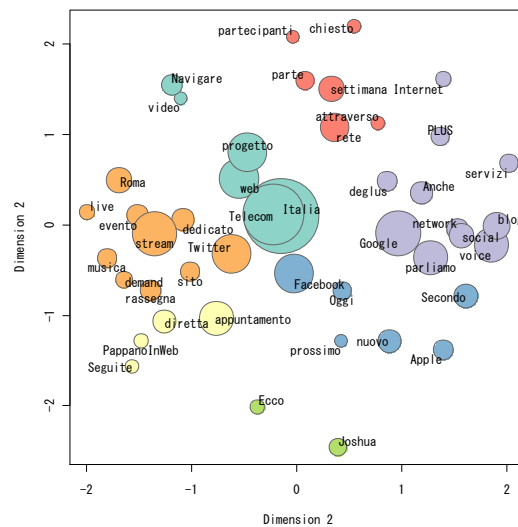
Figura 35 – Rappresentazione dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter.



### Multidimensional Scaling

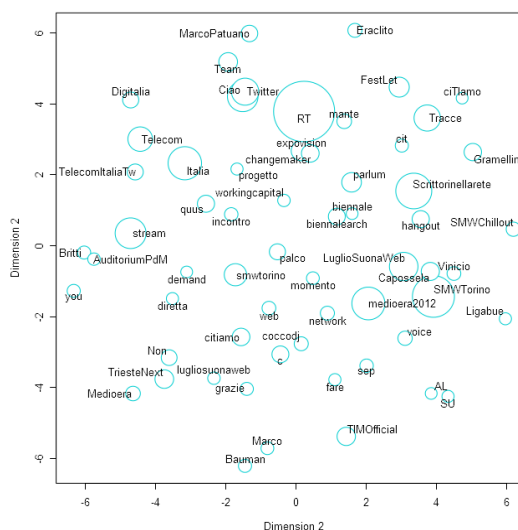
L'analisi multidimensionale permette di esaminare un fenomeno partendo dalle numerose dimensioni in cui un fenomeno può essere articolato, rispettando la logica della globalità, che permette di analizzare, per quanto possibile, il fenomeno nella sua globalità, al fine di individuare e studiare le relazioni alla base di un corpus di dati.

Figura 36 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale.



Nel nostro caso, infatti, i legami sono evidenziati (Fig.36) dalla prossimità degli elementi presentati (lemmi) e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, evidenziato da un colore particolare, ad esempio il gruppo di colore azzurro presenta elementi (lemmi) caratterizzati da una grande vicinanza e che in alcuni casi si sovrappongono a testimoniare l'interconnessione dei post analizzati, dovuta a una sostanziale identità di obiettivi e tematiche di base, ovvero le attività online svolte da Telecom Italia (Progetto, Web, Telecom, Italia). L'analisi del grafico precedente permette di comprendere ancora meglio la natura delle attività svolte dall'azienda, che per la maggior parte riguardano il web e i social media (es. Web, Navigare, Blog, Social, Network, Google, On demand ecc.).

Figura 37 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale.



Per quanto riguarda la pagina Twitter aziendale (Fig.37), invece, i legami evidenziati dalla prossimità tra gli elementi (lemmi) e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, sono molto inferiori se confrontati con quelli mostrati nel grafico precedente (Fig. 36). Anche in questo caso, infatti, il gruppo che presenta legami più forti (maggiore

prossimità) e un numero maggiore di elementi (lemmi) presenta lo stesso argomento di quello evidenziato a seguito dell'analisi della pagina pagina Facebook e cioè quello dedicato alla partecipazione al Salone Internazionale dell'Auto, sebbene il numero di lemmi e, dunque, di occorrenze sia ben più limitato di quello riscontrato nell'analisi precedente.

### 6.3.3.2 FIAT

Fiat SpA è un gruppo industriale nato, il 1° gennaio 2011, dallo scorporo della produzione di macchinari agricoli e industriali da Fiat Group. Fiat SpA si occupa del settore automobilistico, dello sviluppo tecnologico, della componentistica per autovetture e non da ultimo di attività editoriali e di comunicazione.

Il core business aziendale è, tuttavia, costituito dalla progettazione, costruzione e commercializzazione di auto e veicoli industriali leggeri a marchio *Fiat*, *Alfa Romeo*, *Lancia*, *Abarth* e *Fiat Professional*, nonché di auto di lusso a marchio *Ferrari* e *Maserati*. Recentemente, l'azienda ha acquisito l'azienda automobilistica statunitense *Chrysler* e i relativi marchi: *Chrysler*, *Jeep*, *Dodge*, *Ram* e *SRT*.

### KWIC Concordance

La tecnica KWIC Concordance ha permesso di estrapolare dal testo selezionato le occorrenze delle parole chiave individuate in precedenza, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella a seguire (Tab.38), attraverso cui è possibile confrontare le occorrenze dei lemmi oggetto di analisi nelle pagine aziendali Facebook e Twitter. Dall'analisi della pagina Facebook emerge che nel periodo di riferimento (gennaio-settembre 2012), sono presenti un numero maggiore di occorrenze e, dunque, di post dedicati ad attività etico sociale e/o alla loro comunicazione online, come testimoniato, ad esempio, dalle 6 occorrenze della parola "sostenibile" riscontrate su Facebook contro la totale assenza del lemma su Twitter.

**Figura 38 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave rilevata analizzando i post Facebook e Twitter.**

	Facebook	Twitter
Aiuto	1	0
Ambiente	0	0
Arte	0	3
Azionisti	1	0
Benzina	6	1
Clienti	2	5
CSR	2	0
Dipendenti	2	0
Diritti	0	4
Energia	0	0
Facebook	3	2
Giovani	1	0
Google	5	0
Green	0	0
Internet	1	0
Risparmio	2	2
Social	2	1
Società	6	1
Sostegno	0	0
Sostenibile	6	0
Sostenibilità	6	5
Stakeholder	0	0
Terremoto	2	1
Twitter	5	1
Web	5	11
Youtube	7	0



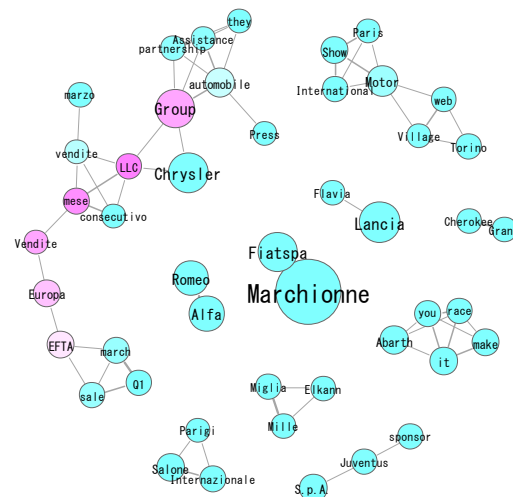


È necessario sottolineare che il numero delle occorrenze dei lemmi di matrice etico-sociale è tendenzialmente limitato per entrambi i social network (es. “sostenibilità” n. 6 e n. 5; “CSR” n. 2 e n. 0; “Web” n. 5, n. 11 ecc.), a testimonianza della scarsa attenzione nei confronti delle problematiche di CSR e della social media CSR communication, nonostante la presenza capillare e costante sui social media, usati più come strumento di corporate communication e di comunicazione di marketing, che come canale interattivo attraverso cui condividere esperienze e preoccupazioni sociali, ambientali ed economiche. Tale atteggiamento è evidente se si riflette sulle occorrenze limitate di lemmi come: aiuto (1, 0), azionisti (1, 0), benzina (6, 1), dipendenti (2, 0), CSR (2, 0), Facebook (3, 2), giovani (1, 0), Google (5, 0), Internet (1, 0), risparmio (2, 2), Social (2, 1), Società (6, 1), Sostenibile (6, 0), Sostenibilità (6, 5), Twitter (5, 1), Web (5, 11), Youtube (7, 0). Colpisce, infine, la completa mancanza di parole come: ambiente, diritti, energia, green, sostegno, stakeholder.

### Analisi delle Co- occorrenze

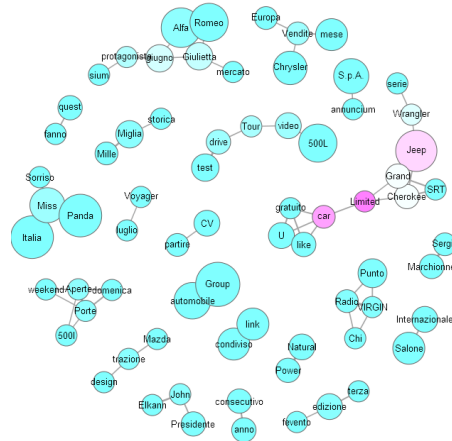
L’analisi delle co- occorrenze ha permesso di visualizzare in forma grafica il numero delle volte in cui due o più unità lessicali (nel nostro caso parole) ricorrono in forma aggregata nel testo analizzato. Le co- occorrenze presenti nei post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale sono, come evidenziato nel grafico a seguire (Fig.42): Automobile Club; Miss Italia Panda; Alfa Romeo Giulietta; Jeep Gran Cherokee; Chrysler Europa Vendite Mese; Salone Internazionale; Sergio Marchionne; Natural Power.

**Figura 42 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Facebook.**



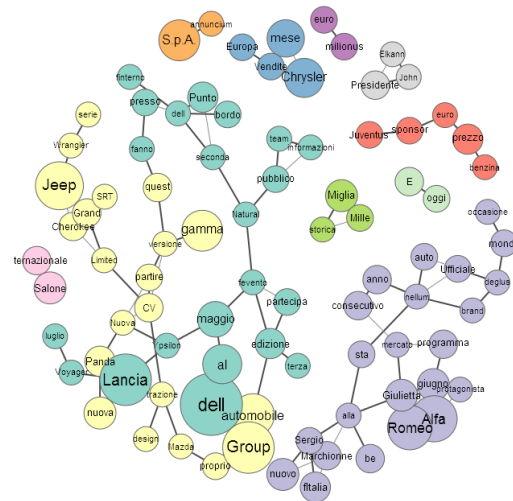
Il grafico di cui sopra (Fig.42) mostra le co- occorrenze dei lemmi più significativi presenti nel testo oggetto di analisi. Ogni post rappresenta un gruppo e ogni parola un membro del gruppo, per cui sono state evidenziate le parole che ricorrono congiuntamente con maggiore frequenza e che presentano dei legami con altre parole che occorrono nello stesso o in altri “contesti”, ovvero in altri post.

Figura 43 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Twitter.



L’analisi della pagina Twitter ha prodotto le seguenti co-occorrenze (Fig. 43): Fiat SpA Marchionne; Lancia Flavia; Alfa Romeo; Chrysler Group. Il grafico a seguire (Fig. 44), invece, presenta i lemmi con maggiori co-occorrenze, i cui gruppi presentano, in alcuni casi, legami più o meno forti all’interno o all’esterno del gruppo stesso.

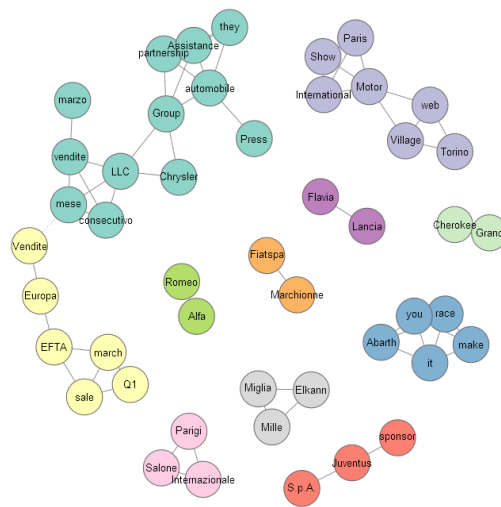
Figura 44 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell’analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami e l’appartenenza a una specifica “classe”.



In particolare, le parole caratterizzate da maggiori co-occorrenze sono:

- Lancia e Panda, associate lo stesso numero di volte all’aggettivo “nuova”, in post che s’intersecano (colore verde e giallo) in quanto presentano argomenti comuni (lancio di Jeep nuovi modelli).
- Salone, Automobile e Group sono spesso associati nei post legati alla presentazione dei modelli di Fiat Group al Salone dell’Automobile.
- Alfa, Romeo e Giulietta sono parole comprensibilmente associate poiché Alfa Romeo rappresenta un marchio del gruppo e la Giulietta è un modello di punta del suddetto marchio.

Figura 45: Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell'analisi della pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami e l'appartenenza a una specifica "classe".

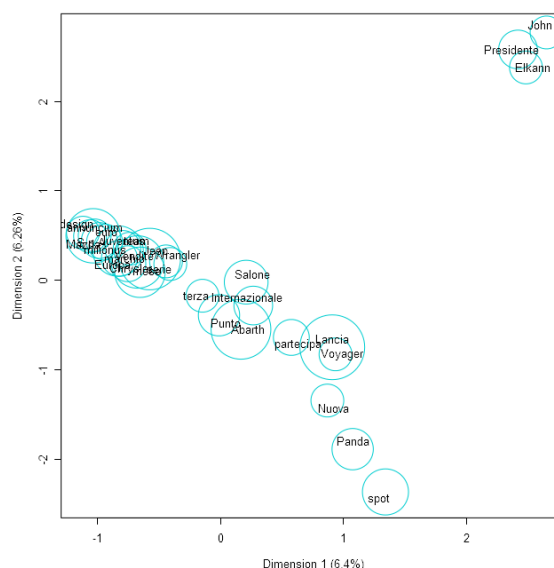


Le parole che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte all'interno di gruppi specifici sono: Parigi, Salone, Internazionale (Rosa); Mille, Miglia, Ekan (grigio); SpA, Jventus, Sponsor (Rosso); Abarth, you, race, make it (Blu); Grand, Cherokee (Verde chiaro); International, Motor, Show, Village, Torino, Paris, web (Viola); Group, Automobile, Press, Chrysler (verde); Vendite, Europa, EFTA (Giallo); Alfa, Romeo (Verde acqua).

### Analisi delle Corrispondenze

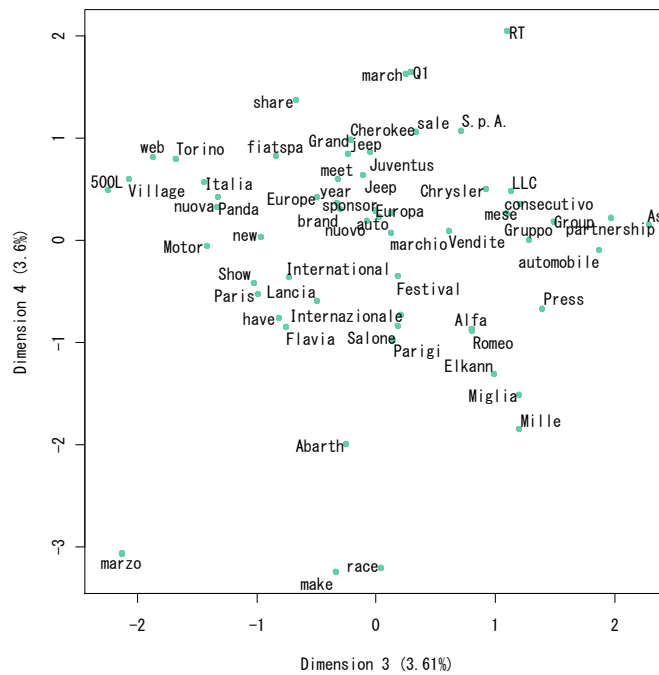
Questa particolare forma di analisi permette di evidenziare le somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità del contesto di analisi, ovvero del testo costituito dai post pubblicati sulla pagina Facebook di Fiat SpA.

Figura 46 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate nei post pubblicati sulla pagina Facebook.



Il grafico presentato in Figura 47 permette di visualizzare, su un piano cartesiano, le relazioni tra i sottoinsiemi che costituiscono il corpus e le parole che appartengono a ciascun sottoinsieme, ognuna delle quali visualizzata all'interno di un cerchio più o meno vicino a uno o più sottoinsiemi. I testi caratterizzati da maggiori differenze sono posizionati agli estremi del grafico e nel nostro caso sono: John, Presidente, Elkan; Spot.

**Figura 47 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate nei post pubblicati sulla pagina Twitter.**



Nel grafico di cui sopra (Fig.47) i testi (post) caratterizzati da maggiori differenze e cioè quelli posizionati agli estremi degli assi cartesiani, sono: RT; Marzo; Make; Race; 500L; Partnership.

### Cluster Analysis

La cluster analysis ha permesso di individuare una serie di gruppi di unità (post) che presentano delle similitudini e/o delle affinità tematiche rispetto alla dimensione analizzata, ovvero la presenza/ assenza o meno di discussioni inerenti la Corporate Social Responsibility o la sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi, così come emerge dalla tabella presentata di seguito (Tab.38).

**Tabella 38 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Motor Show	Partecipazione al salone internazionale di Parigi
Celeste	Automobil Group	Progetto di partnership
Arancio	Alfa Romeo	Promozione modelli Alfa Romeo
Blu	Mille Miglia	Rilancio modelli Alfa Romeo
Giallo	Automobile	Partecipazione al Salone dell'auto
Verde chiaro	Sale Q1	Descrizione iniziativa commerciale
Fucsia	Gran Cherokee	Descrizione modello Jeep
Verde scuro	Salone di Parigi	Partecipazione al Salone di Parigi
Rosa	Fiat	Attività commerciali e modelli del Gruppo

I gruppi scaturiti dall'analisi della pagina Facebook sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività produttive e commerciali (es. Salone di Parigi, Motorshow, Alfa Romeo, Gran Cherokee).

**Tabella 39 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Gran Cherokee	Promozione modelli Jeep
Celeste	Salone internazionale	Partecipazione del marchio Jeep al salone internazionale
Arancio	Mille miglia	Partecipazione di John Elkan alla mille miglia
Blu	Alfa Romeo	Rilancio modelli Alfa Romeo
Giallo	Automobile	Partecipazione al Salone dell'auto
Viola	Sergio Marchionne	Post dell'AD
Verde chiaro	Gamma auto Fiat	Descrizione modelli Fiat
Fucsia	Mazda	Collaborazione Mazda
Verde scuro	Sponsorship	Sponsorizzazioni e performance
Rosa	Premiazioni	Premi ricevuti

Anche nel caso dell'analisi della pagina Twitter i gruppi evidenziati sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività produttive e commerciali (es. Salone Internazionale, Alfa Romeo, Gamma Auto Fiat, Sergio Marchionne).

Figura 48 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Facebook aziendale.

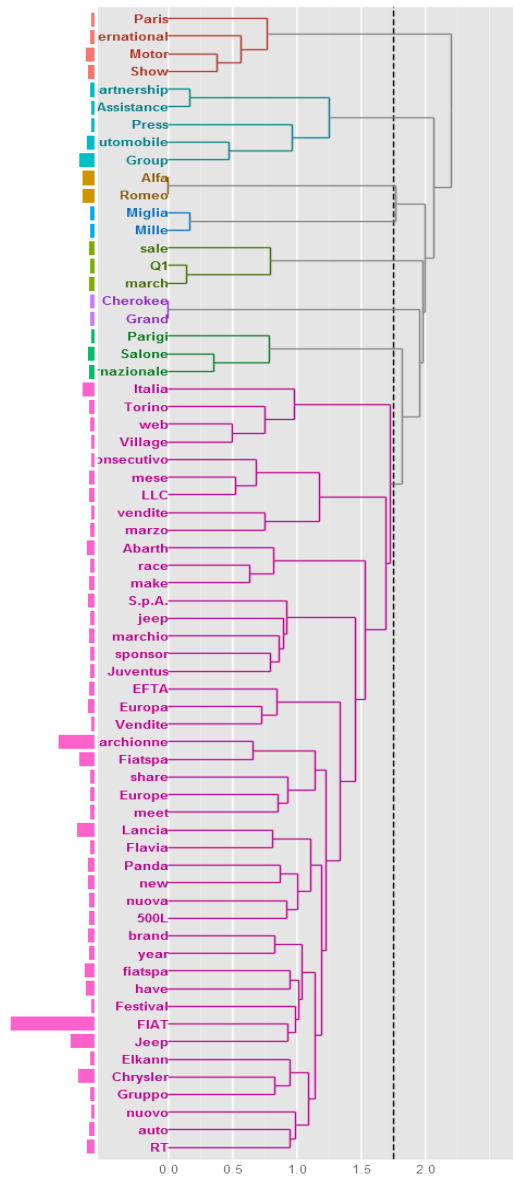
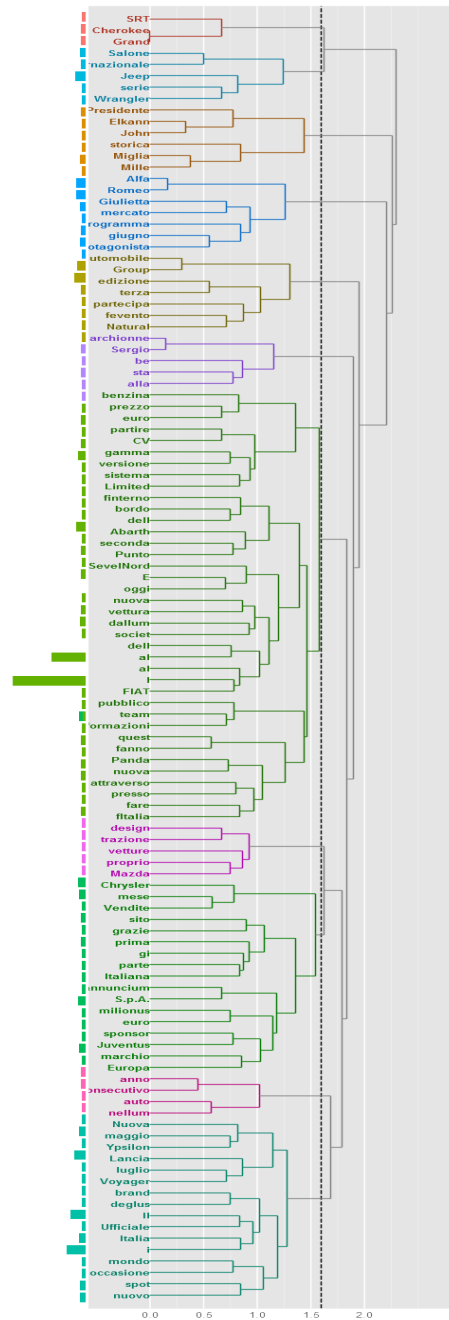


Figura 49 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Twitter aziendale.



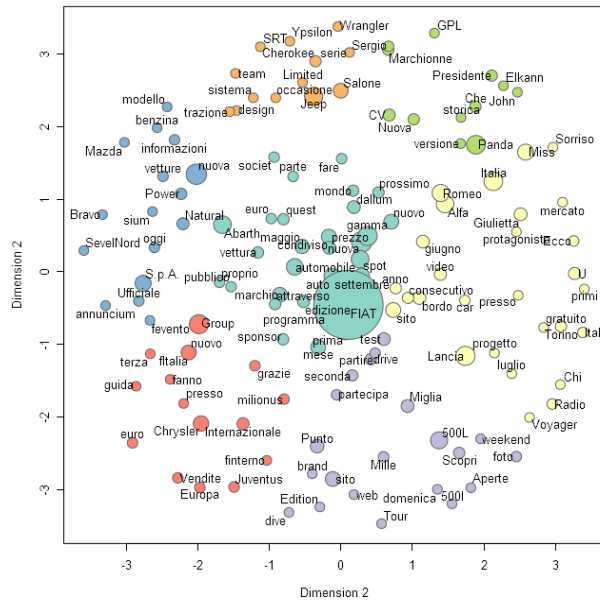
### Multidimensional Scaling

L'analisi multidimensionale esamina le dimensioni tipiche di un particolare fenomeno, rispettando la logica della globalità che permette di analizzare un fenomeno nella sua globalità. In questo modo è possibile individuare e studiare le relazioni alla base di un corpus di dati. Nel nostro caso i legami sono evidenziati (Fig.50) dalla prossimità degli elementi presentati (lemmi) e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, evidenziato da un colore particolare, ad esempio il gruppo contrassegnato dal colore azzurro presenta elementi (lemmi) molto vicini e che in alcuni casi si sovrappongono a testimoniare l'interconnessione dei post analizzati, dovuta a una sostanziale identità di obiettivi e



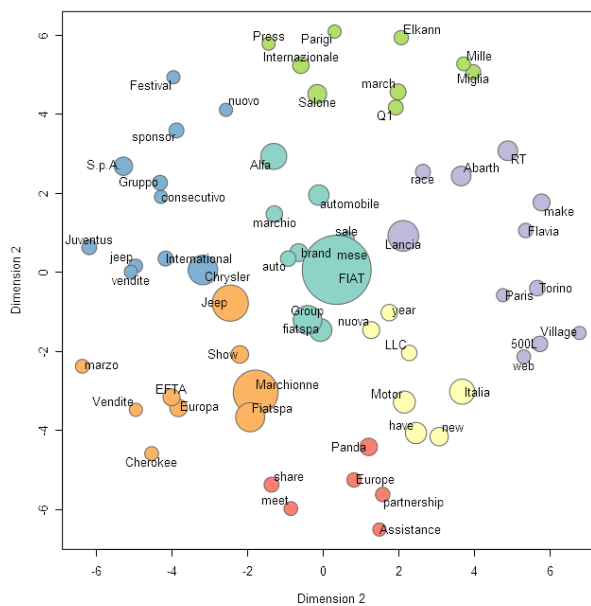
tematiche di base, che nel caso specifico è data dalla partecipazione della Fiat al Salone Internazionale dell'Auto. Si comprende, inoltre, come tra le tematiche più rilevanti trattate dall'azienda sulla propria pagina Facebook rientrano attività promozionali e commerciali, che lasciano poco spazio ad attività e iniziative di carattere etico- sociale.

Figura 50 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale.



Per quanto riguarda la pagina Twitter aziendale (Fig.51), invece, i legami evidenziati dalla prossimità tra gli elementi (lemmi) e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, sono molto inferiori se confrontati con quelli mostrati nel grafico precedente (Fig.50).

Figura 51 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale.



Anche in questo caso il gruppo che presenta legami più forti (maggiore prossimità) e un numero maggiore di elementi (lemmi) presenta lo stesso argomento di quello evidenziato dall'analisi della pagina Facebook e cioè quello dedicato alla partecipazione al Salone Internazionale dell'Auto, sebbene il numero di lemmi e, dunque, di occorrenze sia ben più limitato di quello riscontrato precedentemente.

### 6.3.3.3 Eni

Eni, ex *Ente Nazionali Idrocarburi*, nasce come azienda di Stato nel 1953 sotto la guida di Enrico Mattei ed è stata “convertita” in società per azioni nel 1992, quando lo Stato decide di venderne parte del capitale azionario. Eni è presente in vari settori economici, tra cui quello del petrolio, del gas naturale, della petrolchimica, dell'energia elettrica, fino all'ingegneria e alle costruzioni ed è attiva in circa 70 Paesi, confermandosi una delle realtà italiane più solide a livello internazionale. L'azienda da anni è impegnata in attività e campagne orientate alla sostenibilità e al rafforzamento del rapporto con gli stakeholder, possibile anche grazie alla Social Media Communication. Le piattaforme “social” utilizzate sono: Youtube, Facebook, Twitter, Slideshare e Wikipedia. Eni ha, inoltre, attivato tre diverse pagine Facebook: *Eni racing* (pagina dedicata allo sport e alla competizione sportiva e non), *Young&Eni* (comunità dei giovani tra i 14 i 24 anni), *Eni scuola* (pagina dedicata alla scuola, all'apprendimento e allo svago).

### KWIC Concordance

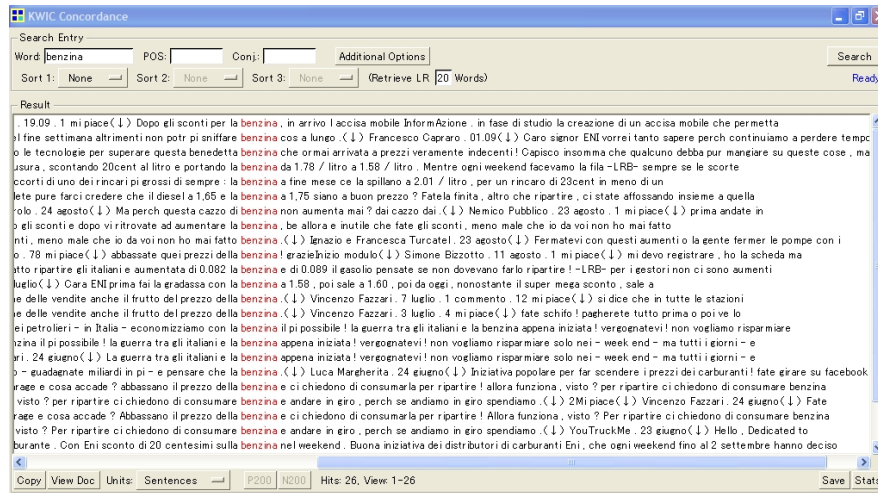
Attraverso la tecnica KWIC Concordance dal testo selezionato sono state estrapolate le occorrenze delle parole chiave individuate in precedenza, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella che segue.

Tabella 40 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave individuate.

	Facebook	Twitter
Aiuto	4	0
Ambiente	1	2
Arte	1	2
Azionisti	0	2
Benzina	26	1
Clienti	5	0
CSR	0	0
Dipendenti	0	0
Diritti	1	0
Energia	6	12
Facebook	4	0
Giovani	0	6
Google	1	2
Green	0	6
Internet	1	1
Risparmio	2	1
Social	1	1
Società	0	1
Sostegno	0	0
Sostenibile	0	1
Sostenibilità	0	2
Stakeholder	0	0
Terremoto	0	0
Twitter	0	0
Web	2	20
Youtube	0	3

La tabella di cui sopra (Tab.40) permette di confrontare le occorrenze dei lemmi oggetto di analisi nelle pagine aziendali Facebook e Twitter. In particolare, nella pagina Facebook di Eni, così come in quella Twitter, non sono presenti molte occorrenze e, dunque, molti post dedicati alle attività etico sociali e/o alla loro comunicazione online. Ciò è testimoniato, ad esempio, dall'assenza su Facebook di parole come: social, società, sostenibile, sostenibilità e delle sole 5 occorrenze della parola Sostenibilità rilevate, invece, su Twitter.

Figura 52 - Elenco delle occorrenze della parola “benzina”.



La Figura 52 riporta le occorrenze della parola “Benzina” estrapolate dall’insieme dei post pubblicati dall’azienda sulla propria pagina Facebook nell’arco del periodo selezionato (gennaio- settembre). Il numero totale delle occorrenze è 26, a testimonianza dell’importanza attribuita dagli utenti e dall’azienda stessa alle tematiche legate all’aumento del costo dei carburanti e alle iniziative aziendali volte a contenere tali aumenti attraverso sconti e promozioni. Segue la figura di dettaglio (Fig.53) di una delle occorrenze della parola “benzina” rintracciate all’interno del testo analizzato.

Figura 53: Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “benzina”.

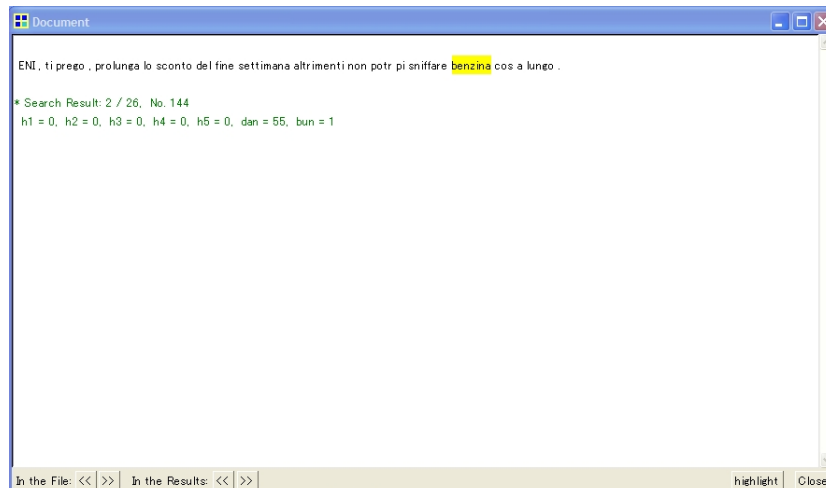
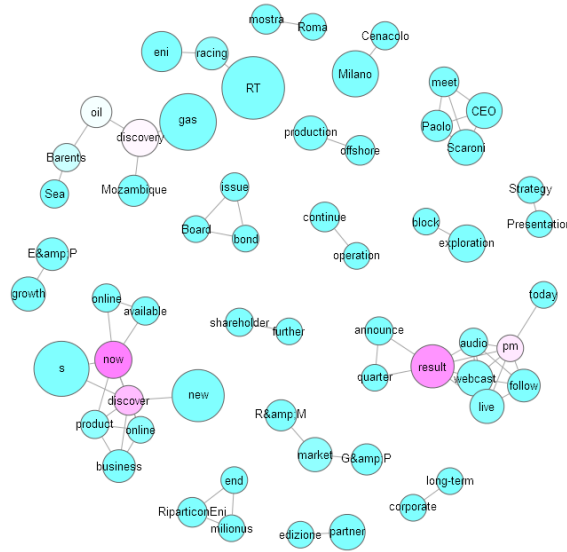


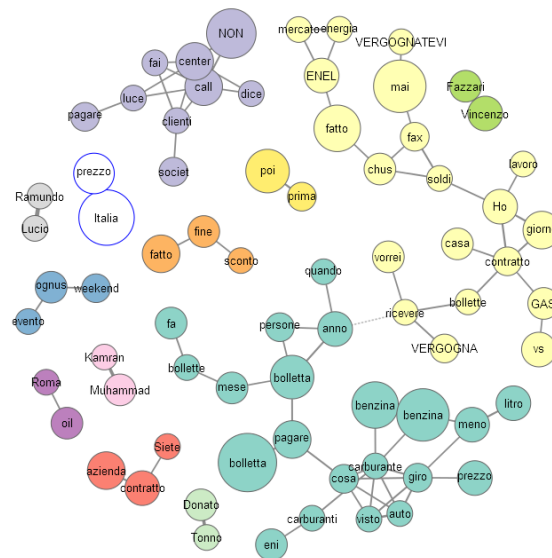


Figura 55 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Twitter in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi.



Nel grafico precedente (Fig.55), sono evidenziate, invece, le co-occorrenze dei lemmi più significativi presenti nei post pubblicati su Twitter. Le parole che ricorrono con maggiore frequenza e che presentano dei legami o delle relazioni sono: result, webcast, follow, live; Eni, racing, RT; new, business, discover, online, now; gas, discovery, sea, oil; CEO, Paolo, Scaroni, Meet.

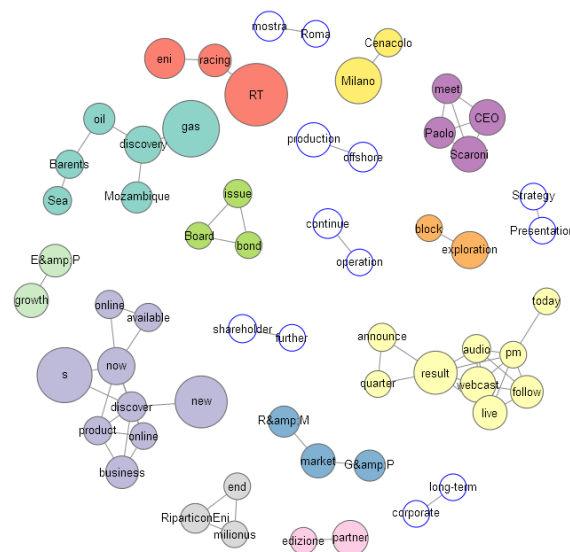
Figura 56 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe".



Come evidenziato in Figura 56, le parole che ricorrono in maniera congiunta il maggior numero di volte, determinando una specifica "classe" di post definita in base all'argomento trattato, sono:

- Italia, uno dei lemmi più ricorrenti, legato al termine prezzo in una classe completamente indipendente (colore bianco).
- Bolletta, termine molto utilizzato nella classe che raccoglie i post relativi al pagamento delle utenze e/o della benzina (colore blu) e che presenta dei collegamenti deboli con la classe di colore giallo, il cui argomento principale sono i pagamenti delle utenze e i relativi disservizi.
- Non e call center, lemmi che ricorrono più frequentemente nei post legati ai disservizi che i clienti hanno subito rivolgendosi al servizio di assistenza (colore viola).

**Figura 57 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe".**



Le parole che ricorrono il maggior numero di volte nella pagina Twitter di Eni (Fig. 57), determinando una specifica "classe" sono:

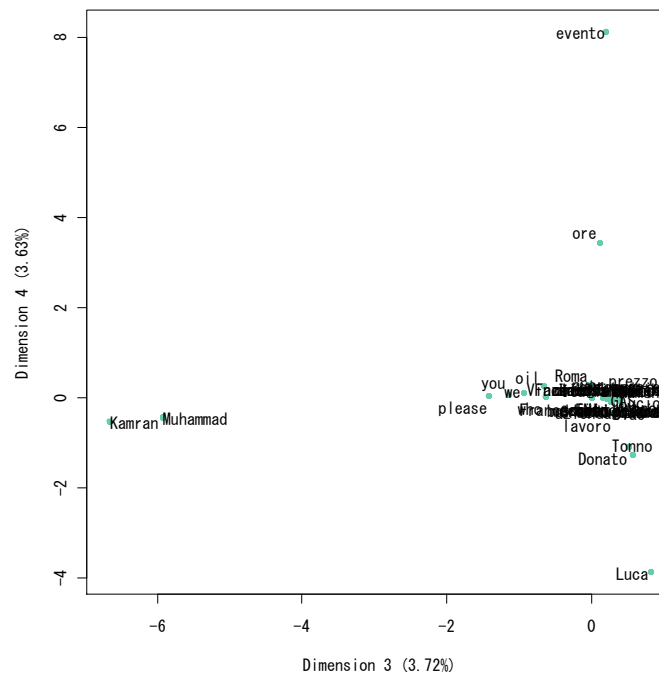
- RT, ovvero "Retweet", legato alla condivisione di post e messaggi, legati principalmente all'iniziativa Eni Racing (colore rosso).
- Gas, associata ad altri termini legati allo sfruttamento e alla commercializzazione di gas e petrolio in Mozambico (colore verde scuro).
- New, associato alla commercializzazione on line di nuovi prodotti e servizi (colore viola).
- Riparti con Eni, presente nei post dedicati alla promozione della campagna di sconti praticata sul prezzo dei carburanti commerciali dalla compagnia (colore grigio).
- Result, presente nei tweet dedicati alle iniziative aziendali di webcast (colore giallo).
- Ceo, associato alle parole Paolo Scaroni, a testimoniare la presenza del Ceo stesso sulla pagina Twetter aziendale (colore viola).

Il grafico mostrato in Figura 53 presenta, inoltre, ben cinque gruppi caratterizzati da argomenti molto diversi dagli altri e privi di legami esterni, che sono indicati dalle parole: shareholder, further; corporate, long-term; continue, operation; production, offshore; mostra, Roma; Strategy, presentation.

### Analisi delle Corrispondenze

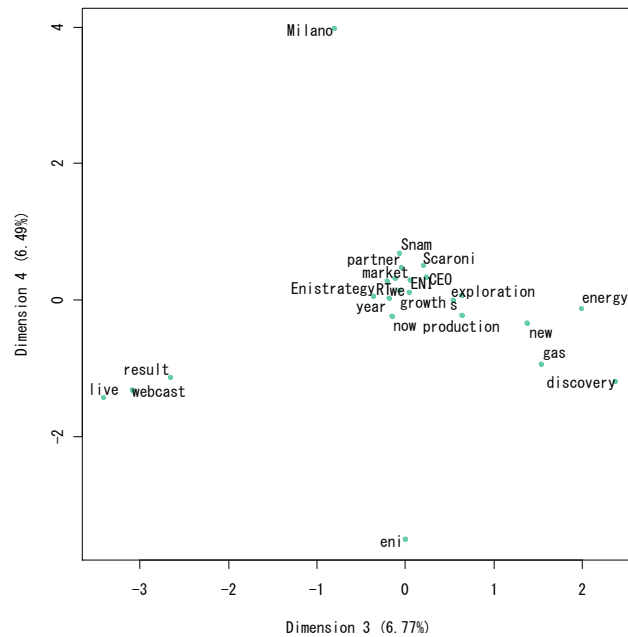
Attraverso questa tipologia di analisi è possibile evidenziare le somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità alla base del contesto di analisi, ovvero l'insieme dei post pubblicati sulle pagine Facebook e Twitter di ENI nel periodo di gennaio-settembre 2012.

Figura 58 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate attraverso l'analisi dei post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale.



Nel grafico presentato in Figura 58 le parole posizionate agli estremi del grafico presentano le differenze maggiori. In questo caso, le parole presentano non solo una notevole sovrapposizione, ma anche la tendenza a disporsi agli estremi degli assi cartesiani, a testimoniare l'esistenza di una forte affinità tematica, che determina una distribuzione sovrapposta, basata su due agglomerati principali, in cui sono presenti le unità (post) su cui si fonda il contesto di analisi.

Figura 59 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate attraverso l'analisi dei post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale.



Nel caso della pagina Twitter aziendale (Fig.59), le parole presentano una scarsa sovrapposizione e, dunque, la tendenza a trattare argomenti e temi differenti e privi di affinità, come nel caso delle parole Market, Milano, Eni e Energy, posizionate alle estremità degli assi cartesiani.

### Cluster Analysis

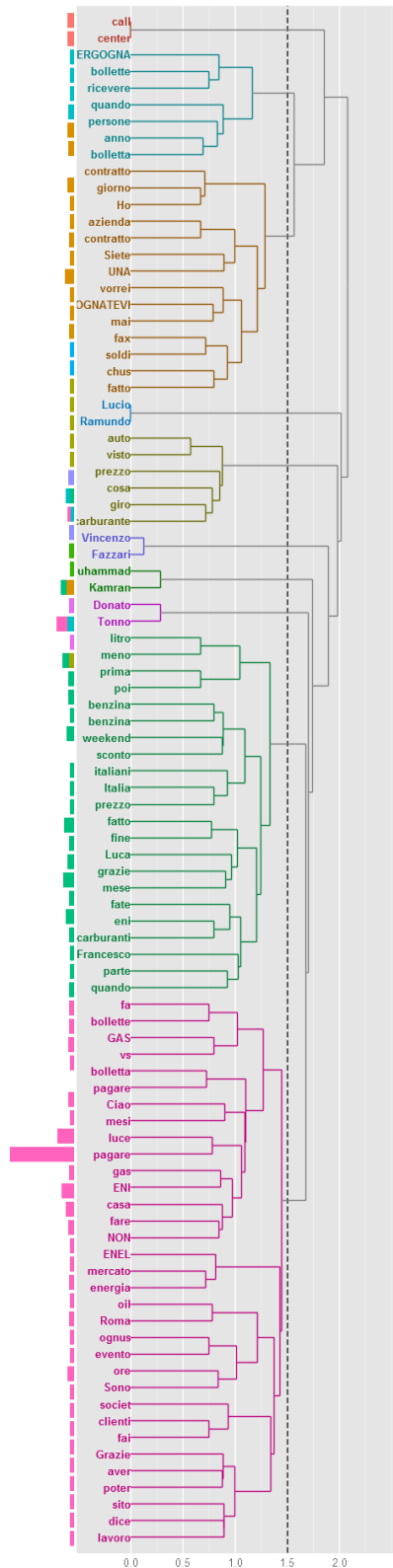
Seguono i gruppi di unità (post) emersi dalla cluster analysis che ha interessato i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi, così come emerge dalla tabella presentata di seguito (Tab.41), da cui emergono i temi maggiormente trattati sui social network analizzati.

Tabella 41 - Elenco dei cluster individuati per ENI dall'analisi della pagina Facebook.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Call center	Servizi di customer care
Celeste	Vergogna	Reclami utenti (bollette)
Arancio	Vergogna	Reclami utenti (contratti)
Blu	Lucio Ramundo	Post utente
Giallo	Carburante	Prezzo carburante
Verde chiaro	Muhammad Kamran	Post utente
Viola	Donato Tonno	Post utente
Verde Scuro	Prezzo	Oscillazioni prezzi carburante
Fucsia	Gas	Pagamenti bollette



Figura 60 - Mappa dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook.

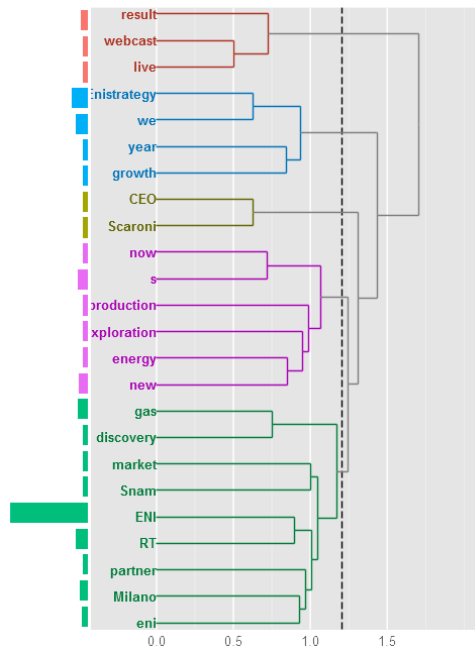


I gruppi scaturiti dalla content analysis sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui trovano spazio, soprattutto, la polemica e le critiche all'azienda legate alle attività commerciali e alla gestione delle utenze domestiche (es. Vergogna, Carburante, Prezzo).

Tabella 42 - Elenco dei cluster individuati per ENI dall'analisi della pagina Twitter.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Webcast	Servizi di webcast
Celeste	Enistrategy	Strategia di sviluppo aziendale
Verde chiaro	CEO	Tweet del CEO
Fucsia	Production	Attività di produzione energetica
Verde Scuro	ENI	Mercato, partner e attività aziendali.

Figura 61 - Mappa dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter.



I gruppi scaturiti dall'analisi della pagina Twitter sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività produttive e commerciali, alle strategie aziendali e alle attività del CEO (es. Webcast, CEO, Enistrategy).

### Multidimensional Scaling

Nel caso della pagina Facebook di Eni i legami sono evidenziati (Fig.62) dalla prossimità degli elementi presentati e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, come nel caso degli elementi contrassegnati dal colore verde. Questi elementi sono caratterizzati da alcune sovrapposizioni e la discreta vicinanza è dovuta all'identità tematica, che nel caso specifico è data dalle rimostranze dei clienti nei confronti delle politiche di prezzo e della gestione dei servizi di utilities da parte dell'azienda. Anche nel caso di Eni, Facebook rappresenta uno strumento attraverso cui dar voce alle esigenze dei clienti, più che per interagire con questi ultimi e/o trattare tematiche sociali.



#### **6.3.3.4 Hera**

HERA (Holding Energia Risorse Ambiente) è un'azienda multiservizi che si occupa della distribuzione di energia (elettricità e gas), acqua e dello smaltimento dei rifiuti in alcune province della regione Emilia-Romagna. L'azienda nasce nel 2002 dalla fusione di 12 multiutility con l'obiettivo di fornire servizi al cittadino ed è stata quotata in borsa nel giugno 2003. I soci fondatori sono 139, cioè i Comuni che fanno capo alle province di Bologna, Ravenna, Rimini e Forlì-Cesena. Hera pur utilizzando diversi social media (Wikipedia, Pinterest, Youtube, Flickr, SlideShare, iTunes e LinkedIn) non è presente su Facebook e Twitter. Ciò indica la sostanziale mancanza d'interazione diretta tra azienda e stakeholder dovuta soprattutto all'assenza di spazi in cui discutere e collaborare con la controparte sociale.

#### **6.3.3.5 Terna**

Il Gruppo Terna opera nel campo della trasmissione dell'energia elettrica ed è il primo operatore indipendente in Europa per chilometri di linee elettriche gestite. La holding Terna Spa è una società per azioni nata nel 1999, a seguito della politica di liberalizzazione del settore elettrico attuata dal Governo italiano, che controlla due società, Terna Rete Italia e Terna Plus. Nel settembre 2010, l'azienda è entrata nel settore della produzione e della trasmissione delle energie rinnovabili.

#### **KWIC Concordance**

La tecnica KWIC Concordance ha permesso di estrapolare dal testo selezionato le occorrenze delle parole chiave selezionate, la cui presenza/ assenza è sintetizzata nella tabella che segue (Tab.42), che mette a confronto le occorrenze dei lemmi oggetto di analisi nelle pagine aziendali Facebook e Twitter. Ne consegue che nella pagina Facebook sono presenti, nell'arco del periodo di riferimento (gennaio- settembre 2012), un numero maggiore di occorrenze e, dunque, di post dedicati sia ad attività di carattere etico sociale e/o alla loro comunicazione online, che ad argomenti di genere diverso, a testimonianza dell'uso diffuso e massivo che l'azienda fa di Facebook, rispetto a Twitter.

Tabella 43 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave.

	Facebook	Twitter
Aiuto	0	0
Ambiente	6	0
Arte	0	0
Azionisti	0	0
Benzina	0	0
Clienti	0	0
CSR	2	0
Dipendenti	0	0
Diritti	1	0
Energia	14	3
Facebook	3	1
Giovani	0	0
Google	0	0
Green	0	0
Internet	3	0
Risparmio	4	0
Social	1	0
Società	8	1
Sostegno	1	0
Sostenibile	5	1
Sostenibilità	14	7
Stakeholder	2	1
Terremoto	0	0
Twitter	0	0
Web	7	0
Youtube	0	0

Figura 64 - Elenco delle occorrenze della parola “ambiente”.

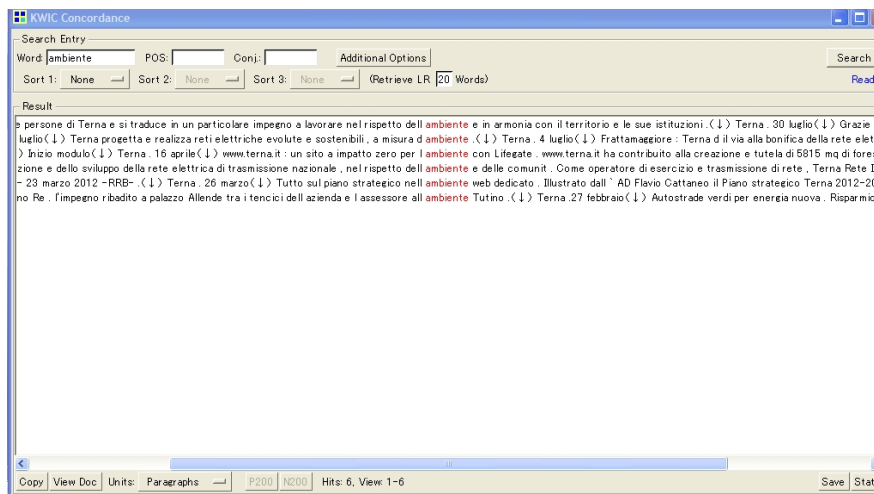


Figura 65 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “ambiente”.

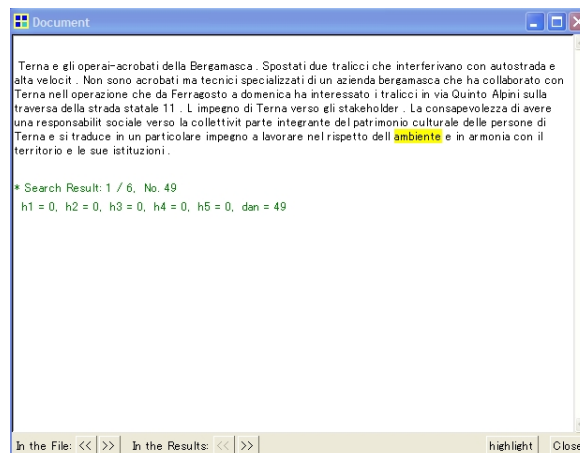


Figura 66 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “ambiente”.

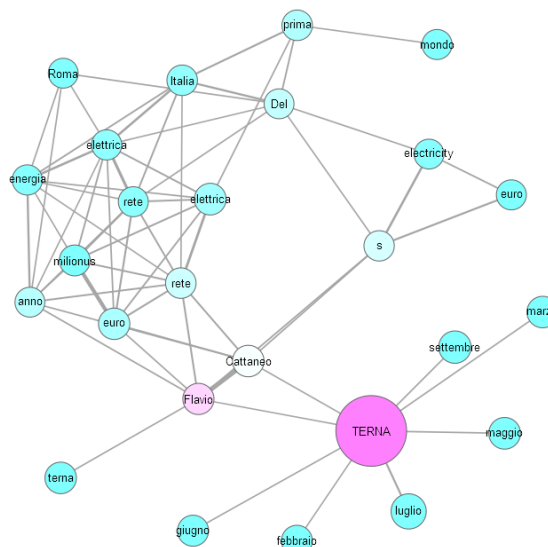
N	Word	POS	Score	LT	RT	L5	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	Tulino	ProperNoun	1.00	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2	web	Noun	1.00	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
3	TERNA	ProperNoun	0.83	0	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
4	assessore	Noun	0.50	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
5	dedicato	Noun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
6	LifeGate	ProperNoun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
7	misura	Noun	0.50	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
8	strategico	Noun	0.50	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
9	armonium	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
10	comunit	Foreign	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
11	piano	Noun	0.33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
12	Ilustrato	ProperNoun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
13	impatto	Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
14	lavorare	Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
15	www.terna.it	Adj	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
16	azienda	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	dall	ProperNoun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
18	febbraio	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
19	luglio	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
20	nazionale	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	sostenibilis	Noun	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Tutte	ProperNoun	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0

L’analisi ha evidenziato come, anche nel caso di Terna, gran parte dei termini individuati per valutare l’atteggiamento e il coinvolgimento aziendale nei confronti delle problematiche di CSR e della social media CSR communication presentino un numero di occorrenze molto limitato, poiché sono quasi totalmente assenti nella pagina Twitter, mentre su Facebook sono presenti in pochi post, ovvero: ambiente (6, 0), CSR (2, 0), energia (14, 3), Facebook (3, 1), Internet (3, 0), Risparmio (4, 0), Social (1, 0), Società (8, 1), Sostegno (1, 0), Sostenibile (5, 1), Sostenibilità (14, 7), Stakeholder (2, 1), Twitter (0, 0); Web (7, 0).

### Analisi delle Co- occorrenze

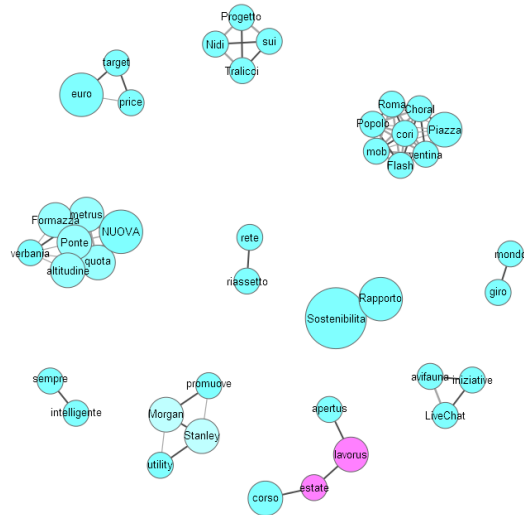
Il grafico a seguire (Fig.67) mostra i lemmi che presentano un maggior numero di co-occorrenze e i legami più o meno forti che intercorrono tra di essi.

Figura 67 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Facebook.



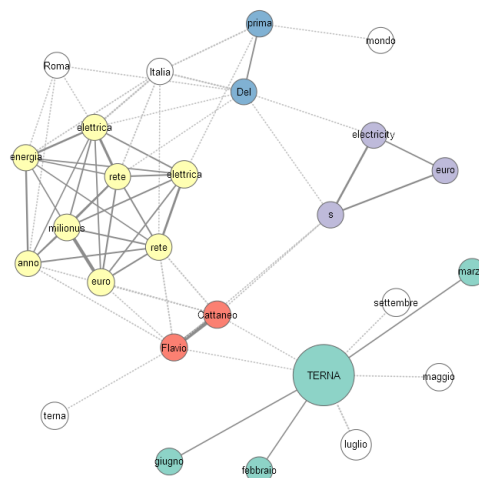
I lemmi che ricorrono in maniera congiunta con maggiore frequenza sono (Fig.68): Terna, Flavio Cattaneo, Sustainability, Sostenibilità, Electricity, Performance. Ciò testimonia la forte presenza dell'azienda online e, soprattutto, del suo CEO.

Figura 68 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Twitter.



Il grafico presentato in Figura 69 mostra che i gruppi individuati presentano legami forti e, dunque, grande prossimità tra gli elementi interni e una sostanziale assenza di legami intergruppo, dovuta alla notevole distanza tra di essi e, cioè, alla netta differenza di argomenti trattati. Per quanto concerne l'analisi della pagina Twitter, il gruppo che presenta il maggior numero di co-occorrenze è, quindi, quello costituito dai lemmi: Rapporto e Sostenibilità, a testimonianza dell'attenzione tributata dall'azienda alle tematiche legate, principalmente, alla sostenibilità ambientale.

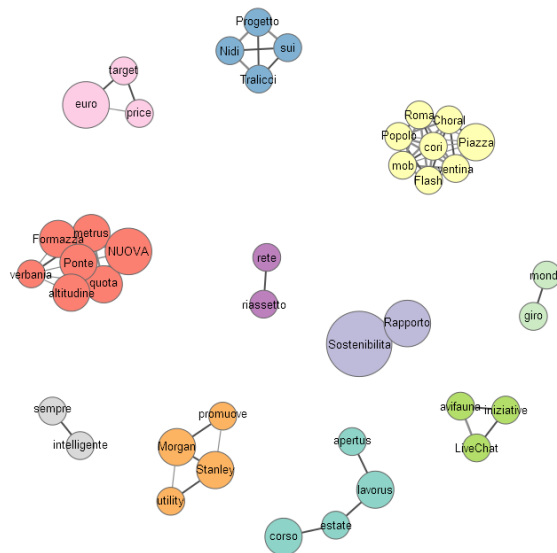
Figura 69 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate analizzando i post pubblicati sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra lemmi e l'appartenza a una specifica "classe".



Sono state, inoltre, evidenziate le “classi” o i gruppi di parole, contraddistinti da colori diversi, che ricorrono in maniera congiunta in diversi post, ovvero:

- Terna, Marzo, giugno, febbraio (colore verde), caratterizzata da legami con la classe caratterizzata dal colore rosso.
- Flavio, Cattaneo (colore rosso), che presenta dei legami anche con le altre classi (colore giallo, viola, verde e bianco).
- Energia, elettrica, rete, anno, euro (colore giallo), anche in questo caso sussistono dei legami con le altre classi (colore rosso, bianco e blu).
- Elettricity, Euro (colore viola), legato alle classi caratterizzate dal colore blu e rosso.

**Figura 70 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate analizzando i post pubblicati sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra lemmi e l'appartenenza ad una specifica “classe”.**



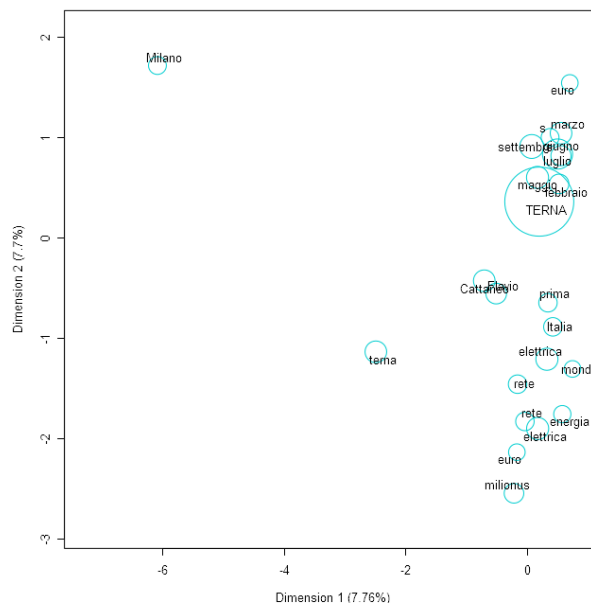
La pagina aziendale di Twitter è stata oggetto dello stesso tipo di analisi, da cui sono scaturite una serie di classi, ciascuna delle quali contrassegnata da un colore specifico: Rapporto, Sostenibilità (colore lilla); Riassetto, rete (colore viola); corso, estate, lavoro, aperto (colore celeste); utility, Morgan, Stanley, promuove (colore arancione); sempre, intelligente (colore grigio); nuova, quota, altitudine, ponte, Verbania, Formazza, metro (colore rosso); Euro, target, price (colore rosa); progetto, nidi, tralicci (colore blu); Roma, piazza, popolo, flash, mob, cori, choral, venti (colore giallo); giro mondo (colore verde scuro); iniziative, avifaune, livechat (colore verde chiaro).



## Analisi delle Corrispondenze

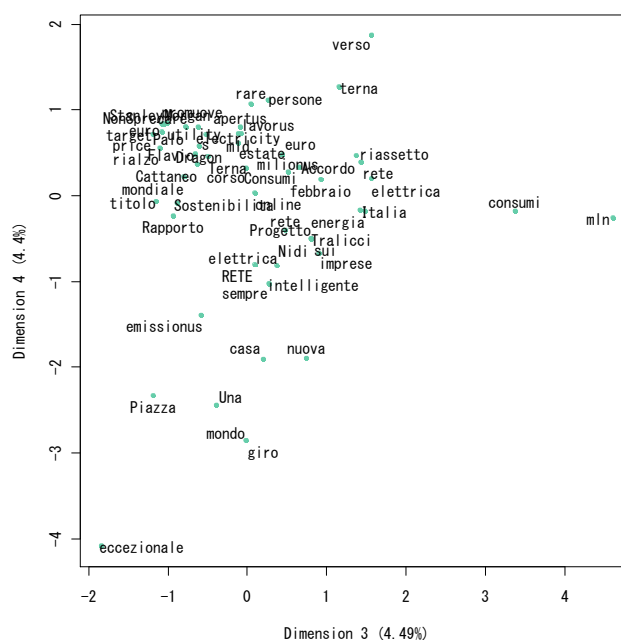
L'analisi delle corrispondenze ha permesso di evidenziare e analizzare i testi (post) caratterizzati da maggiori somiglianze/differenze. Questi ultimi sono posizionati agli estremi degli assi cartesiani, ovvero: Milano, euro, mondo, milioni, come mostra la figura a seguire (Fig.71), in cui sono presenti alcune sovrapposizioni, a testimoniare l'interconnessione tra alcuni dei post analizzati, dovuta alla trattazione di argomenti simili, che, in questo caso, sono legati alle attività svolte dall'azienda nel corso di alcuni particolari mesi dell'anno (es. Terna, marzo, giugno, luglio ecc.), dalle attività svolte dall'Amministratore delegato (es. Flavio Cattaneo) e, infine, da quelle inerenti la rete elettrica gestita dall'azienda (es. Rete, elettrica, energia).

Figura 71 - Rappresentazione delle principali corrispondenze scaturite dall'analisi della pagina Facebook.



Le corrispondenze rilevate nel corso dell'analisi della pagina Twitter sono visibili nel grafico a seguire (Fig. 72), nel quale è possibile notare una notevole sovrapposizione tra alcuni dei lemmi posizionati nella parte centrale degli assi cartesiani, dovuta al fatto che tali parole ricorrono in insiemi diversi (post), che, tuttavia, presentano un'elevata affinità tematica.

Figura 72 - Rappresentazione delle principali corrispondenze scaturite dall'analisi della pagina Twitter.



Le principali differenze riscontrate dall'analisi svolta sono legate alla distribuzione delle seguenti parole: verso, consumi, terna, min, eccezionale.

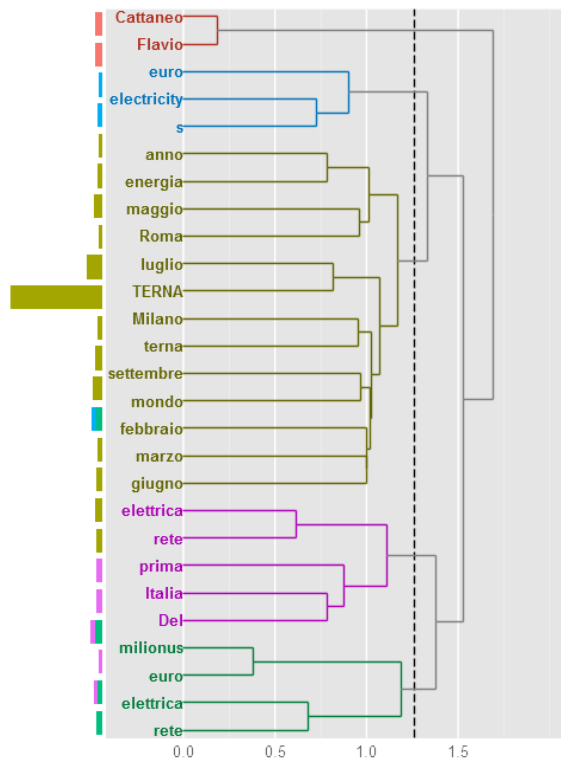
### Cluster Analysis

Seguono i gruppi di unità (post) emersi dalla cluster analysis svolta analizzando i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi, caratterizzati dai temi maggiormente trattati sui social network analizzati (Tab.44).

Tabella 44 - Elenco dei cluster individuati per Terna dall'analisi della pagina Facebook.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Mi piace	Like utenti
Celeste	Elettricità	Servizi legati all'energia
Arancio	Sostenibilità	Iniziative sostenibili
Blu	Lifegate	Iniziativa Lifegate
Viola	Ambiente	Riqualificazione ambientale
Verde chiaro	Nidificazione	Tutela delle specie protette
Fucsia	Bond	Risultati economico- finanziari
Verde scuro	Sponsorship	Sponsorizzazioni e performance
Rosa	Rete elettrica	Fornitura elettrica e manutenzione rete

Figura 73 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Facebook.

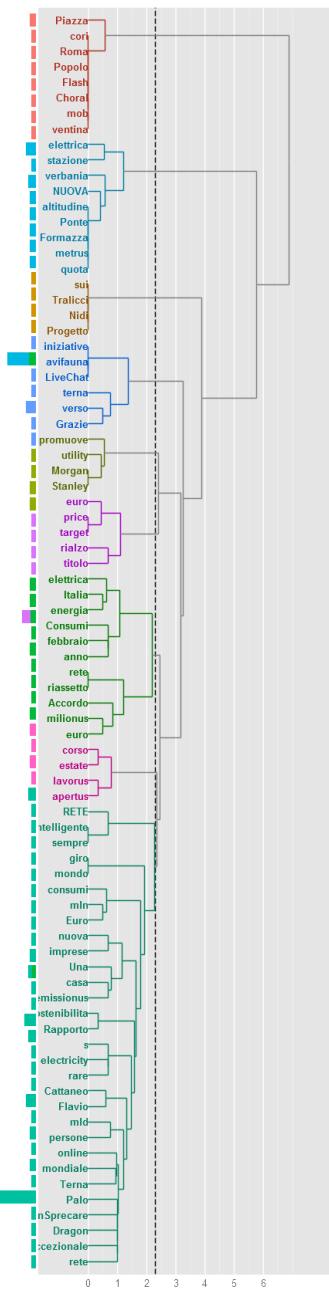


I gruppi scaturiti dalla cluster analysis della pagina Facebook sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alla sostenibilità aziendale e alle attività strategiche aziendali (es. Sostenibilità, Ambiente, Lifegate, Bond ecc.).

Tabella 45 - Elenco dei cluster individuati per Terna dall'analisi della pagina Twitter.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Flash mob	Iniziativa di flash mob
Celeste	Stazione elettrica	Creazione di una nuova stazione elettrica
Arancio	Progetto nidi	Progetto a sostegno della nidificazione
Blu	Livechat	Iniziativa multimediale a sostegno dell'avifauna
Verde chiaro	Morgan&Stanley	Rating e valutazione dell'azienda
Fucsia	Titoli	Risultati economico- finanziari
Verde	Consumi	Dati sui consumi elettrici nazionali
Rosa	Lavoro	Corsi di avviamento al lavoro
Verde scuro	Flavio Cattaneo	Informazioni sulle performance aziendali

Figura 74 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Twitter.



Anche nel caso dell'analisi della pagina Twitter i gruppi evidenziati sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività sostenibili e alle performance aziendali (es. Progetto nidi, Flash mob, Lavoro, Consumi, Flavio Cattaneo).

### Multidimensional Scaling

L'analisi multidimensionale ha evidenziato (Fig.75) i legami esistenti tra gli elementi (lemmi) presenti sulle pagine aziendali Facebook e Twitter. Nel primo caso, anche gli elementi appartenenti a uno stesso gruppo non presentano grande prossimità, poiché, nonostante la ricorrenza delle parole individuate, nella maggior parte dei casi manca una forte identità tra le tematiche trattate, fatta eccezione per i gruppi in cui sono presenti le parole: rete, elettrica (colore viola) e Flavio, Cattaneo (colore arancione).



### 6.3.3.6 UniCredit

UniCredit S.p.A. è uno dei principali gruppi bancari europei e mondiali, che conta, attualmente, circa 40 milioni di clienti e numerose filiali in 22 diversi Paesi. UniCredit nasce dalla fusione del Credito Italiano e di Unicredito, al cui interno, nel 2003, sono state fuse la Banca dell'Umbria e la Cassa di Risparmio di Carpi, già di proprietà Gruppo. L'istituto comunica online principalmente attraverso la propria pagina Facebook, attiva solamente dallo scorso 15 giugno, mentre non ha ancora attivato altri canali social come Twitter, Youtube e LinkedIn.

### KWIC Concordance

La tecnica di analisi KWIC Concordance ha permesso di estrapolare le occorrenze delle parole chiave individuate, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella che segue. Analizzando la tabella a seguire (Tab.46), è possibile confrontare le occorrenze dei lemmi oggetto di analisi la pagina aziendale Facebook.

Tabella 46 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave.

	Facebook
Aiuto	0
Ambiente	0
Arte	5
Azionisti	0
Benzina	0
Clienti	2
CSR	0
Dipendenti	0
Diritti	0
Energia	0
Facebook	1
Giovani	2
Google	0
Green	0
Internet	6
Risparmio	0
Social	0
Società	0
Sostegno	0
Sostenibile	0
Sostenibilità	0
Stakeholder	2
Terremoto	13
Twitter	0
Web	1
Youtube	12

L'analisi ha evidenziato la scarsa attenzione che il gruppo Unicredit dedica sia alle problematiche legate alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica, che alla Social Media Communication. I termini individuati, infatti, sono quasi tutti assenti dalla pagina Facebook aziendale, fatta eccezione per: arte (5), clienti (2), Facebook (1), giovani (2), Internet (6), stakeholder (2), Terremoto (13), web (1), Youtube (12). Se ne deduce che, anche nel campo della CSR communication, l'azienda è più propensa all'uso di strumenti unidirezionali, poco interattivi e per nulla "dialogici" come Youtube.

Figura 77 - Elenco delle occorrenze della parola “terremoto”.

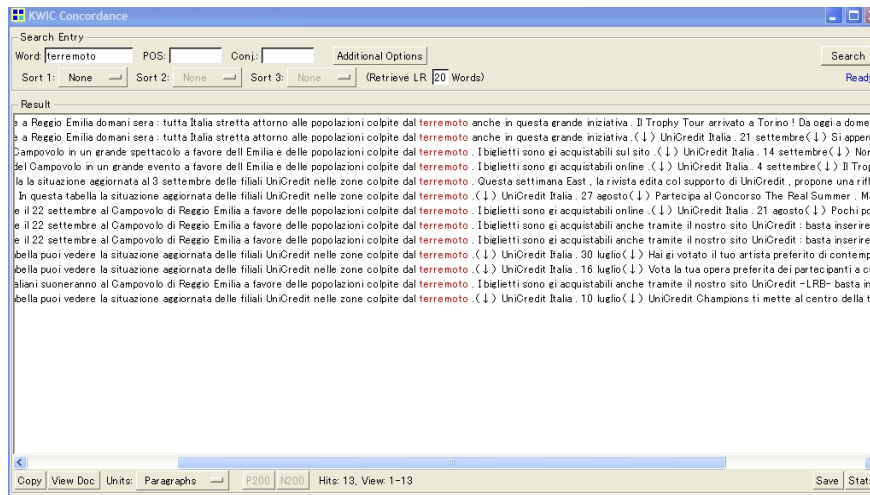


Figura 78 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “terremoto”.

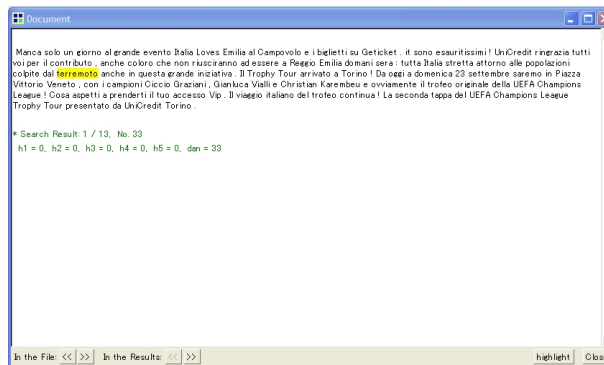


Figura 79 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “terremoto”.

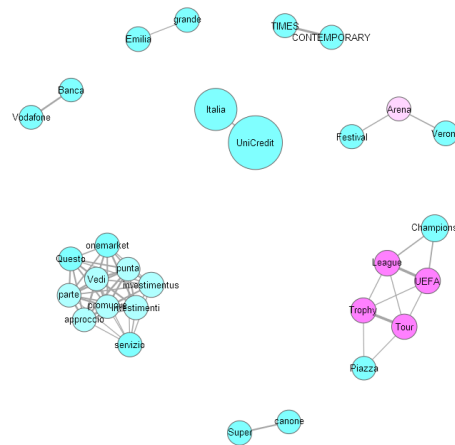
The screenshot shows the Collocation Stats window. It displays a table of collocation statistics for the word 'terremoto'. The table has columns for N, Word, POS, Score, and 16 different collocation positions (L1, RT, LS, L4, L3, L2, L1, R1, R2, R3, R4, R5). The data is as follows:

N	Word	POS	Score	L1	RT	LS	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	colpite	Verb	4.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Unicredit	ProperNoun	3.00	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	popolazione	Noun	2.67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	colpite	Noun	2.50	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
5	biglietti	Verb	2.00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	zone	Noun	1.67	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
7	Italia	ProperNoun	1.33	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	favore	Noun	0.80	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	grande	Noun	0.50	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
10	Questa	ProperNoun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11	attorno	Noun	0.40	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	invaline	Noun	0.40	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
13	settimana	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
14	East	ProperNoun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

## Analisi delle Co- occorrenze

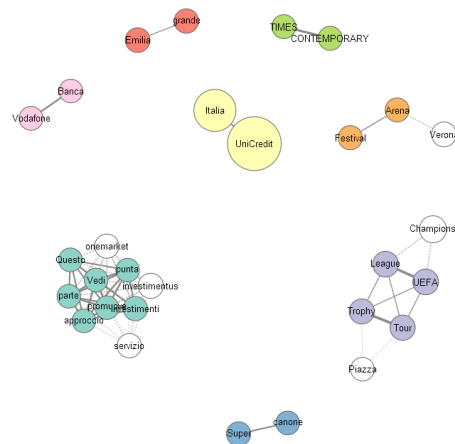
L'analisi delle co-occorrenze ha permesso di ottenere il grafico presentato in Figura 80, che mostra i lemmi che ricorrono in maniera congiunta il maggior numero di volte e i legami più o meno forti che intercorrono tra di essi.

Figura 80 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Facebook.



I lemmi che ricorrono con maggiore frequenza sono (Fig.80): Unicredit, Italia; Uefa, Champions, League, Trophy, Tour, Piazza; Times, Contemporary.

Figura 81 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe".



Le parole che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte, determinando una specifica "classe" di post definita in base all'argomento trattato ed evidenziata da uno specifico colore, sono invece:

- Unicredit Italia (giallo).
- UEFA, League, Trophy, Tour (rosso), collegati ai termini esterni Champion e Piazza (correlati da legami meno forti), che fanno riferimento alle iniziative di sponsorship attuate in ambito calcistico.
- Investimenti, Approccio, Onemarket, Promuove (verde), collegati ai termini esterni Servizio e Investimenti (correlati da legami meno forti), che fanno riferimento alle iniziative economico- finanziarie dell'Istituto.

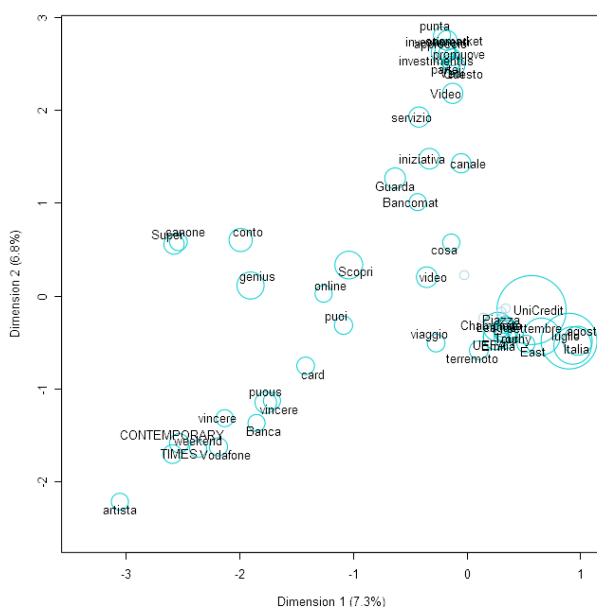


- Emilia grande (blu), che si riferiscono alle iniziative in favore delle popolazioni emiliane colpite dal recente sisma.
- Festival e Arena (verde chiaro), collegati al termine esterno Verona (correlato da legami meno forti), che fanno riferimento alle iniziative di sponsorship attuate a sostegno dell'attività artistico- teatrale dell'Arena di Verona.
- Contemporary Times (rosa), che fanno riferimento ad un'iniziativa sociale attuata dall'Istituto.
- Canone e Super (arancio), collegati al termine esterno Conto (correlato da legami meno forti), che si riferiscono ai dettagli del servizio di credito erogato.
- Vodafone Banca (grigio), che rimandano alla partnership in essere tra Unicredit e la celebre compagnia di telefonia mobile.
- Investimenti, Vedi, Omarket, Approccio (verde scuro), collegati ai termini esterni Servizio Investimenti (caratterizzati da legami meno forti).
- Mi Piace (viola).

### Analisi delle Corrispondenze

L'analisi delle Corrispondenze ha permesso di evidenziare le somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità di analisi, ovvero i post pubblicati sulla pagina Facebook di Unicredit.

Figura 82 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook.



Il grafico di cui sopra (Fig.82) mostra una distribuzione delle parole alquanto diversificata, poiché esse tendono a posizionarsi sia agli estremi del grafico, mostrando in alcuni casi sovrapposizioni evidenti dovute alla trattazione di argomenti affini (es.

Artista; Contermporary, weekend, Times, Vodafone; Agosto, luglio, Italia, unicredit), che al centro dello stesso, dove sussistono minori casi di sovrapposizione.

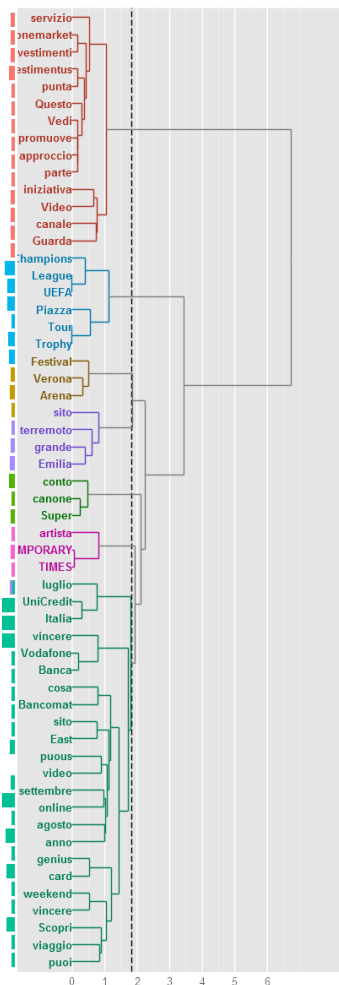
### Cluster Analysis

Seguono i gruppi di unità (post) emersi dalla cluster analysis svolta analizzando i post pubblicati sulla pagina aziendale di Facebook. Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi riportati nella tabella presentata di seguito (Tab.47).

Tabella 47 - Elenco dei cluster individuati.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Investimenti	Investimenti e iniziativa Onemarket
Celeste	Champions League	Sponsorizzazioni calcistiche
Giallo	Arena Verona	Sponsorizzazioni culturali
Viola	Terremoto	Aiuti alle popolazioni terremotate
Verde chiaro	Conto	Canone e caratteristiche conto corrente
Fucsia	Contemporary art	Sponsorizzazioni artistiche
Verde scuro	Unicredit	Sponsorizzazioni e performance aziendali

Figura 83 - Rappresentazione dei cluster individuati.

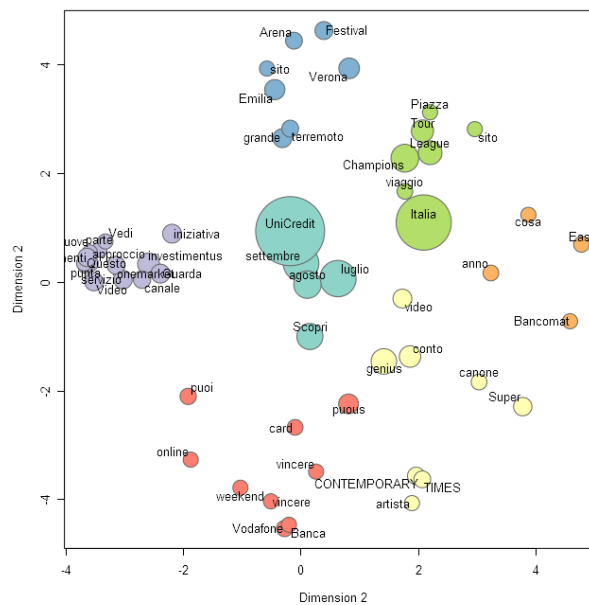


I gruppi scaturiti dalla cluster analysis sono costituiti da post di vario argomento, tra cui non rientrano, però, quelli inerenti le attività di CSR (es. Investimenti, Terremoto, Contemporary art ecc.).

### Multidimensional Scaling

L'analisi multidimensionale ha permesso di studiare in maniera globale i temi e gli argomenti legati alla sostenibilità e alla comunicazione socialmente responsabile, evidenziando le relazioni alla base del corpus selezionato.

Figura 84 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook.



Nel caso di Unicredit, i legami sono evidenziati (Fig.84) dalla prossimità degli elementi e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, come nel caso di quello contrassegnato dal colore azzurro (es. Unicredit, luglio, agosto, settembre, scopri) o viola (es. iniziativa, investimento, canale, video, servizio, approccio, market ecc.) che raggruppano elementi caratterizzati da una grande vicinanza e che in alcuni casi si sovrappongono a testimoniare l'interconnessione dei post analizzati, dovuta a una sostanziale identità tematica. Si comprende, inoltre, come tra le tematiche più rilevanti trattate dall'azienda sulla propria pagina Facebook rientrino attività promozionali e commerciali, che lasciano poco spazio alle iniziative etico- sociali.

### 6.3.3.7 Enel

Enel S.p.A. (Ente Nazionale per l'Energia Elettrica) è l'azienda leader in Italia nella fornitura di energia elettrica, grazie alla propria rete di centrali elettriche e di snodi di distribuzione. L'azienda è stata privatizzata nel 1992 e, attualmente, il numero dei clienti sfiora i 32 milioni di unità, cui dal 2006 sono offerti servizi differenziati, come ad esempio la fornitura di gas. Con l'acquisizione della compagnia elettrica spagnola *Endesa*, Enel opera in 40 Paesi, distribuendo elettricità e gas in tutta Europa, Nord America e America Latina. L'azienda nell'ambito della comunicazione "social" utilizza i seguenti canali: Facebook (Enelsharing), Twitter, Google+ e Pinterest.

#### KWIC Concordance

Attraverso la tecnica KWIC Concordance sono state evidenziate le occorrenze delle parole chiave individuate in precedenza, la cui presenza/ assenza è sintetizzata nella tabella che segue.

Tabella 48 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter.

	Facebook	Twitter
Aiuto	0	1
Ambiente	18	20
Arte	30	20
Azionisti	0	0
Benzina	1	0
Clienti	5	14
CSR	0	5
Dipendenti	1	7
Diritti	0	0
Energia	64	86
Facebook	0	9
Giovani	7	10
Google	0	2
Green	34	110
Internet	0	1
Risparmio	8	3
Social	10	9
Società	0	6
Sostegno	4	8
Sostenibile	11	25
Sostenibilità	11	15
Stakeholder	0	1
Terremoto	0	17
Twitter	15	9
Web	11	7
Youtube	0	16

Analizzando la tabella di cui sopra (Tab.48) è possibile confrontare le occorrenze dei lemmi oggetto di analisi presenti nelle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Da tale confronto emerge che su entrambi i social network i post dedicati alle attività etico sociale e/o alla loro comunicazione online sono abbastanza numerosi, soprattutto se confrontati con quelli pubblicati dalle altre aziende che costituiscono il campione analizzato.

Enel, infatti, sfrutta sia Facebook, che Twitter per trattare tematiche generali legate alla sostenibilità ambientale, economica e sociale, ma anche per dar voce alle iniziative che l'azienda mette in campo in tal senso, come testimoniato dalle seguenti occorrenze: Ambiente (18, 20); Arte (30, 20); Clienti (5, 14); CSR (0, 5), Dipendenti (1, 7), Energia (64, 86); Facebook (0, 9); Giovani (7, 10); Green (34, 110); Social (10, 9), Società (0, 6), Sostenibile (11, 25), Sostenibilità (11, 15), Twitter (15, 9), Web (11, 7), Youtube (0, 16).

Figura 85 - Elenco occorrenze della parola "ambiente".

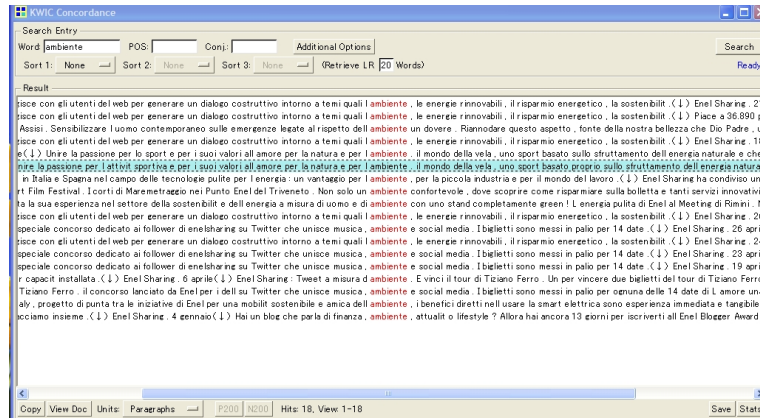


Figura 86 - Dettaglio di una delle occorrenze della parola "ambiente".

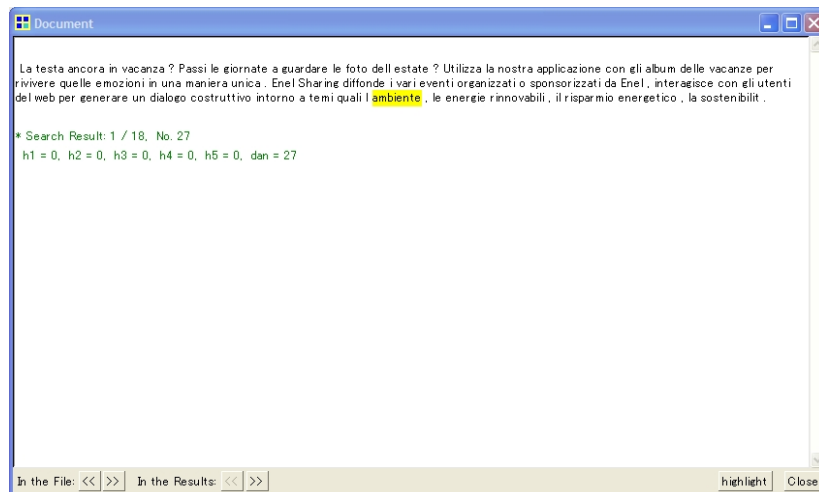


Figura 87 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola "ambiente".

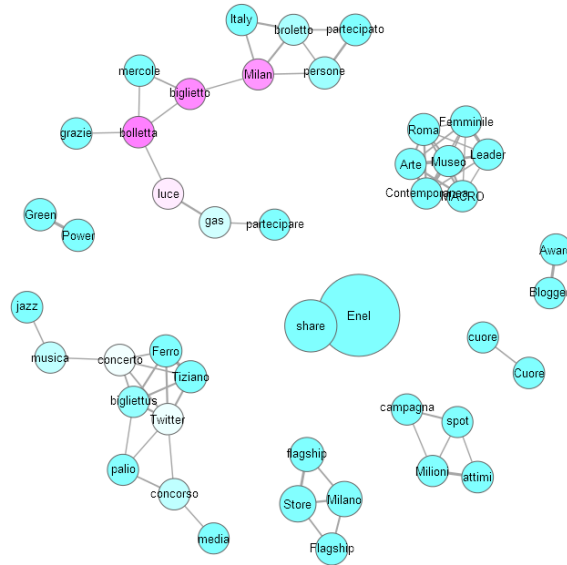
The screenshot shows the Collocation Stats window displaying a table of collocation statistics for the word 'ambiente'. The table lists various words and their associated scores and counts across different positions (L1 to R5).

N	Word	POS	Score	LT	RT	L5	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	qualus	Noun	2.50	5	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
2	musica	Noun	2.00	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0
3	social	Adj	2.00	0	4	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
4	energie	Foreign	1.67	0	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0
5	temus	Noun	1.67	5	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0
6	media	Noun	1.33	0	4	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0
7	unisce	Noun	1.33	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
8	rinnovabili	Foreign	1.25	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
9	confortevole	Noun	1.00	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
10	intorno	Noun	1.00	5	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Twitter	ProperNoun	0.80	4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	misura	Noun	0.70	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
13	mondo	Noun	0.67	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
14	amica	Foreign	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
15	attualit	Noun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
16	diversi	Noun	0.50	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
17	finanza	Foreign	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
18	natura	Noun	0.50	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
19	velum	Noun	0.40	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
20	benefici	Foreign	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
21	dne	Verb	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
22	Non	ProperNoun	0.33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

## Analisi delle Co- occorrenze

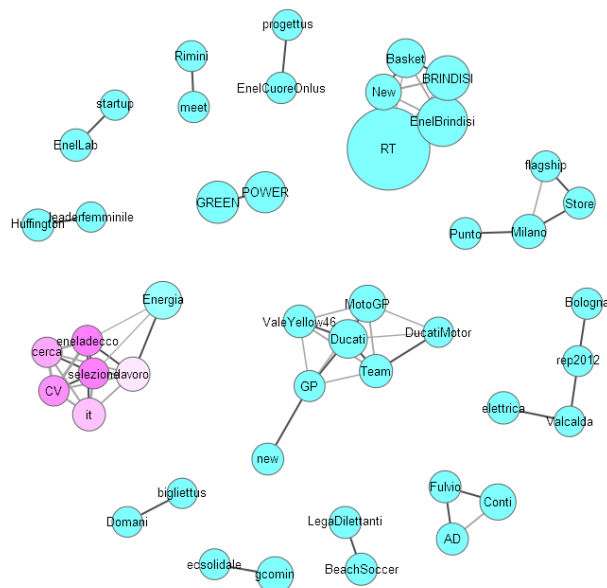
L'analisi delle co- occorrenze permette di visualizzare le unità lessicali (parole) che ricorrono contemporaneamente e cioè in forma aggregata. Come evidenziato nel grafico a seguire (Fig.88), i lemmi che ricorrono congiuntamente il maggior numero sulla pagina Facebook aziendale sono: Enel, Share; Flagship, Store, Milano.

**Figura 88 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Facebook.**



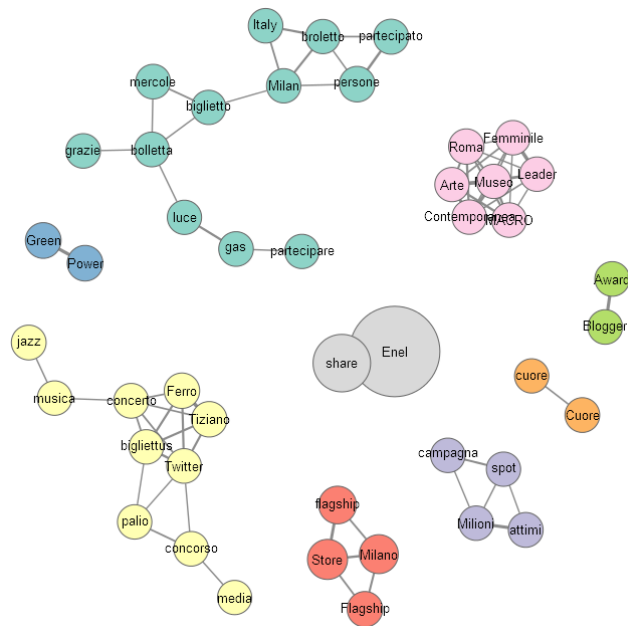
La pagina aziendale di Twitter è stata sottoposta allo stesso tipo di analisi, da cui è emerso, come evidenziato in Figura 88, che i lemmi che ricorrono con maggiore frequenza sono: RT, EnelBrindisi, Brindisi, Basket, New; Green, Power.

**Figura 89 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Twitter.**



Seguono, quindi, (Fig.90 e 91) i grafici in cui sono visualizzati i gruppi in cui sono ordinati i lemmi che presentano il maggior numero di co-occorrenze e le relative relazioni evidenziati analizzando sia la pagina aziendale di Facebook, che di Twitter.

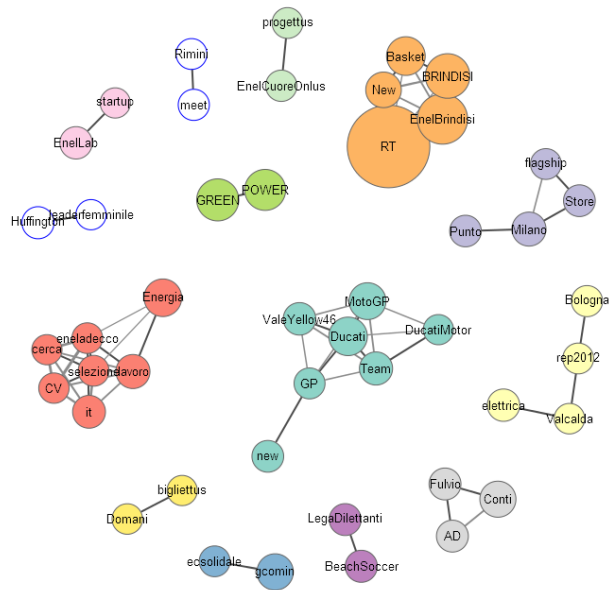
**Figura 90 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell'analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami e l'appartenenza a una specifica "classe".**



I lemmi che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte a formare delle vere e proprie classi, caratterizzate da relazioni interne o interclasse, sono:

- Enel, Share, classe caratterizzata da una vera e propria sovrapposizione, indice del fatto che tali termini ricorrono molto spesso in associazione diretta (grigio).
- Award, Blogger (verde chiaro).
- Campagna, Spot, Milioni, Attimi (viola).
- Flagship, Store, Milano (rosso).
- Jazz, Musica, concerto, Ferro
- Festival, edizione, cuore (bianco).
- Mi piace, condivisioni (viola).
- Programma, ambiente, concerto, Tiziano, Ferro (blu).
- Mostra arte (rosso).
- Flag, Ship, Store, persone (giallo).

Figura 91 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell'analisi della pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami e l'appartenenza a una specifica "classe".



Anche nel caso della pagina Twitter sono state evidenziate alcune classi, composte dai lemmi che ricorrono in maniera congiunta un maggior numero di volte e legati da relazioni interne o interclasse più o meno forti, ovvero:

- RT, New, Basket, Brindisi, Enelbrindisi (arancione).
- Green, Power (verde chiaro).
- Flagship, Store, Milano (viola).
- Energia, Lavoro, Selezioni, eneladecco, cerca, CV, selezione, It (rosso).
- Huffington, Leaderfemminile (bianco).
- Rimini, Meet (bianco).
- Ecosolidale, Gcomin (blu).
- Enellab, startup (rosa).
- Progetto, Enelcuoreonlus (verde chiaro).
- Fulvio, Conti, AD (grigio).
- Legadilettanti, Beachsoccer (lilla).
- Domani, Biglietto (giallo).

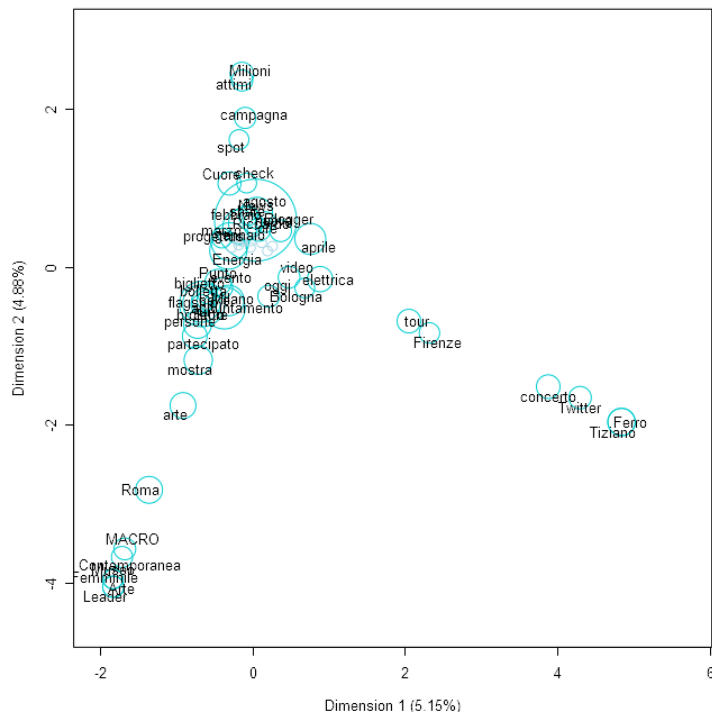
Le classi di colore bianco (Rimini, Meet; Huffington, Leaderfemminile) sono quelle che presentano il minor numero di affinità con le tematiche generalmente trattate dai post pubblicati sul social network analizzato. Esse, infatti, presentano legami interni forti, ma poche e/o nessuna affinità con i lemmi e, dunque, gli argomenti che caratterizzano tutte le altre classi.



## Analisi delle Corrispondenze

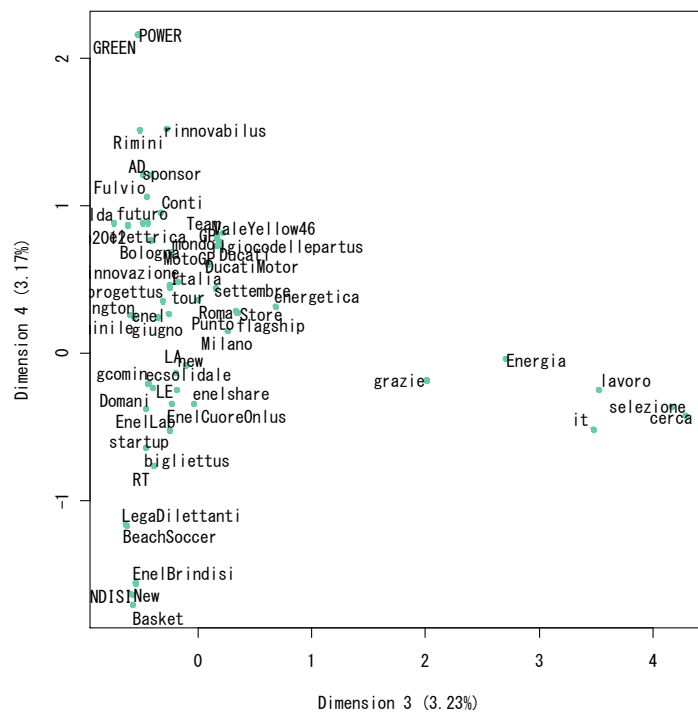
Questa forma di analisi ha consentito di evidenziare somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità di analisi, ovvero i post pubblicati sia sulla pagina Facebook, che su quella Twitter da Enel.

Figura 92 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook.



Il grafico presentato in Figura 92 evidenzia le relazioni esistenti tra i sottoinsiemi che costituiscono il corpus di riferimento e le parole che appartengono a ciascuno di esso. Come si evince dalla figura, le parole che costituiscono i sottoinsiemi presentano non solo una notevole sovrapposizione, ma anche la tendenza a posizionarsi agli estremi del sistema di assi cartesiani, a testimonianza del fatto che i lemmi sono utilizzati per trattare argomenti e temi affini, situazione testimoniata anche dall'esistenza di un agglomerato principale, in cui è presente la maggior parte delle parole che ricorre nei post analizzati. Le uniche differenze riscontrate sono legate alla distribuzione di parole come: Mi piace, Commenti e Condivisioni.

Figura 93 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter.



Il grafico di cui sopra (Fig.93) mostra le relazioni esistenti tra i sottoinsiemi che costituiscono il corpus e le parole che appartengono a ciascun sottoinsieme scaturito dall'analisi della pagina Twitter di Enel. Anche in questo caso, in maniera ancora più evidente di quanto accade nella pagina Facebook, i sottoinsiemi presentano una forte sovrapposizione ed un'ancor più marcata tendenza a posizionarsi agli estremi del sistema di assi cartesiani. In particolare, la maggior parte dei sottoinsiemi è sovrappone nella parte bassa del quadrante di sinistra, mentre le differenze più evidenti sono legate alla distribuzione di parole come: Flagship, Store; Lavoro, .it; CV, Eneladeco, Cerca, Selezione.

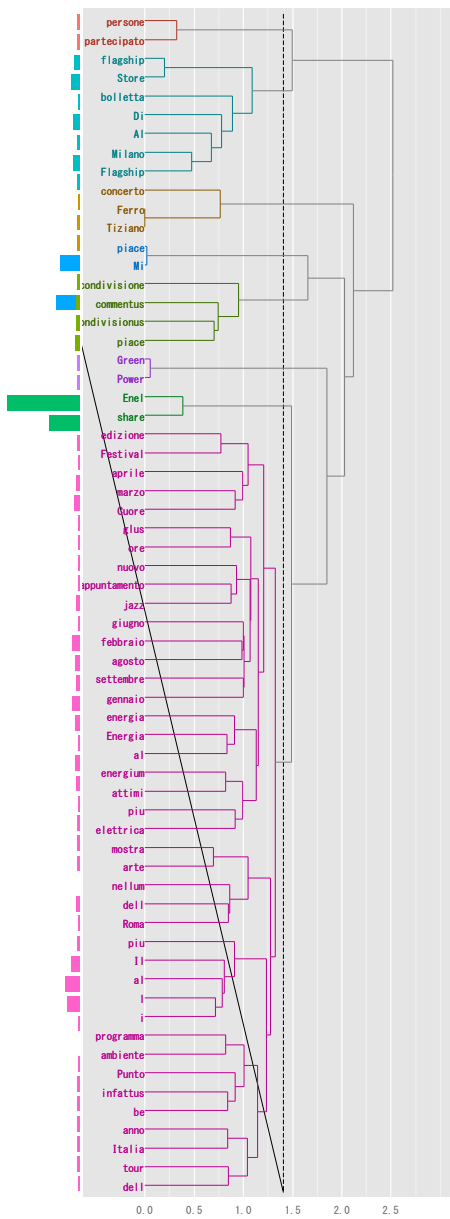
### Cluster Analysis

Seguono i gruppi di unità (post) emersi dalla cluster analysis svolta analizzando i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi descritti nelle tabelle presentate di seguito (Tab. 49- 50).

Tabella 49 - Elenco dei cluster individuati per ENEL dall'analisi della pagina Facebook.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Partecipanti	Partecipanti agli eventi sponsorizzati
Celeste	Flagship store	Iniziative svolte presso il Flagship store
Giallo	Concerto	Concerto di Tiziano Ferro
Celeste	Mi piace	Likes utenti
Verde chiaro	Condivisioni	Condivisioni e commenti
Viola	Green Power	Enel green power
Verde scuro	Enel Share	Attività di Enel Share
Fucsia	Festival	Iniziative organizzate e/o sponsorizzate

Figura 94 - Rappresentazione dei cluster individuati a seguito dell'analisi della pagina Facebook.



I gruppi scaturiti dalla cluster analysis sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività che l'azienda svolge in vari ambiti socio- economici (es. Concerto, Condivisioni, Green Power, Festival ecc.).

Tabella 50 - Elenco dei cluster individuati per ENEL dall'analisi della pagina Twitter.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Lavoro	Attività di recruiting
Celeste	EnelBrindisi	Squadra di basket agonistico
Arancio	Ducati	Notizie sulla moto GP
Blu	Fulvio Conti	Post dell'AD
Verde Chiaro	Enel Green Power	Energie rinnovabili
Viola	Flagship Store	Attività degli Enel flagship stores
Verde	Soccer	Squadre di calcio dilettantistico
Rosa	Enel	Attività aziendali di varia natura

Figura 95 - Rappresentazione dei cluster individuati a seguito dell'analisi della pagina Twitter.

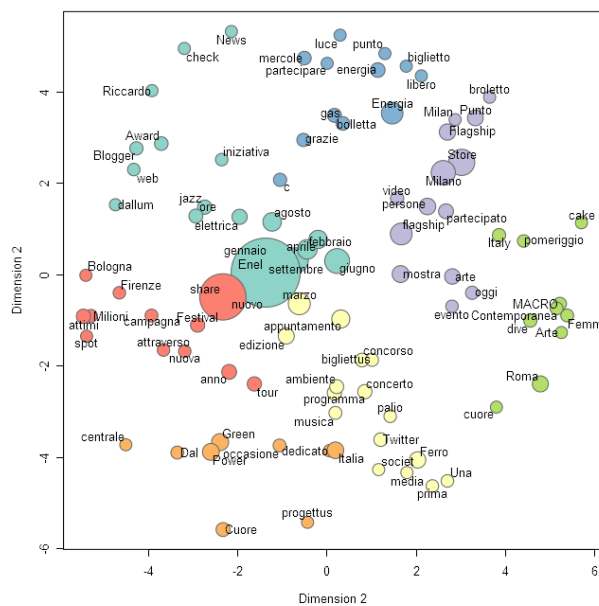


I gruppi scaturiti dalla cluster analysis dei post presenti sulla pagina Twitter sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alla sostenibilità aziendale e alle attività strategiche aziendali (es. Lavoro, Fulvio Conti, Enel, Soccer ecc.).

## Multidimensional Scaling

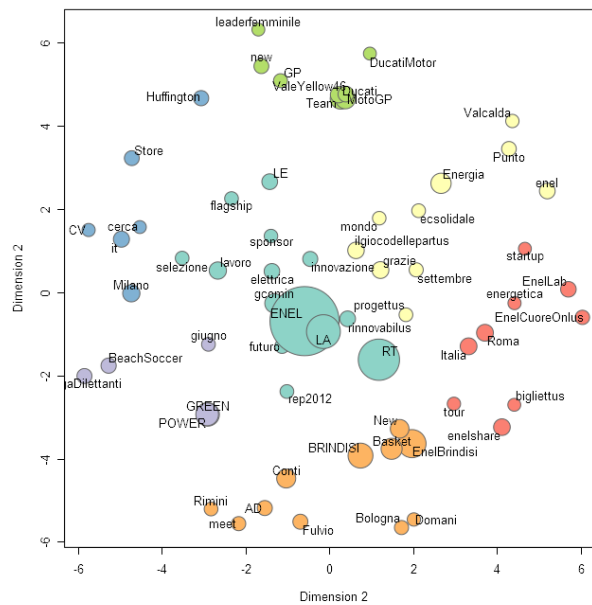
L'analisi multidimensionale ha evidenziato i temi che ricorrono con maggiore frequenza e le relative relazioni alla base del corpus selezionato.

Figura 96 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook.



I legami tra gli elementi individuati sono evidenziati (Fig.96) dalla prossimità tra i lemmi e dall'appartenenza a uno stesso gruppo, come nel caso di quello contrassegnato dal colore azzurro (es. Enel, gennaio, luglio, febbraio, giugno, marzo), i cui elementi ricorrono numerose volte in maniera congiunta, come testimoniato dalle evidenti sovrapposizioni, presenti anche con alcuni elementi appartenenti al gruppo caratterizzato dal colore rosso (Share, Nuovo).

Figura 97 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Twitter.



Per quanto concerne la pagina Twitter (Fig. 97), anche in questo caso il gruppo contrassegnato dal colore blu presenta maggiore sovrapposizione tra gli elementi (es. e, soprattutto, un numero maggiore di occorrenze in post diversi (es. Enel, Futuro, Gcomin).

### 6.3.3.8 Snam Rete Gas

Snam Rete Gas è l'azienda leader in Italia per il trasporto e l'erogazione di gas naturale, che progetta, realizza e gestisce una rete di metanodotti lunga circa 31.700 chilometri. Snam si occupa anche della realizzazione di progetti legati al ripristino ambientale e d'iniziativa che rientrano nell'ambito della sostenibilità ambientale. L'azienda, attualmente, non si avvale di una Social Media Communication particolarmente sviluppata, infatti, pur avendo un discreto sito web, le attività "social" sono limitate al solo Facebook, la cui pagina è, però, priva di attività, post e rimandi vari.

### 6.3.3.9 Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo è un istituto di credito nato nel 2007 dalla fusione di Banca Intesa e Sanpaolo IMI, che si colloca tra i maggiori gruppi bancari europei. In Italia, l'Istituto detiene la leadership nell'ambito di diversi settori di attività, tra cui: il retail, il corporate e il wealth management, contando su circa 10,8 milioni di clienti e su una rete nazionale di 5.600 sportelli. L'azienda dà voce alla propria comunicazione aziendale e di CSR attraverso il sito web istituzionale e la sola pagina aziendale di Facebook.

## KWIC Concordance

Attraverso la tecnica KWIC Concordance sono state estrapolate dal testo selezionato le occorrenze delle parole chiave individuate in precedenza, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella che segue.

Tabella 51 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave.

Facebook	
Aiuto	2
Ambiente	8
Arte	0
Azionisti	0
Benzina	0
Clienti	116
CSR	0
Dipendenti	0
Diritti	7
Energia	2
Facebook	1
Giovani	0
Google	0
Green	3
Internet	29
Risparmio	5
Social	4
Società	2
Sostegno	1
Sostenibile	1
Sostenibilità	2
Stakeholder	0
Terremoto	5
Twitter	0
Web	1
Youtube	0

Figura 98 - Elenco delle occorrenze della parola “ambiente”.

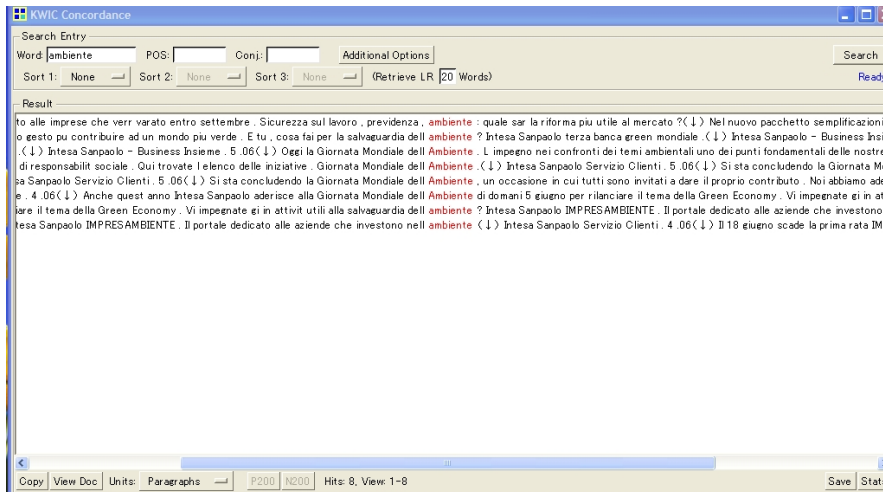


Figura 99 - Dettaglio di una delle occorrenze della parola “ambiente”.

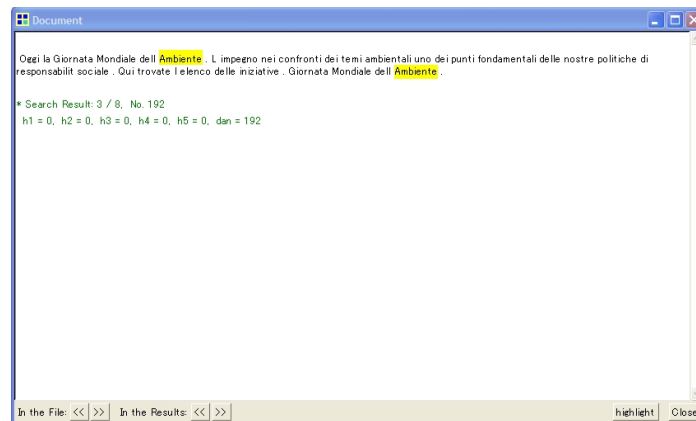


Figura 100 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “ambiente”.

N	Word	POS	Score	LT	RT	L6	L5	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	Intesa	ProperNoun	2.50	0	4	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0
2	Mondiale	ProperNoun	2.50	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0
3	Sanpaolo	ProperNoun	1.50	0	4	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0
4	Giornata	ProperNoun	1.33	4	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Servizio	ProperNoun	0.58	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
6	domani	Foreign	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
7	investono	Noun	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
8	previdenza	Noun	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
9	salvaguardia	Foreign	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
10	salvaguardium	Noun	0.50	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
11	Clienti	ProperNoun	0.45	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
12	impegno	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
13	occasione	Noun	0.33	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
14	aziende	Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	esempio	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
16	IMPRESA AMBIENTE	ProperNoun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
17	lavoro	Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	neus	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
19	terza	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
20	utis	Adj	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	admirare	Noun	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	bianca	Noun	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

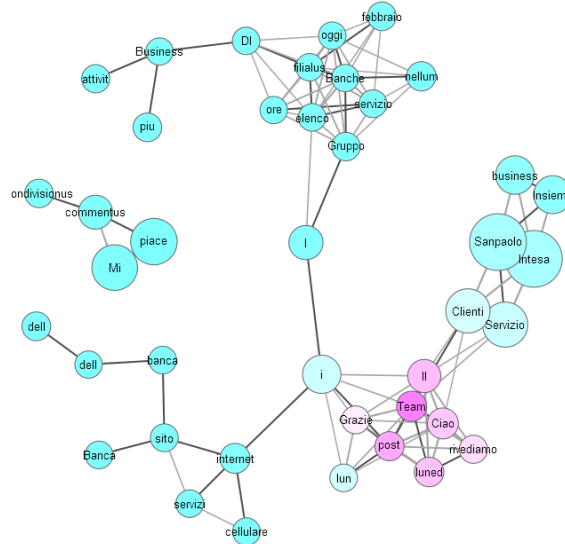
La KWIC Analysis ha evidenziato come gran parte i termini definiti, al fine di valutare il reale atteggiamento e coinvolgimento aziendale nei confronti delle problematiche di CSR e della social media CSR communication, nel caso di Intesa SanPaolo presentino un numero di occorrenze molto limitato. Ciò è dovuto alla sostanziale assenza di tematiche legate alla sostenibilità, alla CSR e alla social media communication, come testimonia l'assenza di lemmi come: CSR, dipendenti, giovani, Google, stakeholder e Youtube. Eppure anche i lemmi riscontrati nei post analizzati presentano un numero di occorrenze piuttosto limitato: ambiente (8), diritti (7), energia (2), Facebook (1), green (2), Internet (29), risparmio (5), social (4), società (2), sostegno (1), sostenibile (1), sostenibilità (2), terremoto (5), web (1). Il lemma più utilizzato, infine, è “Clienti” con ben 116 occorrenze, a testimonianza dell'orientamento al cliente e ai servizi ad esso dedicati della comunicazione “social” dell'istituto di credito.



## Analisi delle Co- occorrenze

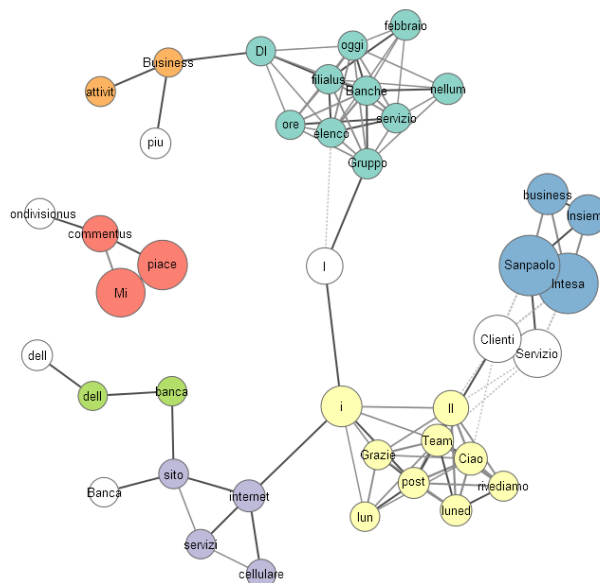
L'analisi delle co- occorrenze ha permesso di visualizzare un grafico che mostra quando due o più unità lessicali (parole) ricorrono contemporaneamente e cioè in forma aggregata nel testo analizzato.

Figura 101 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi.



Il grafico precedente (Fig.101) mostra le principali co- occorrenze delle parole presenti nei post pubblicati da Intesa Sanpaolo sulla propria pagina Facebook, ovvero: Sanpaolo, Intesa, Clienti, Servizio, Business Insieme; Mi, piace. Questi lemmi, ad eccezione di Mi Piace, appartengono a uno stesso gruppo e, dunque, presentano sia legami reciproci (intergruppo), che legami meno “forti” con elementi appartenenti ad altri gruppi.

Figura 102 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza ad una specifica “classe”.



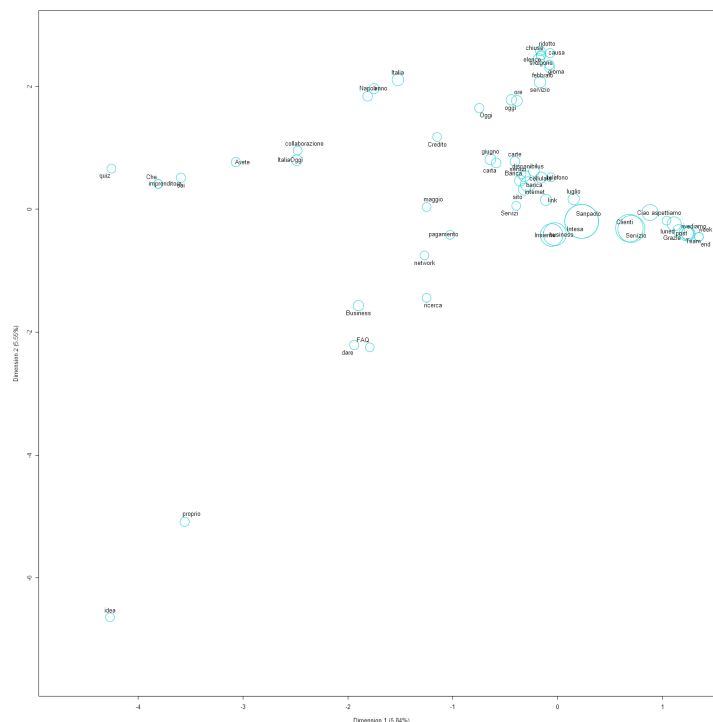
I lemmi che ricorrono in maniera congiunta più frequentemente a formare delle vere e proprie classi (Fig.102) sono:

- Attività, Business (arancio), collegati in maniera diretta e forte con la classe contrassegnata dal colore verde.
- Mi, piace, commento, condivisioni (rosso).
- Banca (verde), collegato in maniera diretta e forte con la classe contrassegnata dal colore viola.
- Sito, internet, Servizi, Cellulare (viola), collegati in maniera diretta e forte con la classe verde e gialla.
- Grazie, Team, Post, Ciao, Rivediamo, Lunedì (giallo), collegati da legami sia deboli, che forti con gli elementi della classe contrassegnata dal colore bianco.
- Sanpaolo, Intesa, Business, Insieme (blu), collegati da legami sia deboli, che forti con gli elementi della classe di colore bianco.
- Clienti, Servizi (bianco), collegati da legami sia deboli, che forti con gli elementi della classe di colore giallo e con quelli della classe blu.
- Filiali, Banca, Servizi (verde scuro), collegata in maniera diretta e forte con la classe di colore arancio.

## Analisi delle Corrispondenze

Questa tipologia di analisi permette di evidenziare le somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità del contesto di analisi, ovvero i post pubblicati sulla pagina Facebook di Intesa Sanpaolo.

Figura 103 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate.



Il grafico precedente (Fig.103) mostra la distribuzione dei testi (post) e le differenze/uguaglianze che sussistono tra di essi. Nel caso in esame, i lemmi presentano un discreto grado di sovrapposizione, soprattutto nel caso delle parole posizionate agli estremi degli assi cartesiani. Ciò accade poiché esse pur ricorrendo in insiemi diversi (post) sono utilizzate per trattare argomenti affini.

### Cluster Analysis

Seguono i gruppi di unità (post) emersi dalla cluster analysis svolta analizzando i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Le unità di analisi sono state ricondotte a un numero ridotto di gruppi, come emerge dalla tabella presentata di seguito (Tab.52).

**Tabella 52 - Elenco dei cluster individuati per Intesa Sanpaolo.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Servizio	Servizi agli utenti
Celeste	Sicurezza	Sicurezza bancaria
Arancio	Week end	Post di cortesia
Blu	Post	Post aziendali
Giallo	Impresa	Iniziative per le imprese
Viola	Business	Iniziative a supporto del business
Verde scuro	Quiz	Quiz e quesiti
Fucsia	Informazioni	Informazioni all'utenza
Verde chiaro	Valore	Valorizzazione del business
Rosa	Network	Iniziative online

I gruppi scaturiti dalla cluster analysis sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività finanziarie, alla sicurezza bancaria e al servizio di supporto offerto ai clienti (es. Servizio, Sicurezza, Valore, Business, ecc.).

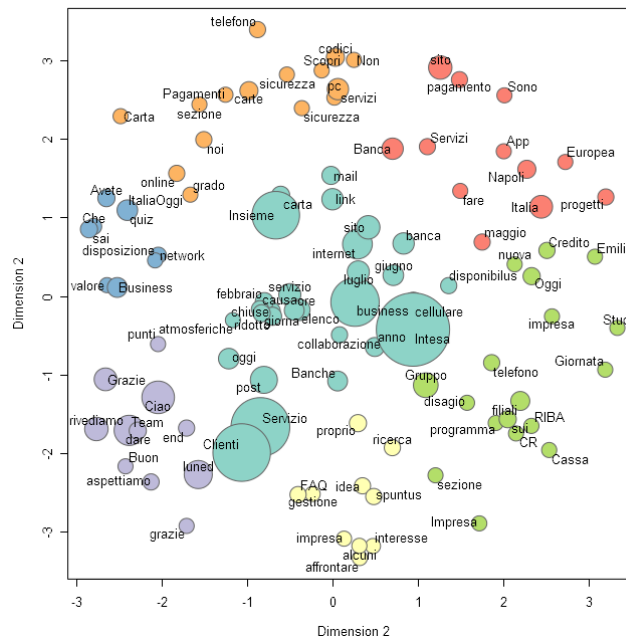
Figura 104 - Rappresentazione dei cluster individuati.



## Multidimensional Scaling

Nel caso della pagina Facebook di Intesa Sanpaolo i legami tra le parole sono evidenziati (Fig.105) dalla vicinanza tra queste ultime e dall'appartenenza a uno stesso gruppo.

Figura 105 - Multidimensional scaling.



Dal grafico precedente (Fig.105) si evince che, ad esempio, nel caso degli elementi (lemmi) contrassegnati dal colore verde essi non solo fanno parte di un unico gruppo, ma sono anche caratterizzati da alcune sovrapposizioni (es. Servizio, Clienti; Anno, Intesa, Cellulare, Business) e da una discreta vicinanza, a testimonianza dell'interconnessione dei post analizzati e della loro sostanziale identità tematica.

### 6.3.3.10 Banca Monte dei Paschi di Siena

La banca Monte dei Paschi di Siena è il più antico istituto di credito italiano, essendo nata nel lontano 1472 come monte di pietà per sostenere la popolazione senese, e la più antica banca ancora attiva a livello mondiale. Il Gruppo Monte dei Paschi nasce dall'unione della società Rocca Salimbeni, Antonveneta e Biverbanca ed è attivo sia nel settore del credito tradizionale, che nell'ambito dell'asset management, del private banking e dell'investment banking.

### KWIC Concordance

Attraverso la tecnica KWIC Concordance sono state estrapolate dal testo selezionato le occorrenze di una serie di parole chiave, la cui presenza/ assenza è stata sintetizzata nella tabella che segue. Come in alcuni casi analizzati in precedenza, anche il Monte Paschi di Siena, così come accaduto per gli altri istituti di credito, non mostra grande attenzione per le problematiche oggetto d'indagine, ovvero la sostenibilità e la Social Media CSR Communication. I lemmi individuati ai fini dell'analisi, infatti, raramente

superano la decina di occorrenze come nei casi di: arte (16) e Internet (10), mentre tutti gli altri o sono assenti (azionisti, CSR, dipendenti, diritti, energia, Facebook, green, social, Stakeholder, Twitter) o presentano un numero di occorrenze molto limitato, così come emerge dalla tabella presentata a seguire (Tab.53).

Tabella 53 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave.

	Facebook	Twitter
Aiuto	1	1
Ambiente	1	1
Arte	16	11
Azionisti	0	0
Benzina	0	0
Clienti	2	0
CSR	0	0
Dipendenti	0	0
Diritti	0	0
Energia	0	0
Facebook	0	0
Giovani	4	2
Google	2	2
Green	0	0
Internet	10	7
Risparmio	2	2
Social	0	0
Società	4	2
Sostegno	4	1
Sostenibile	1	0
Sostenibilità	1	1
Stakeholder	0	0
Terremoto	6	3
Twitter	0	0
Web	1	2
Youtube	1	3

Figura 106 - Elenco delle occorrenze della parola “giovani”.

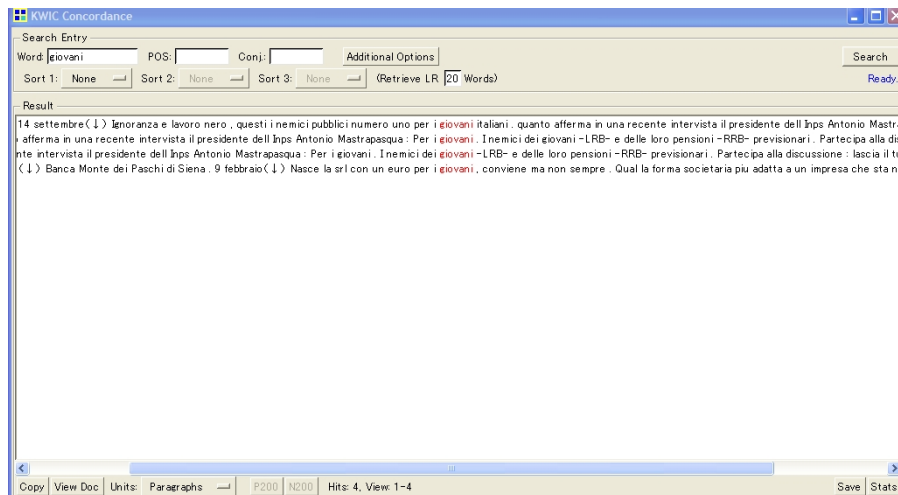


Figura 107 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “giovani”.

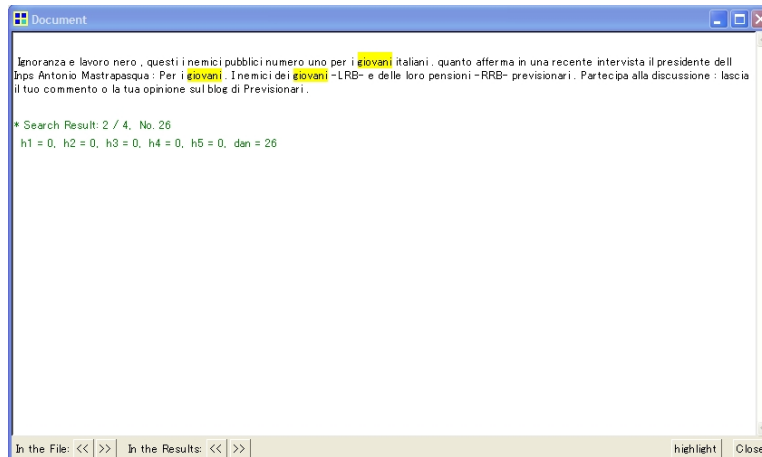


Figura 108 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “giovani”.

Collocation Stats

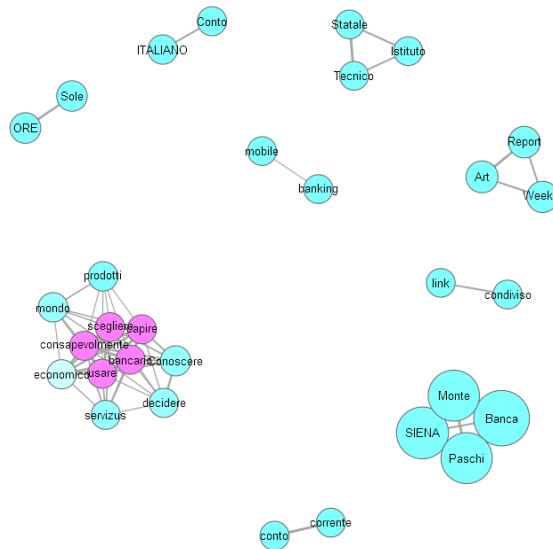
Word: giovani POS: Conj Hits: 4

N	Word	POS	Score	LT	RT	L5	L4	L3	L2	L1	R1	R2	R3	R4	R5
1	italiani	Foreign	1.00	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2	nemici	Verb	0.93	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
3	conviene	Verb	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
4	giovani	Foreign	0.40	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
5	euro	Noun	0.33	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
6	afferma	Noun	0.25	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7	Mastrapasqua	Proper Noun	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
8	numero	Foreign	0.25	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Antonio	Proper Noun	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	pensionari	Foreign	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
11	pubblici	Foreign	0.20	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	sempre	Foreign	0.20	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

### Analisi delle Co- occorrenze

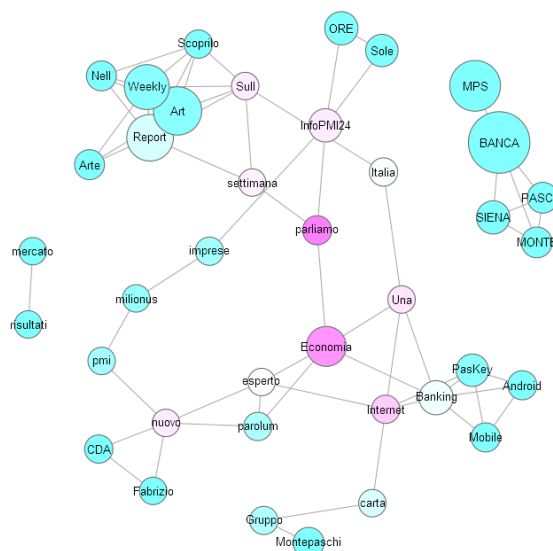
Attraverso l'analisi delle co- occorrenze, che ha interessato le pagine aziendali di Facebook e Twitter, è stato prodotto un grafico che mostra i casi in cui due o più unità lessicali (parole) ricorrono contemporaneamente e cioè in forma aggregata nel testo analizzato.

**Figura 109 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Facebook, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi.**



Il grafico di cui sopra (Fig.109) mostra le co-occorrenze delle parole presenti nei post pubblicati da MPS sulla propria pagina Facebook, ovvero: Monte, Paschi, Siena, Banca; Sole, Ore; Conto, Italiano; Stabile, Istituto, Tecnico; Art, Weekly, Report.

**Figura 110 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Twitter, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi.**

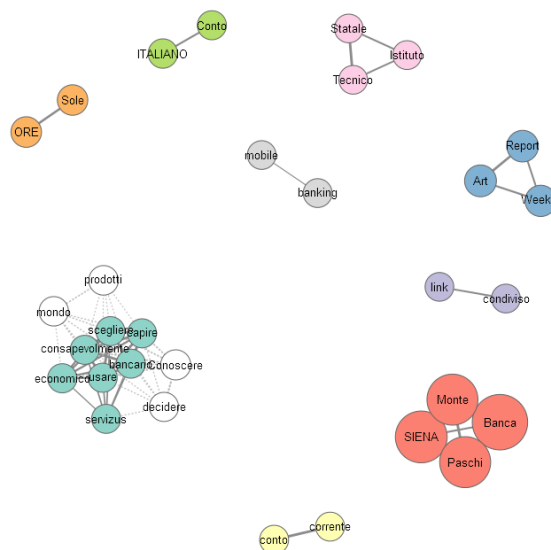


Per quanto concerne la pagina Twitter, invece, le principali co-occorrenze rilevate nei post pubblicati sono (Fig. 110): MPS, Banca, Monte, Paschi, Siena; Sole, Ore, InfoPMI24; Art, Weekly, Report; Economia, Parliamo, Internet. Il grafico di cui sopra, mostra una fitta rete di interconnessioni che testimoniano l'occorrenza delle parole evidenziate in numerosi post e l'esistenza di legami tra lemmi appartenenti a post



diversi, testimoniata dal fatto che lemmi differenti, che rimandano, cioè, ad argomenti specifici (es. Sole, Ore, InfoPMI24, Parliamo, Economia ), compaiono spesso in associazione in post che trattano argomenti differenti (es. articoli del Sole24Ore, iniziativa InfoPMI24, discussioni di natura economico- finanziaria ecc.).

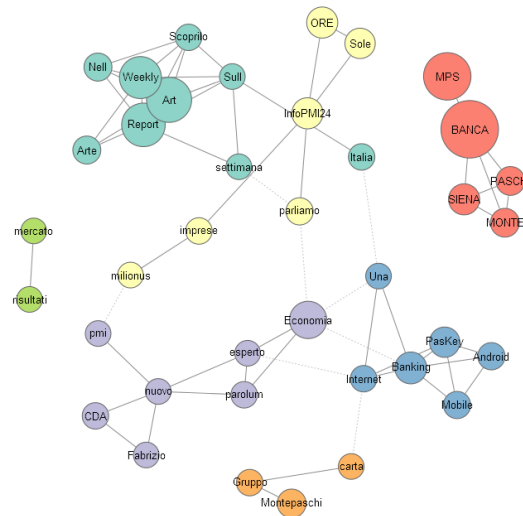
Figura 111 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe".



I lemmi che ricorrono più frequentemente in maniera congiunta nel testo analizzato a formare delle vere e proprie classi (prive tuttavia d'interconnessioni) sono:

- Sole, Ore (arancio).
- Monte, Paschi, Siena, Banca (rosso).
- Servizio, Usare, Economico, Bancario, Scegliere, Consapevoli, Aprire (celeste), alcuni elementi di questo gruppo presentano legami meno forti (esterni) con i lemmi: Decidere, Conoscere, Prodotti, Mondo.
- Conto, Italiano (verde).
- Conto, Corrente (giallo).
- Link, Condiviso (viola).
- Mobile, banking (grigio).
- Statale, Istituto, Tecnico (rosa)
- Arte, Report, Weekly, (blu).

Figura 112 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe".



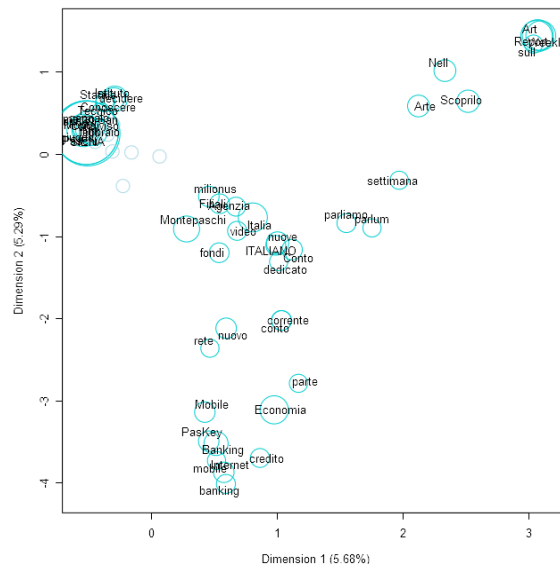
I lemmi che ricorrono più frequentemente in maniera congiunta nel testo analizzato a formare delle vere e proprie classi (prive tuttavia d'interconnessioni) sono:

- Gruppo, Montepaschi, carta (arancio), in questo caso il lemma “carta” è legato alla parola “Internet” presente nel gruppo contrassegnato dal colore blu.
- Internet (legato al termine “Esperto” presente nel gruppo contrassegnato dal colore viola), Banking, Mobile, Paskey, Android (viola).
- Economia (legato al termine “Banking” del gruppo blu e a “parliamo” presente nel gruppo giallo), Esperto (legato al termine “Internet” presente nel gruppo contrassegnato dal colore blu), Nuovo, Fabrizio, CDA, PMI (legato alla parola “milioni” presente nel gruppo di colore giallo).
- Milioni, Imprese, Parliamo (caratterizzato da legami deboli ai termini “Economia”, gruppo viola, e “parliamo”, gruppo celeste e legami forti con “Italia”, gruppo celeste), InfoPMI24, Sole, Ore (giallo).
- MPS, Banca, Monte, Paschi, Siena (rosso).
- Mercato, Risultati (verde).
- Arte, Report, Art, Weekly, ScopriLo, Settimana (celeste).

### Analisi delle Corrispondenze

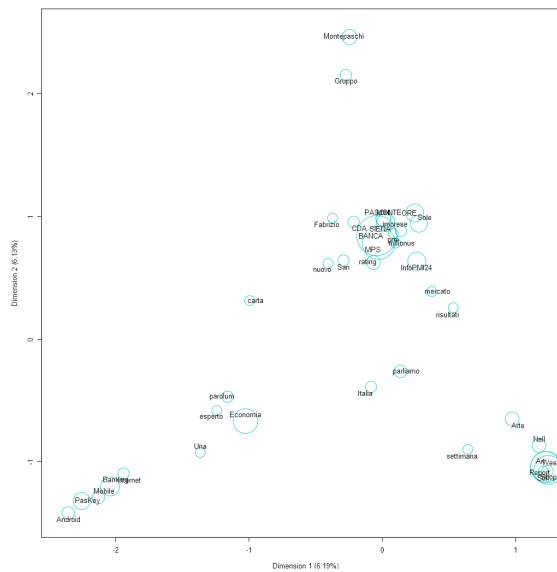
Questa forma di analisi ha evidenziato le somiglianze e le differenze che caratterizzano le unità di analisi e cioè i post pubblicati sulle pagine Facebook e Twitter di MPS.

Figura 113 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook.



Il grafico precedente (Fig.113) rappresenta la distribuzione dei testi (post) e le differenze/ uguaglianze tra di essi. Nel caso in esame i lemmi presentano un discreto grado di sovrapposizione, accompagnato dalla tendenza a posizionarsi agli estremi degli assi cartesiani, a testimonianza del fatto che le parole ricorrenti in insiemi diversi (post) sono utilizzate per trattare argomenti e temi affini. Le parole che si differenziano di più dalle altre sono quelle che presentano una posizione più esterna, tra cui: Istituto, Decidere, Conoscere; Siena; Mobile, Banking, Internet, Paskey; Report, Weekly, Art.

Figura 114 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter.



Il grafico precedente (Fig.114) mostra le relazioni tra i sottoinsiemi che costituiscono il corpus di riferimento e le parole che appartengono a ciascuno di esso. Le parole, a differenza di quanto accadeva per la pagina Facebook, non presentano un'eccessiva sovrapposizione, se non in pochi casi (es. Art, Weekly, Report, ScopriLo; Banca, MPS, Siena, CDA ecc.). I lemmi tendono a posizionarsi nella sezione centrale del sistema di assi cartesiani, in virtù del fatto che i lemmi ricorrenti nei diversi insiemi (post) sono utilizzati per trattare argomenti che presentano scarsa affinità tematica.

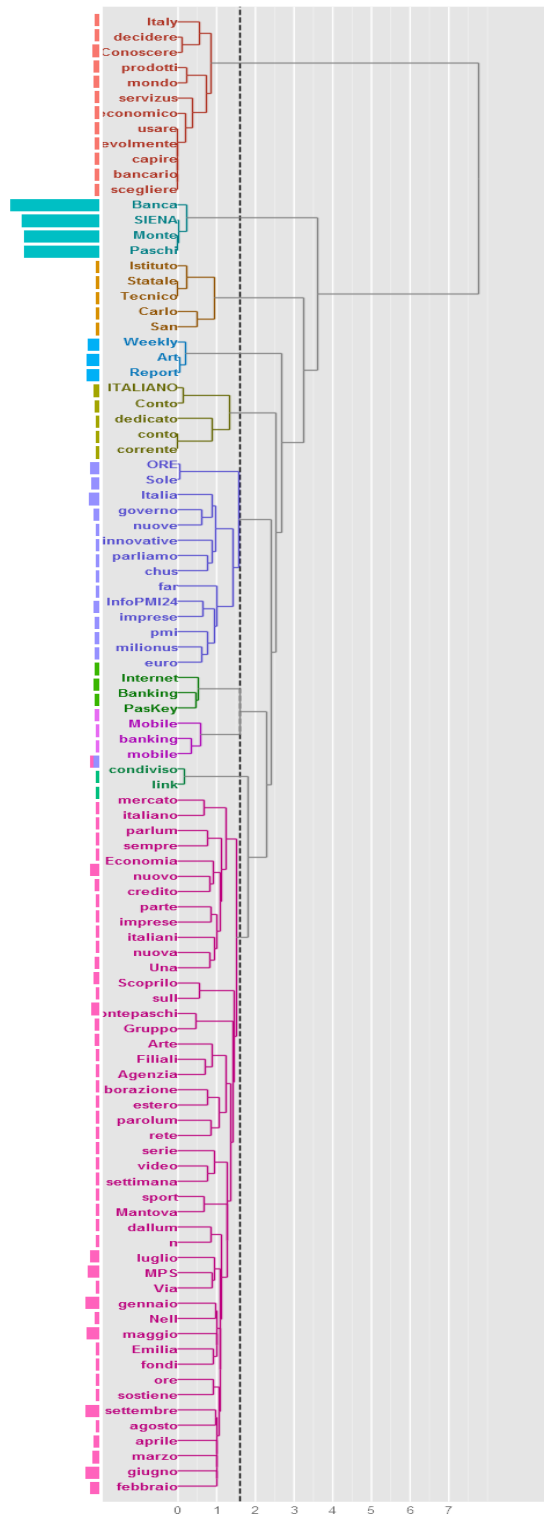
### Cluster Analysis

La cluster analysis ha permesso di individuare alcuni gruppi che raggruppano i post caratterizzati da affinità tematiche rispetto alla dimensione (argomento) oggetto di analisi, ovvero i post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. I gruppi individuati sono stati ordinati e presentati nella tabella seguente (Tab.54).

**Tabella 54 - Elenco dei cluster individuati con l'analisi della pagina Facebook di Intesa Sanpaolo.**

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Prodotti	Prodotti e servizi bancari
Celeste	MPS	Informazioni su MPS
Arancio	San Carlo	Informazioni sull'Istituto Tecnico S. Carlo
Blu	Weekly Art Report	Informazioni e iniziative artistiche
Giallo	Conto corrente	Informazioni sui conti corrente
Viola	Sole24Ore	Articoli condivisi dal Sole24Ore
Verde chiaro	Internet banking	Iniziative di internet banking
Fucsia	Mobile Banking	Servizi e iniziative di mobile banking
Verde scuro	Condivisioni	Link condivisi
Rosa	Gruppo	Iniziative di vario genere sostenute dal gruppo

Figura 115 - Rappresentazione dei cluster individuati con l'analisi della pagina Facebook.



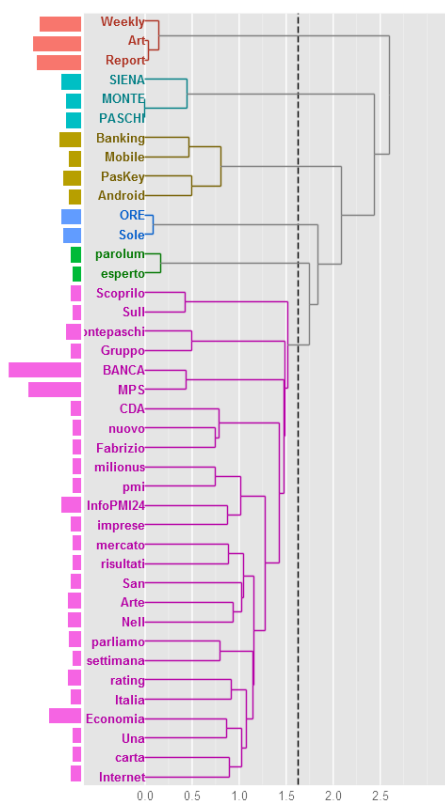
I gruppi scaturiti dall'analisi della pagina Facebook sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività produttive e commerciali (es. Prodotti, Conto Corrente, Mobile banking, Internet banking ecc.).

Tabella 55 - Elenco dei cluster individuati per Intesa Sanpaolo.

Cluster	Denominazione	Argomento/ tema
Rosso	Weekly Art Report	Informazioni e iniziative artistiche
Celeste	MPS	Informazioni su MPS
Giallo	Mobile Banking	Servizi e iniziative di mobile banking
Blu	Sole24Ore	Articoli condivisi dal Sole24Ore
Giallo	Conto corrente	Informazioni sui conti corrente
Verde chiaro	Esperto	Argomenti cui un team di esperti da soluzioni e risposte
Rosa	Gruppo	Iniziative di vario genere sostenute dal gruppo

Anche nel caso dell'analisi della pagina Twitter i gruppi evidenziati sono costituiti, nella maggior parte dei casi, da post in cui sono trattati argomenti legati alle attività produttive e commerciali (es. Sole24Ore, Conto Corrente, Esperto).

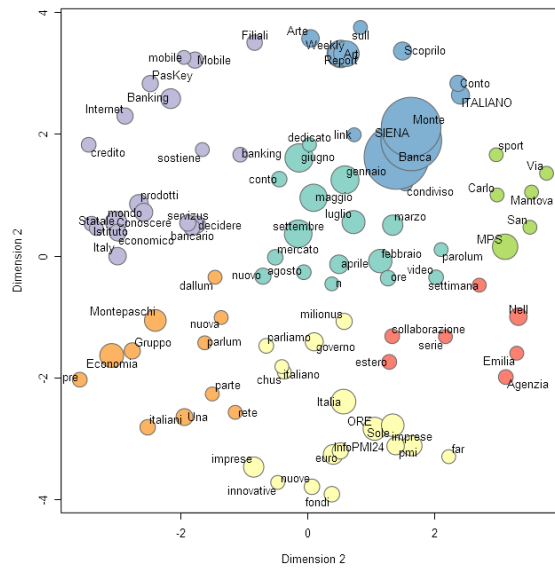
Figura 116 - Rappresentazione dei cluster individuati con l'analisi della pagina Twitter.



### Multidimensional scaling

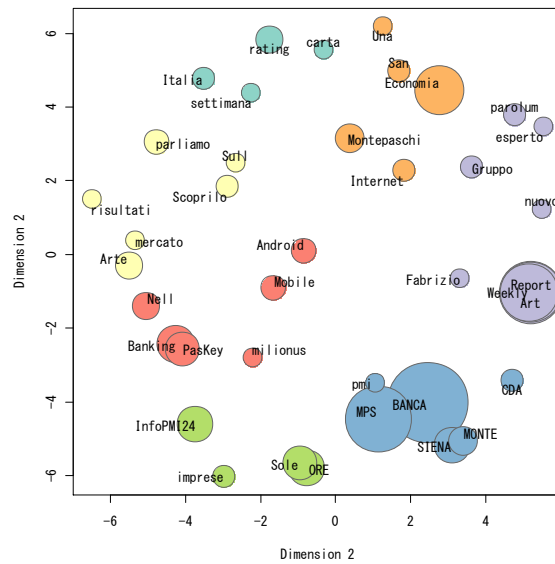
L'analisi multidimensionale ha permesso di evidenziare, per le pagine aziendali Facebook e Twitter di MPS, i legami esistenti tra le parole maggiormente utilizzati, rappresentati (Fig.117) dalla loro stessa vicinanza e dall'appartenenza a uno stesso gruppo.

Figura 117 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook.



Dal grafico precedente (Fig.117) si evince che, ad esempio, gli elementi (lemmi) contrassegnati dal colore blu non solo fanno parte di un unico gruppo, ma sono anche caratterizzati da alcune sovrapposizioni evidenti (es. Siena, Banca, Monte, Condiviso) e da una discreta vicinanza, a testimonianza dell'interconnessione dei post analizzati e della loro sostanziale identità tematica.

Figura 118 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook.



Dall'analisi della pagina Twitter, invece, è emerso che non solo i gruppi individuati sono meno numerosi e popolati, ma presentano anche meno sovrapposizioni e, dunque, un numero inferiori di legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati.

## 6.4 Verifica delle ipotesi di ricerca

La presente sezione è dedicata all'a presentazione dei risultati scaturiti dalla Content Analysis e alla verifica delle ipotesi di ricerca esposte nel paragrafo "6.1.1 Oggetto e Ipotesi di ricerca". La prima ipotesi (H1.0: *Esiste una relazione diretta tra la dimensione aziendale e la propensione all'uso dei social media nella comunicazione di CSR*; H1.2: *La Social Media CSR communication influenza la percezione che gli stakeholder e i mercati hanno di un'azienda?*), è stata verificata in virtù del fatto che tutte le aziende che appartengono al campione analizzato presentano una dimensione medio- grande e una forte vocazione all'internazionalizzazione. Queste tendenze sono testimoniate da: 1) la presenza di filiali e/o aziende controllate in Paesi europei ed extra europei; 2) l'exportazione e la vendita di prodotti e servizi in mercati globali; 3) l'attuazione di strategie di comunicazione (online e offline) dedicate a un pubblico vasto e internazionale, con il quale si tende ad interagire in lingua inglese; 4) l'implementazione di strategie di comunicazione online, orientate alla proattività e all'interazione azienda- stakeholder (es. Telecom Italia, Eni, FIAT). È chiaro, quindi, che sebbene quasi tutte le aziende del campione utilizzino i social media tanto nell'ambito della corporate communication, quanto in quello della CSR communication, cambia molto l'uso che di essi viene fatto. Questi strumenti, infatti, sono impiegati come semplici spazi informativi (es. Her, Snam Rete Gas) o come piattaforme collaborative e di co- creazione attraverso cui convogliare iniziative e le attività svolte con gli stakeholder. Le aziende più lungimiranti e proattive tendono, inoltre, ad utilizzare non solo Facebook e Twitter, ma anche altri social media (es. LinkedIn, YouTube, Pinterest ecc.), mentre quelle di dimensioni minori e meno aperte all'internazionalizzazione si limitano all'uso sporadico del solo Facebook e di social media poco interattivi come Youtube.

Tabella 56 - propensione del campione selezionato alla Social Media Communication.

	Facebook	Twitter	Bolg	Youtube
Telecom Italia	✓	✓	✓	✓
Fiat Spa	✓	✓	✓	✓
Eni	✓	✓	✓	✓
Hera				
Terna	✓	✓	✓	✓
Unicredit	✓	✓		✓
Enel	✓	✓		✓
Snam Rete Gas				
Intesa Sanpaolo	✓		✓	✓
Banca MPS	✓	✓	✓	✓

Fonte: ns. elaborazione.



L'analisi ha evidenziato, inoltre, che le aziende appartenenti al campione selezionato, cioè quelle che rientrano nella top ten Lundquist 2011, sono tutte quotate nel FSTE Mib, eccetto Hera, al momento, assente dal listino. È stato, inoltre, verificato che i soggetti che realizzano le performance finanziarie migliori (es. FIAT, Telecom Italia, Eni, Enel) sono anche quelli che dedicano maggiore attenzione alle problematiche legate alla sostenibilità e alla diffusione d'iniziativa dedicate alla società civile e/o a specifici gruppi di stakeholder. Nel caso delle aziende precedentemente citate, fatta eccezione per ENI, dall'analisi dei post pubblicati su Facebook e Twitter è emerso un buon grado di coinvolgimento degli stakeholder, che viene manifestato attraverso la pubblicazione di post, richieste spontanee e risorse user generated come file audio e video.

**Tabella 57 - numero di occorrenze di lemmi legati al mondo della finanza nelle pagine Facebook delle aziende selezionate.**

	Telecom	Fiat	Eni	Terna	Unicredit	Enel	Intesa Sanpaolo	MPS
Borsa	7	0	0	2	10	0	0	1
Bilanci/o	1	2	0	4	0	0	2	0
Titolo/i	0	0	0	1	1	0	3	1
Azione/i	1	4	5	2	0	0	0	1
Azionista/i	0	1	0	1	0	0	0	0
Valore	6	1	0	3	0	1	5	2
Investimento/i	2	1	0	8	0	1	0	6
Ricavo/i	3	1	0	1	0	1	0	0
Finanziario	5	0	0	6	5	0	3	8
Finanza	1	0	0	1	4	1	0	1

Fonte: ns. elaborazione.

**Tabella 58 - numero di occorrenze di lemmi legati al mondo della finanza nelle pagine Twitter delle aziende selezionate.**

	Telecom	Fiat	Eni	Terna	Unicredit	Enel	MPS
Borsa	2	0	0	1	0	3	0
Bilanci/o	0	4	0	2	0	4	3
Titolo/i	0	0	0	2	0	1	2
Azione/i	0	4	0	1	0	2	0
Azionista/i	0	0	2	0	0	1	0
Valore	6	1	0	2	0	2	0
Investimento/i	10	3	0	4	2	17	0
Ricavo/i	0	1	0	2	0	1	0
Finanziario	1	0	0	0	2	0	1
Finanza	0	0	0	0	0	1	1

Fonte: ns. elaborazione.

Dall'analisi svolta, è emerso, inoltre, che i temi economico- finanziari non trovano grande spazio sui social media analizzati, poiché si preferiscono tematiche sociali, etiche, personali, ricreative o commerciali (Tab. 57 e 58). Ciò accade nonostante le aziende caratterizzate da migliori performance nel listino di riferimento siano anche quelle meglio posizionate nella top ten stilata da Lundquist per l'anno 2011.

I risultati ottenuti contribuiscono a confermare anche la seconda ipotesi di ricerca (H2.0: *Esiste una relazione diretta tra il settore industriale/ l'area di attività aziendale e la diffusione online d'iniziative e informazioni di CSR*; H2.2: *Le imprese italiane che occupano la top ten della classifica nazionale Lundquist hanno un buon posizionamento anche nella corrispondente classifica europea*), infatti gran parte delle aziende analizzate fanno capo a due settori molto particolari e cioè quello energetico (petrolio, carburanti, gas ed elettricità) e quello delle utility. Rappresentano un caso a se Fiat Spa, il cui settore di riferimento è, tuttavia, strettamente legato a quello energetico in termini di alimentazione della filiera produttiva e dei veicoli commercializzati, e Telecom Italia, il cui settore di riferimento è quello della comunicazione e dei servizi a esso connessi (telefonia fissa, mobile e comunicazione online). Nel caso delle aziende che fanno capo al settore energetico e delle utilities, il maggiore coinvolgimento dimostrato nei confronti delle problematiche etico- sociali è, ovviamente, legato all'attività svolta e alla percezione tendenzialmente negativa che il pubblico ha di esse, considerate poco o per nulla attente alla sostenibilità ambientale e orientate al raggiungimento del solo profitto economico-finanziario. Le aziende che operano nei cosiddetti settori "caldi", infatti, si dimostrano più inclini all'attuazione d'iniziative sostenibili, al fine di: 1) migliorare la percezione che il pubblico ha della propria condotta e, dunque, della propria reputazione; 2) rispondere a eventuali crisi ambientali, finanziarie e d'immagine; 3) migliorare i rapporti con la società civile e in particolare con le ONG; 4) ottenere consenso.

A fronte di tali considerazioni si comprende come il settore energetico, più di altri, sia spesso tacciato di opportunismo e poca trasparenza (greenwashing), dovuta alla volontà di ottenere maggiore consenso sociale anche grazie a un'immagine fondata sul rispetto d'interessi collettivi, indipendentemente dall'impegno e dalla condotta reale (es. ENI). Dall'analisi è emerso, inoltre, che gli operatori del settore bancario (Unicredit, Intesa, MPS) sono soliti dedicare scarsa attenzione alla sostenibilità (sociale, ambientale ed economica) e, dunque, alla CSR Social Media Communication. Ciò accade poiché questo settore è tendenzialmente conservatore, ovvero poco incline a sostenere e implementare azioni e/o strumenti innovativi soprattutto in ambito organizzativo e comunicativo.

Tabella 59 - Occorrenze dei lemmi selezionati nei post pubblicati su Twitter.

Occorrenze dei lemmi selezionati nei post analizzati							
	Telecom	Fiat	Eni	Terna	Unicredit	Enel	MPS
Aiuto	8	0	0	0	0	1	0
Ambiente	17	0	0	0	0	20	1
Arte	5	3	3	0	0	20	11
Azionisti	0	0	0	0	0	0	0
Benzina	0	1	1	0	0	0	0
Clienti	5	5	5	0	1	14	0
CSR	0	0	0	0	0	5	0
Dipendenti	0	0	0	0	0	7	0
Diritti	7	4	4	0	0	0	0
Energia	1	0	0	3	0	86	0
Facebook	102	2	2	1	0	9	0
Giovani	17	0	0	0	0	10	2
Google	104	0	0	0	0	2	2
Green	2	0	0	0	0	110	0
Internet	58	0	0	0	1	1	7
Risparmio	0	2	2	0	2	3	2
Social	61	1	1	0	1	9	0
Società	11	1	1	1	0	6	2
Sostegno	3	0	0	0	0	8	1
Sostenibile	4	0	0	1	0	25	0
Sostenibilità	12	5	5	7	0	15	1
Stakeholder	0	0	0	1	0	1	0
Terremoto	4	1	1	0	3	17	3
Twitter	85	1	1	0	1	9	0
Web	99	11	11	0	0	7	2
Youtube	22	0	0	0	0	16	3

Fonte: ns. elaborazione.

Alcune delle aziende analizzate non sfruttano a pieno le potenzialità della Social Media Communication, facendo un uso limitato e parziale degli strumenti disponibili, ragion per cui anche le iniziative e i temi legati alla sostenibilità non trovano sempre il giusto spazio nelle strategie comunicative, ciò accade perché tali soggetti non sono ancora completamente convinti del “valore” ottenibile attraverso strategie orientate alla sostenibilità economica, alla *green economy* o ancora alla creazione di valore condiviso. Questo stato di cose si ripercuote, quindi, anche sulla comunicazione di CSR e, in particolare, sulla CSR Social Media Communication, che, come si evince dalla tabella precedente e da quella seguente (Tab.59 e 60), è ritenuta dai principali Istituti di credito italiani un “accessorio” necessario, il cui uso è, generalmente, limitato alla diffusione d’informazioni e iniziative commerciali e di servizio (es. assistenza all’uso dei servizi di home banking o di mobile banking). Ciò accade poiché a livello nazionale il concetto di sostenibilità, così come quello di responsabilità sociale continuano a essere associati alle sole problematiche ecologiche e ambientali (risparmio energetico, energie rinnovabili, riduzione delle emissioni nocive ecc.), che sono quasi sempre oggetto di attenzione delle sole aziende che operano in settori caratterizzati da un elevato impatto ambientale.

Tabella 60 - Occorrenze dei lemmi selezionati nei post pubblicati su Facebook.

Occorrenze dei lemmi selezionati nei post analizzati								
	Telecom	Fiat	Eni	Terna	Unicredit	Enel	Intesa	MPS
Aiuto	8	1	4	0	0	0	2	1
Ambiente	17	0	1	6	0	18	8	1
Arte	5	0	1	0	5	30	0	16
Azionisti	0	1	0	0	0	0	0	0
Benzina	0	6	26	0	0	1	0	0
Clienti	5	2	5	0	2	5	116	2
CSR	0	2	0	2	0	0	0	0
Dipendenti	0	2	0	0	0	1	0	0
Diritti	7	0	1	1	0	0	7	0
Energia	1	0	6	14	0	64	2	0
Facebook	102	3	4	3	1	0	1	0
Giovani	17	1	0	0	2	7	0	4
Google	104	5	1	0	0	0	0	2
Green	2	0	0	0	0	34	3	0
Internet	58	1	1	3	6	0	29	10
Risparmio	0	2	2	4	13	8	5	2
Social	61	2	1	1	0	10	4	0
Società	11	6	0	8	0	0	2	4
Sostegno	3	0	0	1	0	4	1	4
Sostenibile	4	6	0	5	0	11	1	1
Sostenibilità	12	6	0	14	0	11	2	1
Stakeholder	0	0	0	2	2	0	0	0
Terremoto	4	2	0	0	13	0	5	6
Twitter	85	5	0	0	0	15	0	0
Web	99	5	2	7	1	11	1	1
Youtube	22	7	0	0	12	0	0	1

Fonte: ns. elaborazione.

L'ipotesi di ricerca secondo cui le imprese italiane caratterizzate da una buona comunicazione online abbiano ottenuto performance ugualmente buone a livello europeo è stata parzialmente verificata, poiché delle dieci aziende prese in considerazione ben cinque, dunque la metà, sono presenti nella top ten europea stilata da Lundquist (Telecom Italia, Eni, Unicredit, Enel, Intesa Sanpaolo), a testimonianza delle ottime performance ottenute nell'ambito dell'online Corporate Social Responsibility.

Tabella 61 - Top ten Lundquist CSR online Awards 2011 – Europe 100.

Posizione 2011	Azienda	Paese	Settore
1	<i>Centrica</i>	GB	Utilities
2	<i>Deutsche Post</i>	DE	Industrial goods & services
3	<i>Telecom Italia</i>	IT	Telecommunication
4	<i>Eni</i>	IT	Oli & gas
5 =	<i>Nestlé</i>	CH	Food & beverage
5 =	<i>Unicredit</i>	IT	Banks
7	<i>Enel</i>	IT	Utilities
8 =	<i>E.ON</i>	DE	Utilities
8 =	<i>Intesa Sanpaolo</i>	IT	Banks
10	<i>Siemens</i>	DE	Industrial goods & services

Fonte: adattata da Lundquist CSR Online Awards 2011, Europe, p. 9.

La situazione emersa dall'analisi della top ten europea (Tab.61), cambia notevolmente se si analizza il numero totale delle aziende italiane presenti in classifica (Tab.62), esse, infatti, non riescono a superare la decina, fermandosi a 7 su 100, cinque delle quali occupano le prime posizioni, mentre le restanti due sono, invece, fanalino di coda della classifica. È chiaro che le aziende meglio posizionate sono anche quelle caratterizzate da: maggiore dimensione, maggiore propensione all'internazionalizzazione e migliori performance economico- finanziarie.

Tabella 62 - Posizionamento delle aziende italiane nella classifica Lundquist CSR online Awards 2011 – Europe 100.

Posizione 2011	Azienda	Settore
3	<i>Telecom Italia</i>	Telecommunication
4	<i>Eni</i>	Oli & gas
5 =	<i>Unicredit</i>	Banks
7	<i>Enel</i>	Utilities
8 =	<i>Intesa Sanpaolo</i>	Banks
51 =	<i>Assicurazioni Generali</i>	Insurance
98 =	<i>Ternaris</i>	Basic resources

Fonte: adattata da Lundquist CSR Online Awards 2011, Europe, p. 9.

La terza ipotesi di ricerca (H3: *Le strategie di comunicazione e i contenuti pubblicati variano a seconda del media utilizzato*) è stata validata grazie al confronto di tipologia, argomenti, linguaggio (formale/informale) e autori dei post pubblicati sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. Le differenze rilevate nella comunicazione attuata tramite i social media analizzati sono numerose e legate principalmente allo stile comunicativo adottato: il primo (Facebook) meno formale e più orientato alla condivisione e allo svago, il secondo (Twitter) più formale e orientato alla condivisione veloce e breve

(140 caratteri) d'informazioni di varia natura (sociali, economiche, professionali, di attualità ecc.). Nel nostro caso, tutte le aziende analizzate hanno rispettato questi “canoni” comunicativi, adeguando lo stile comunicativo al medium utilizzato, per cui una stessa notizia è “trattata” in modo diverso in base al tipo di social media cui è destinata, in modo da essere coerente con l'ambiente comunicativo di riferimento.

**Tabella 63 - Principali differenze tra Facebook e Twitter.**

<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>
Social Graph (rete sociale)	Interest Graph (rete d'interessi)
Social Network	Information Network
Privato	Pubblico
General audience	Audience targettizzata
Comunicazione informale	Comunicazione formale

**Fonte: ns. elaborazione.**

Dalla tabella precedente (Tab.63) emerge che i social network analizzati presentano differenze sostanziali, in primo luogo, per quanto riguarda la rete relazionale su cui si basano, che nel caso di Facebook è di tipo “sociale”, poiché orientata all'interazione informale tra “amici” e cioè tra individui con che condividono vissuti, sentimenti ed esperienze, mentre i “follower” sono persone accomunate esclusivamente da interessi (artistici, professionali, politici ecc.) affini. Facebook, inoltre, si presenta come il social network per eccellenza, ovvero uno “spazio” in cui condividere e tenere traccia di eventi, situazioni e cause pubbliche o private. Twitter, invece, ha assunto le fattezze di un “news medium” e cioè di un medium capace di fornire in tempo reale informazioni, anche dettagliate, circa avvenimenti pubblici e privati. Ciò è confermato anche dall'uso e dal ruolo svolto nelle recenti vicende politiche, economiche o sociali nazionali e internazionali (es. primavera araba, elezioni presidenziali in USA ecc.). Ne consegue, quindi, un naturale orientamento di Facebook alla comunicazione privata e personale, con tutte le conseguenze legate alla possibilità e/o all'opportunità di rispettare i principi fondamentali della privacy, mentre Twitter è per sua natura “pubblico”, orientato cioè a un dibattito pubblico, aperto, trasparente e utile anche a fini professionali. Ciò è testimoniato, anche, dalla maggiore disposizione all'uso di questo strumento da parte del management aziendale, come testimoniato dalla presenza diffusa dei vertici aziendali e in particolare del CEO (Enel, FIAT, Terna, Telecom), e di alcuni gruppi “chiave” di stakeholder (es. azionisti, fornitori, partner, istituzioni). L'informalità tipica di Facebook, invece, lo rende uno strumento più appetibile ad altri gruppi di stakeholder, tra cui: dipendenti, clienti, ONG e semplici cittadini. Si comprende, quindi, come, in realtà, Facebook sia un “ambiente” universale, che permette da voce a chiunque desideri condividere qualsiasi tipo contenuto, indipendentemente dall'interesse generato. Ciò è testimoniato anche dai risultati dell'analisi svolta, che ha evidenziato come le pagine Facebook delle aziende più attive nell'ambito della Social Media Comunicazione (Telecom, Fiat, Eni) lascino spazio ad

argomenti, commenti e contenuti (es. file audio e video) non sempre coerenti con le tematiche di base proposte.

Per quanto riguarda la quarta e ultima ipotesi (H4: *Gli stakeholder partecipano attivamente al dibattito online e in particolare alle questioni etico- sociali rese note tramite i social media*) anche essa, come si evince dalla seguente tabella (Tab. 64), è stata confermata. Gran parte delle aziende analizzate, infatti, utilizza i social media (Facebook, Twitter, Youtube) principalmente con l'intento di fornire informazioni (strategie informative) su argomenti diversi e, dunque, anche sulle problematiche legate alla sostenibilità sociale, ambientale ed economica. Un numero minore di aziende, invece, si è rivelato in grado di attuare strategie orientate a fornire informazioni e alla collaborazione con gli stakeholder (strategie di coinvolgimento), al fine di rafforzare il rapporto con questi ultimi, limitarne lo scetticismo e le conseguenze negative che esso esercita sulla percezione e sulla reputazione aziendale (Siano, 2012).

**Tabella 64 - piattaforme online e livello di coinvolgimento degli stakeholder.**

		Strategia informativa	Strategia di risposta	Strategia di coinvolgimento
<b>Telecom</b>	Sito web	X		
	Blog	X	X	
	Facebook		X	X
	Twitter		X	X
	Youtube	X		
<b>Fiat</b>	Sito web	X		
	Blog	X	X	
	Facebook		X	X
	Twitter		X	X
	Youtube	X		
<b>Eni</b>	Sito web	X		
	Blog	X		
	Facebook		X	X
	Twitter		X	
	Youtube	X		
<b>Terna</b>	Sito web	X		
	Blog	X		
	Facebook	X	X	X
	Twitter	X	X	
	Youtube	X		
<b>Unicredit</b>	Sito web	X		
	Blog			
	Facebook		X	X
	Twitter	X	X	
	Youtube	X		
<b>Enel</b>	Sito web	X		
	Blog			
	Facebook	X	X	X
	Twitter	X	X	X
	Youtube	X		
<b>Intesa Sanpaolo</b>	Sito web	X		
	Blog	X		
	Facebook	X	X	X
	Twitter	X		
	Youtube	X		
<b>MPS</b>	Sito web	X		
	Blog	X		
	Facebook	X	X	X
	Twitter	X	X	
	Youtube	X		

**Fonte: ns. elaborazione.**

Per quanto riguarda lo stakeholder engagement, così come emerge dalla precedente tabella (Tab.64), i social media più utilizzati sono Facebook e Twitter, che presentano il maggior numero di post e commenti pubblicati sia dalle aziende, che dagli utenti. Anche in questo caso l'uso di tali strumenti è molto differente, i risultati migliori in termini di stakeholder engagement, infatti, sono stati ottenuti da: Telecom Italia, Fiat, MPS ed Enel. Eni, invece, rappresenta un esempio negativo di, dovuto alla grande

presenza e partecipazione degli utenti online nel commentare e nel “postare” notizie negative sulla condotta aziendale e sul comportamento da essa tenuto in alcune particolari situazioni (es. costo benzina, promozioni, contabilizzazione e spedizione bollette per le forniture energetiche). Rispetto a tali questioni e ai commenti, quasi mai positivi degli utenti, l’azienda ha preferito non attuare alcuna strategia di risposta, preferendo non intervenire o rispondere alle numerose critiche che, soprattutto su Facebook, hanno trovato grande risonanza.



## Conclusioni e prospettive future

Il presente lavoro di ricerca è stato improntato allo studio della comunicazione di CSR e dell'evoluzione da essa subita con l'affermazione del Web 2.0 (Murugesan, 2007; O'Reilly, 2007, 2009) e delle piattaforme di *social networking* (Boyd and Ellison, 2007; Knobel and Lankshear, 2008; Romm-Livermore and Setzekorn, 2008; Livingstone and Brake, 2010).

La ricerca è stata articolata in due sezioni, la prima, *Quadro teorico di riferimento*, che ha permesso d'individuare, tracciare e analizzare, a livello teorico, il processo evolutivo subito negli anni dalla Corporate Social Responsibility e valutare l'influenza che ha esercitato la diffusione dei social media sulla comunicazione socialmente responsabile. La seconda sezione, *Metodologia e analisi empirica*, invece, è stata articolata sull'analisi empirica della comunicazione socialmente responsabile svolta attraverso le piattaforme di social networking da un campione di aziende italiane. In questo modo è stato possibile verificare se le tematiche etico- sociali trovano maggiore spazio sui social media e se il coinvolgimento, l'atteggiamento e la partecipazione degli stakeholder alle attività etico- sociali è reale.

L'analisi della letteratura accademica ha evidenziato la mancanza di una definizione universalmente accettata di CSR, dovuta al fatto che a tale concetto è attribuito un significato diverso a seconda dei soggetti coinvolti o della prospettiva di analisi scelta (Votaw and Sethi, 1973). È stata, inoltre, confermata l'esistenza di una relazione diretta tra l'adozione di comportamenti socialmente responsabili, il processo di creazione di valore e l'acquisizione di una solida posizione competitiva, elementi importanti affinché un'azienda riesca a conseguire un successo duraturo e "sostenibile", orientato, per quanto possibile, al rispetto delle esigenze economiche, sociali e ambientali condivise. È stata, inoltre, rilevata l'influenza esercitata dalla globalizzazione e dallo sviluppo delle tecnologie di social networking sull'evoluzione del tradizionale processo di creazione di valore, che da semplice valore economico- finanziario, è diventato "valore economico- sociale" (Austin *et al.*, 2005; Brenneke e Spitzbeck, 2009) o meglio "valore condiviso", cui partecipano e di cui godono molteplici soggetti (Porter and Kramer, 2006; 2011). Le sinergie che legano responsabilità sociale, "valore condiviso" e "sviluppo sostenibile" tendono ad influenzare, infatti, gli obiettivi alla base dell'intero sistema produttivo, che mirano alla conservazione del capitale ambientale, sociale e umano (De Woot, 2005).

L'analisi empirica, presentata nell'ambito della sezione "Metodologia e analisi empirica", ha interessato la comunicazione socialmente responsabile messa in campo, tramite i social media, da un campione di aziende italiane afferenti a diversi settori produttivi e presenti nella top ten della "Lundquist CSR Online Awards Italy 2011". La ricerca è stata svolta ricorrendo alle metodologie della Content Analysis quantitativa, che ha permesso di analizzare caratteristiche, potenzialità, tematiche e feedback ottenuti attraverso due dei più diffusi social media: *Facebook* e *Twitter*. In questo modo, è stato possibile definire meglio la cosiddetta "risposta italiana" allo scetticismo che gli stakeholder tradizionalmente nutrono nei confronti della comunicazione socialmente responsabile.

I risultati ottenuti hanno dimostrato che vincere lo scetticismo di tali soggetti è possibile ricorrendo a concrete strategie di "*stakeholder engagement*", che, a livello

comunicativo, trovano un valido supporto nei social media, poiché favoriscono: la costruzione di un rapporto diretto e paritario con l'utenza; l'attuazione d'iniziativa di "ascolto attivo" finalizzate al coinvolgimento diretto degli utenti nelle attività aziendali; la diffusione di sistemi di assistenza e supporto collaborativo; il lancio di progetti "corali" aperti alla partecipazione e al supporto degli utenti.

L'analisi ha, inoltre, evidenziato come le aziende caratterizzate da maggiori dimensioni (economiche e geografiche) e da una netta vocazione all'internazionalizzazione siano più attente alla comunicazione on-line di CSR. Ciò accade poiché gli strumenti di cui essa si avvale permettono alle aziende di raggiungere e interagire più facilmente e velocemente con la propria utenza, la cui composizione tende ad essere sempre più varia e globale, così come testimonia l'uso diffuso che viene fatto della lingua inglese sia su Facebook, che su Twitter.

I risultati ottenuti hanno evidenziato, inoltre, che le principali aziende italiane sono, fatto salvo alcune eccezioni, molto attente ai nuovi standard e alle nuove esigenze comunicative, soprattutto per quanto riguarda la comunicazione di CSR, cosa che le rende altamente competitive a livello europeo, così come testimoniato dal loro ottimo posizionamento nella *Lundquist CSR Online Awards Europe 2011*. Nonostante ciò, non sempre le nostre aziende dimostrano un approccio consapevole alla Social Media Communication, poiché talvolta si preferisce "strumentalizzare" e, dunque, utilizzare a proprio esclusivo vantaggio, tali piattaforme per trattare argomenti spesso ritenuti poco interessanti dall'utenza, dedicando poco spazio alle tematiche etico- sociali, come nel caso di FIAT. In situazioni del genere, le aziende tendono a dimostrarsi "miopi" nei confronti delle esigenze della controparte e scarsamente interessate agli effetti che tale atteggiamento può avere sulle azioni e sulle scelte degli stakeholder. Altre aziende, invece, si sono dimostrate poco interessate allo "scollamento" esistente tra le proprie strategie comunicative, i principi posti alla base del proprio impegno sociale e il reale approccio alla comunicazione di CSR online. Ciò è dovuto al fatto che, spesso, la Social Media Communication è orientata quasi esclusivamente alla diffusione di messaggi e/o iniziative commerciali, alla trattazione di problematiche di ordine societario e giuridico e finanziario, argomenti quasi mai ritenuti interessanti dal cosiddetto pubblico generico e dai gruppi di stakeholder diversi dagli azionisti. Alcune aziende analizzate hanno, infine, dimostrato grande lungimiranza e proattività nei confronti delle problematiche etico- sociali, che si concretizza nell'attuazione d'iniziativa e campagne orientate alla partecipazione, al coinvolgimento diretto e al sostegno di uno o più gruppi di stakeholder (es. Telecom Italia). In sintesi l'analisi ha evidenziato che: la partecipazione e l'interazione degli utenti è direttamente proporzionale all'adozione, da parte delle aziende, di adeguate strategie di comunicazione e di altrettanto adeguate tecniche di monitoraggio; la scelta dei contenuti e delle iniziative "social" influenza la percezione che gli utenti hanno dell'azienda, la loro partecipazione e la diffusione virale di "giudizi" e commenti attraverso canali di comunicazione non istituzionale (es. blog, communities ecc.); le aziende non sono sempre pienamente consapevoli della potenza del sistema di feedback tipico dei social media e della sua influenza sul rapporto con gli stakeholder.

I risultati scaturiti dall'analisi empirica hanno fatto emergere alcuni spunti di riflessione, tra cui: 1) la necessità di un approccio strutturato e consapevole alla CSR Social Media Communication; 2) l'importanza di presidiare assiduamente i canali

“social”; 3) la necessità di un impegno costante e condiviso affinché, anche nel campo della social media communication, ci sia corrispondenza tra il messaggio diffuso, la percezione dell’impegno aziendale e i contenuti “pubblicati” dagli utenti; 4) l’esistenza di una certa corrispondenza tra dimensione aziendale, vocazione alla globalizzazione e uso dei social media.

Le attività di ricerca hanno, infine, evidenziato una serie di lacune e spunti per analisi future, tra cui la scarsa attenzione tributata dal mondo accademico alla CSR Social Media Communication e la sostanziale disattenzione sia del mondo accademico, che di quello manageriale all’individuazione e all’uso di efficaci strumenti di feedback e di valutazione, attraverso cui ridurre la distanza e le divergenze interpretative cui possono incorrere i messaggi diffusi on line. Si auspica, quindi, che in futuro studiosi e ricercatori forniscano contributi significativi al dibattito in atto, così da garantire una migliore comprensione delle dinamiche della Social Media CSR Communication e fornire al management standard di analisi affidabili e condivisi, attraverso cui porre rimedio agli eventuali “scollamenti” che possono scaturire da una comunicazione inappropriata o mal gestita.

## Bibliografia

- Aaronson, S.A. (2003), "Corporate responsibility in the global village: the British role model and the American laggard", *Business and Society Review*, Vol. 108, No. 3, pp. 309-38.
- Abratt, R. and Sacks, D. (1988), "The marketing challenge: towards being profitable and socially responsible", *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, pp. 497- 507.
- Ackerman, R.W. (1973), "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 88- 98.
- Ackerman, R.W. and Bauer, R.A. (1976), *Corporate social responsiveness*, Reston Publishing, Reston, VA.
- Adams, C.A. and Evans, R. (2004), "Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap", *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 14, pp. 97- 115.
- Adams, C.A. and Harte, G. (1998), "The changing portrayal of the employment of women in British banks and retail companies corporate annual reports", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 8, pp. 781-812.
- Adams, C.A., Hill, W.Y. and Roberts, C.B. (1998), "Corporate social reporting practices in western Europe: legitimating corporate behaviour?", *British Accounting Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 1- 21.
- Agar, M. (1980), *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, Academic Press, New York, NY.
- Agency for Social Information (ASI) (2007), *Russian Business and the UN Global Compact – Social Responsibility in Practice*, UN Development Programme in the Russian Federation, Moscow.
- Agle, B.R., Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999), "Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507- 525.
- Agnoli, M.S. (1994), "Concetti e pratica nella ricerca sociale", II Edizione, FrancoAngeli Milano.
- Ahuivia, A. (2001), "Traditional, Interpretive, and reception based content analysis: improving the ability of content analysis address issues of pragmatic and theoretical concern", *Social Indicators Research*, Vol. 54, Iss. 2, pp. 139- 172.
- Akerlof G.A. (1970), "The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488- 500.
- Alden, D.L., Steenkamp, J. and Batra, R. (1999), "Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture", *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 1, pp. 75- 87.
- Alt, R. and Reinhold, O. (2012), "Social Customer Relationship Management (Social CRM) - Application and Technology", *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 4, Iss. 5, pp. 287- 291.
- Altheide, D.L. (1996), *Qualitative media analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Amaturo, E. (1993), *Messaggio, simbolo, comunicazione. Introduzione all'analisi del contenuto*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Anderberg, M.R. (1973), *Cluster analysis for applications*, Academic Press, New York, NY.

- Anderson, C. (2007), *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino.
- Andren, G. (1980), "The Rhetoric of Advertising", *Journal of Communication*, Vol. 30, No. 4, pp. 74- 80.
- Andrews, K.R. (1973), "Can the best corporations be made moral?", *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 57- 64.
- Andrews, K.R. (1987), *The Concept of Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Andriof, J. and McIntosh, M. (2011), *Perspective on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Andriof, J., Waddock, J., Husted, B. and Sutherland Rahman, *Unfolding Stakeholder Thinking 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Aoki, M. (2010), *Corporations in Evolving Diversity*, Oxford University Press, Oxford.
- APA (1954), "Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques", *Psychological Bulletin*, Vol. 51, Suppl. 2, pp. 201-38.
- APCO (2004), "Communicating CSR: talking to people who listen", Global CSR Study, retrieved from [www.apcoworldwide.com](http://www.apcoworldwide.com), accessed May 20, 2012.
- Arabie, P., Carroll, J.D. and Desarbo, W.S. (1987), *Three way Scaling and Clustering*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Argenti, P. and Forman, J. (2002), *The Power of Corporate Communication*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Argenti, P.A. (2009), *Corporate Communication*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Armstrong, A. and Hagel, J. (1996), "The Real Value of Online Communities", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 3, pp.134-141.
- Armstrong, A. and Hagel, J. (1997), *Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Arnesano, G. (2007), *Viral marketing: e altre strategie di comunicazione innovativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Arnheim, R. (1944), "World of the day time series", in Lazarsfeld, P.F and Santon, F.N. (eds.) *Radio research: 1942- 1943*, Sloan & Pearce, Duell, NY.
- Arnould, E.J. and Thompson, C.J. (2005), "Consumer culture theory (CCT): Twenty Years of Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, pp. 868- 882.
- Arora, B. and Puranik, R. (2004), "A review of corporate social responsibility in India", *Development*, Vol. 47, No. 3, pp. 93-100.
- Ascolese, M. (2003), *European and U.S. Multinationals Place Different Emphases on Corporate Sustainability*, Coopers Press Release, Pricewaterhouse, NY.
- Ashforth, B. and Humphrey, R. (1993), "Emotional labour in service roles: the influence of identity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 88- 115.
- Ashforth, B. and Mael, F. (1989), "Social identity and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20- 39.
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B. and Hetfield, D. (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, pp. 446- 463.

- Austin J., Leonard H., Reficco E. and Wei-Skillern, J. (2005), "Social Entrepreneurship: It's For Corporations, Too" in Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Paradigms of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford.
- Austin, J. (1962), *How to do Things with Words*, Oxford University Press, Oxford.
- Azevedo, M.T. (2004), "Publicidade cidadã: como comunicar responsabilidade social empresarial", *Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades*, Vol. 3, pp. 334- 384.
- Azzalini, A. (2001), *Inferenza statistica, una presentazione basata sul concetto di verosimiglianza*, 2nd Edition, Springer-Verlag Italia, Milano.
- Babbie, E. (2001), *The practice of social research*, 9th Edition, Wadsworth, Belmont, CA.
- Backman, J. (1975), *Social responsibility and accountability*, New York University Press, New York, NY.
- Badot, O., Bucci, A. and Cova, B. (1993), "Societing: Managerial Response to European Aestheticization", *European Management Journal*, Special Issue EAP 20<sup>th</sup> Anniversary, pp. 48- 55.
- Badot, O., Bucci, A. and Cova, B. (2006) "Beyond Marketing Panaceas. In Praise of Societing", retrieved from [http://visionarymarketing.com/\\_repository/societing/societingcovabadotbucci.pdf](http://visionarymarketing.com/_repository/societing/societingcovabadotbucci.pdf), accessed June 20, 2012.
- Baglioni, A. (2000), *Informazione e incertezza nella teoria finanziaria*, Hoepli, Milano.
- Bagnasco, A. (1999), *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bailey, K.D (2006), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Bailey, K.D. (1994), *Methods of Social Research*, 4<sup>th</sup> Edition, The Free Press, New York, NY.
- Baird, C.H. and Parasnis, G. (2011a), *From Social Media to Social CRM - Reinventing the Customer Relationship*, IBM Global Services, Somers, NY.
- Baird, C.H. and Parasnis, G. (2011b), *From Social Media to Social CRM - What Customers want*, IBM Global Services, Somers, NY.
- Baker, M. (2008), "Corporate social responsibility - What does it mean", retrieved atfrom <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>, accessed June 30, 2012.
- Baker, W. (1990), "Market networks and corporate behavior", *American Journal of Sociology*, Vol. 96, No. 3, pp. 589- 625.
- Balmer, J.M.T. (1995), "Corporate identity: the power and the paradox", *Design Management Journal*, Vol. 6, Iss. 1, pp. 39-44.
- Balmer, J.M.T. (1998), "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, No. 8, pp. 963-96.
- Balmer, J.M.T. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nos. 3/4, pp. 248- 91.
- Balmer, J.M.T. and Dinnie, K. (1999), "Corporate identity and corporate

- communications: the antidote to merger madness”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, Iss. 4, pp.182- 192
- Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. (1999), “Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, Iss. 4, pp. 171 - 177.
- Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A. (2006), “Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation”, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nos. 7/8, pp. 730- 41.
- Bamber, C.J., Sharp, J.M. and Hides, M.T. (2000), “Developing management systems towards integrated manufacturing: a case study perspective”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 11, No. 7, pp. 454- 61.
- Band, W. and Petouhoff, N.L. (2010), *Topic Overview: Social CRM Goes Mainstream*, Forrester Research Inc., Cambridge, MC.
- Banerjee, S.B. (2001), “Corporate Citizenship and Indigenous Stakeholders: Exploring a new dynamic of organisational stakeholder relationships”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 34, No. 1, pp. 39-55.
- Barcus, F.E. (1959), *Communications content: Analysis of the research 1900-1958 (A content analysis of content analysis)*, Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign, Champaign, IL.
- Barile, S. and Saviano, M. (2011), “La sostenibilità nella prospettiva dell’Approccio Sistemico Vitale (ASV)”, speech presented at *SSI 2011- Scienza della Sostenibilità Italia, Primo Incontro della Comunità Scientifica italiana sulla Scienza della Sostenibilità*, October 13-14, 2011, Valmontone, Italy, <http://www.ssititalia2011.it/>, accessed July 30, 2012.
- Barisone, M. and Mannheimer, R. (1999), *I sondaggi*, Il Mulino, Bologna
- Barnard, C.I. (1934), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99- 120.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D., Taylor, K. A. (2000), “The Influence of Cause-Related Marketing in Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another?”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 258- 262.
- Basu, K. and Palazzo, G. (2008), “Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 1, pp. 122- 136.
- Bateson, J. and Hoffman, K.D. (2000), *Gestire il marketing dei servizi*, Apogeo, Milano.
- Baudrillard, J. (1981), *For a Critique of the Political Economy of the Sign*, Telos, St. Louis, MO.
- Baudrillard, J. (1996), *The System of Objects*, Verso, London.
- Baughn, C., Bodie, N. and McIntosh, J. (2007), “Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 189- 205.



- Bauman, Z. (2000), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano.
- Bauman, Z. (2001), *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman, Z. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Beckmann, S.C., Morsing, M. and Reisch, L. (2006), “Strategic CSR communication: An emerging field” in Morsing, M. and Beckmann, S.C. (Eds.), *Strategic CSR communication*, Juristog, Økonomforbundet, Copenhagen, pp. 11- 36.
- Beda, A. and Bodo, R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole24Ore, Milano.
- Beer, S. (1991), *Diagnosi e progettazione organizzativa – Principi cibernetici*, Isedi, Torino.
- Belal, A. (2001), “A Study of Corporate Social Disclosures in Bangladesh”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 274- 289.
- Benavides Delgado, J. (2010): “¿Cómo afecta Internet al debate sobre la Responsabilidad Social?”, in Bajo Sanjuán, A. and Villagra García, N. (Eds.), *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital*, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Bennett, E.M., Alpert, R. and Goldstein, A.C. (1954), “Communications through limited response questioning”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 303-308.
- Bennett, R. and Kottasz, R., (2000), “Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation”, *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 5, No. 4, pp. 224- 232.
- Benzécri, J. P. (1973), *L'Analyse des Données, Tome 2: L'Analyse des Correspondences*, Dunod, Paris.
- Benzecri, J.P. (1969), “Statistical analysis as a tool to make patterns emerge from data” in Watanabe, S. (Ed.), *Methodologies of pattern recognition*, Academic Press, New York, NY, pp. 35-74.
- Berelson, B. and Lazarsfeld, P.F. (1948), *The Analysis of Communication Content*, University of Illinois Press, Chicago, IL.
- Berelson, B.L. (1952), *Content Analysis in Communications Research*, The Free Press, Glencoe, IL.
- Berg, B.L. (2001), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Allyn and Bacon, Boston, MC.
- Berle, A.A. and Means, G.C. (1932), *The Modern corporation and private property*, New World Inc., New York, NY.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999), “Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488–506.
- Bernoff, J. and Li, C. (2008), *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bernstein, D. (1984), *Company Image and Reality*, Reinhart and Winston, Eastbourne.



- Bertelsmann Foundation (2007), *The CSR Navigator Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*, Bertelsmann Foundation, Gütersloh.
- Bettman, J.R. (1979), *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bevan, S., Isles, N., Emery, P. and Hoskins, T. (2004), *Achieving High Performance – CSR at the Heart of the Business*, The Work Foundation, London.
- Bevan, S.M. and Willmott, M. (2002), *The Ethical Employee*, The Work Foundation/The Future Foundation, London.
- 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, No. 1, pp. 9- 24.
- Bhattacharya, C.B., 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, No. 2, pp. 147–157.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008), “ Using corporate social responsibility to win the war for talent”, *Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 37- 44.
- Bianconi, G. and Barabási, A.L. (2001), “Competition and multiscaling in evolving networks”, *Europhysics Letters*, Vol. 54, No. 4, pp. 436–42
- Birth, G., Illia, L., Lurati F. and Zamparini, A. (2008), “Communicating CSR: practices among Switzerland’s top 300 companies”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 182- 190.
- Black, L.D. and Hartel, C. (2004), “The five capabilities of socially responsible companies”, *Journal of Public Affairs*, Vol. 4, No. 2, pp. 125- 144.
- Blackshaw, P. and Nazzaro, M. (2004), “Consumer-Generated Media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the Web- fortified consumer”, Retrieved from <http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers>, accessed July 25, 2008.
- Bloom, P.N. and Gundlach, G.T. (2000), *Handbook of Marketing and Society*, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Berkeley, University of California, CA.
- Blumer, H. (1986), “The methodological position of symbolic interactionism”, in Blumer, H. (Ed.), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, University of California Press, Berkley, CA.
- Boccia Artieri, G. (2004), *I media-mondo*, Meltemi, Roma.
- Bolasco, S. (1999), *Analisi multidimensionale dei dati. Metodi, strategie e criteri d’interpretazione*, Carocci, Roma.
- Bomann-Larsen, L. and Wiggen, O. (2004), *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, United Nations University Press, Tokyo.
- Bonaiuti M., (2001), *La teoria bioeconomica. La “nuova economia” di N. Georgescu-Roegen*, Carocci, Roma.

- Bondy, K., Matten, D. and Moon, J. (2004), "The Adoption of Voluntary Codes of Conduct in MNCs: A Three-Country Comparative Study", *Business and Society Review*, Vol. 109, No. 4, pp. 449- 477.
- Boone, L.E. and Kurtz, D.L. (2007), *Contemporary marketing*, 13th Edition, Thomson/South-Western, Mason, OH.
- Borg, I. and Groenen, P. (2005), *Modern Multidimensional Scaling*, 2<sup>nd</sup> edition, Springer-Veròag, New York, NY.
- Bourne, L. and Walker, D.H.T. (2005), "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, pp. 649- 660.
- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York, NY.
- Bowie, N. (1988), "The moral obligations of multinational corporations" in Luper-Foy, S. (Ed.), *Problems of international justice*, Westview Press, Boulder, CO, pp. 97- 113.
- Bowie, N. (1991), "New directions in corporate social responsibility: moral pluralism and reciprocity", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp.56- 66.
- Bowie, N. (2005), *Management Ethics*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Boyd, D. M. and Ellison, N. B. (2007), "Social Network Sites: Definition, Hystory and Scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13, No. 1, pp. 210- 230.
- Branco, M.C. and Rodrigues, L.L. (2006), "Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks: A Legitimacy Theory", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11, No. 3, pp. 232- 248.
- Brasini, S., Freo, M., Tassinari, F. and Tassinari, G. (2002), *Statistica aziendale e analisi di mercato*, Il Mulino, Manuali, Bologna.
- Brenneke, M. and Spitzack, H. (2009), "Social Intrapreneurship", in Atti del 22° EBEN Annual Conference, Athens, 10- 12 September 2009.
- Breyer, S. (1982), *Regulation and its reform*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Brodoni, S.M. (2007), *Market-Driven Management concorrenza e mercati globali*, Giappichelli, Torino.
- Brondoni S.M. and Lambin J.J. (2001), "Ouverture de Market-Driven Management", *Symphonya*, Emerging Issues in Management, No. 1, pp. 429- 451.
- Brondoni, S.M. (2003), "Cultura di Network, Performance e Responsabilità d'Impresa", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, No. 1, pp. 13-26.
- Brondoni, S.M. (2004), *Patrimonio di marca e risorse immateriali d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Brondoni, S.M. (2005), "Economia d'impresa globale e dinamiche competitive", in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, No.1, pp. 12- 14.
- Brønn, P.S. and Brønn, C. (2003), "A reflective stakeholder approach: co-orientation as a basis for communication and learning", *Journal of Communication Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 291-303.

- Brooke, J. (1995), "Miners Strike Gold in Latin America", *The Global and Mail*, July 13, Vol. 8.
- Brooks, R. (1988), *The New Marketing*, Gower Press, Aldershot, England.
- Brooks, R.W. and Little, V. (1997), "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 383- 406.
- Brown and Williamson Tobacco (2001/2002), *Social and Environmental Report 2001/2002*, Printed by Brown & Williamson Tobacco.
- Brown, D., Dillard, J. and Marshall, R.S. (2008), "Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct", School of in Dillard, J., Dujon, V. and King, M.C. (Eds), *Understanding the social dimension of sustainability*, Routledge, London.
- Brown, J., Broderick, A.J. and Lee, N. (2007), "Word of Mouth communication within online communities: conceptualizing the online social network", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 21, No. 3, pag. 2- 20.
- Brown, N. and Deegan, C. (1998), "The public disclosure of environmental performance information - a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory", *Accounting & Business Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 21- 41.
- Brown, S. (1995), *Postmodern Marketing. Consumer Research & Policy*, Routledge, London.
- Brown, T.J. and Dacin, P.A. (1997), "The company and the product: Corporate associations and consumer product responses", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 68-84.
- Brownlie, D., Saren, M., Wensley, R. and Whittington, R. (1999), *Rethinking Marketing*, Sage Publication, London.
- Brugha, R. and Zsuzsa, V. (2000), "Stakeholder analysis: A Review", *Health Policy and Planning*, Vol. 15, No. 3, pp. 239- 246.
- Brum, M.C. (2003), "Governments and Non-Governmental Organizations vis-a`-vis Corporate Social Responsibility", Jus Semper Global Alliance Living Wages North and South Initiative Issue Brief, retrieved from <http://www.jussemp.org/Resources/MCardozoEthics-GovNGOs.pdf>, accessed May 20, 2012.
- Bruning, S.D. and Lendingham, A. (1999), "Relationships between organizations and publics, development of a multi-dimensional organization-public relationship scale", *Public Relations Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 157- 70.
- Bryan, W.H. and David, B.A. (2007), "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms Lessons from the Spanish Experience", *Long Range Planning*, Vol. 40, pp. 594- 610.
- Bryman, A. (2004), *Social research methods*, 2nd Edition, Oxford University Press, New York, NY.
- Budd, R.W., Thorp, R.K. and Donohew, L. (1967), *Content Analysis of Communications*, Macmillan, New York, NY.

- Bunn, M.D., Savage, G.T. and Holloway, B.B. (2002), "Stakeholder analysis for multi-sector innovations", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, Nos. 2/3, pp. 181- 203.
- Burnard P. (1991), "A method of analysing interview transcripts in qualitative research", *Nurse Education Today*, Vol. 11, No. 4, pp. 461- 466.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Burton, O.V. (2000), *Computing in the Social Sciences and Humanities*, University of Illinois Press, Urbana and Chicago, IL.
- Camaioni, L. (1993), *Sviluppo del linguaggio e interazione sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Camillini, A. (2012), "Web, social networks e privacy: ecco il diritto 2.0", *Social Network*, retrieved from <http://www.leggioggi.it/2012/10/01/web-social-networks-e-privacy-ecco-il-diritto-2-0/>, accessed July 20, 2012.
- Campbell, A. (1997), "Stakeholders: the case in favor", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 446-449.
- Campbell, J.L. (2004), *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Campbell, J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, pp. 946-67.
- Campos Freire, F. (2008), "The impacts of social networks on the traditional media", *Revista Latina de Comunicación Social*, Vol. 63, pp. 287- 293.
- Capozzoli, M., McSweeney, L. and Sina, D. (1999), "Beyond kappa: A review of interrater agreement measures", *The Canadian Journal of Statistics*, Vol. 27, No. 1, pp. 3-23.
- Cappellin, P. and Giuliani, G. (2004), "The political economy of corporate responsibility in Brazil – social and environmental dimensions", Programme Paper on Technology, *Business and Society*, No. 14, United Nation Research Institute for Social Development, Geneva.
- Carey, J.W. (1989), "Communication as Culture. Essays On Media and Society" in Thornburn, D. (Ed.), *Media and Popular Culture. A Series of Critical Books*, Routledge, New York, NY.
- Carlisle, Y. and Faulkner, D.O. (2005), "The Strategy of Reputation", *Strategic Change*, Vol. 14, No. 8, pp. 413- 422.
- Carlton, J. M. and Payne, S.L. (2003), "Coping With Paradox", *Business & Society*, Vo. 42, No. 1, pp. 7- 42.
- Caroli, M.G. and Tantalo, C. (2009), "La responsabilità sociale de'impresa nel quadro delle 'Linee Guida OCSE destinate alle imprese multinazionali': un focus sulle PMI", retrived from [www.prints.luiss.it](http://www.prints.luiss.it), accesed August 30, 2012.
- Carroll, A.B. (1977), *Managing Corporate Social Responsibility*, Little Brown and Company, Boston, MC.

- Carroll, A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 497- 505.
- Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 34-48.
- Carroll, A.B. (1993), *Business and Society*, 2nd ed., South Western Publishing, Cincinnati, OH.
- Carroll, A.B. (1998a), "Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference", in Clarkson, M.B.E. (Ed.) *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, University of Toronto Press, Toronto.
- Carroll, A.B. (1998b), "The four faces of corporate citizenship", *Business and Society Review*, Vol. 100, No. 1, pp 1- 7.
- Carroll, A.B. (1999), "Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct", *Business Society*, Vol. 38, No. 3, pp. 268-295.
- Carroll, A.B. (2004), "Managing ethically with global stakeholders: a present and future challenge", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 446- 463.
- Carroll, A.B. (2007), "A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices", in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D.S. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 19-46.
- Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 85- 105.
- Carroll, J.D. and Arabie, P. (1980), "Multidimensional Scaling", *Annual Review of Psychology*, Vol. 31, pp. 607- 649.
- Carroll, J.D. and Chang, J.J. (1970), "Analysis of Individual Differences in Multidimensional scaling via an N-way generalization of 'Eckart-Young' Decomposition", *Psychometrika*, Vol. 35, pp. 283- 319.
- Carroll, J.D. and Wish, M. (1974), "Models and methods for three-way multidimensional scaling" in Krantz, D.H., Atkinson, R.C., Luce, R.D. and Suppes, P. (Eds.), *Contemporary developments in mathematical psychology: Vol. 2 Measurement, psychophysics, and neural information processing*, Academic Press, New York, NY, pp. 283- 319.
- Cartwright, D.P. (1953), "Analysis of Qualitative Material" in Festinger, L. and Katz, D., *Research Methods in the Behavioral Sciences* (Eds.), Dryden Press, New York, NY, pp. 421-70.
- Caselli, C. (2003), "Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali", *Symphonya. Emerging Issues in Management*, No.1, pp. 33- 45.
- Cassel, C.M., Särndal, C.E. and Wretman, J.H. (1977), *Foundations of inference in survey sampling*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Castellet, M. (2003), *Marketing di relazione. Strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Il sole 24 ORE, Milano.

- Castells, M. (2000), *The rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Malden.
- Castka, P., Bamber, C.J., Bamber, D.J. and Sharp, J.M. (2004), "Integrating corporate social responsibility (CSR) into ISO management systems – in search of a feasible CSR management system framework", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 3, pp. 216- 224.
- Cavanagh, S. (1997), "Content analysis: concepts, methods and applications", *Nurse Researcher*, Vol. 4, No. 3, pp. 5- 16.
- Cerana, N. (2004), *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, FrancoAngeli, Milano.
- Chaharbaghi, K. and Lynch, R. (1999), "Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource- based strategy", *Management Decision*, Vol. 37, No. 1, pp. 45- 50.
- Chamorro, A. and Bañegil, T.A. (2006), "Green marketing philosophy: A study of Spanish firms with ecolabels", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 13, pp. 11- 24.
- Chapple, W. and Moon, J. (2005), "Corporate social responsibility (CSR) in Asia – a seven-country-study of CSRweb site reporting", *Business & Society*, Vol. 44, No. 4, pp. 415-41.
- Charron, C., Favier, J. and Li, C. (2006), *Forrester Big Idea: Social Computing - How Networks Erode Institutional Power and What to do About it*, Forrester Research Inc., Cambridge, MC.
- Chaudhri, V. and Wang, J. (2007), "Communicating Corporate Social Responsibility on the Internet. A Case Study of the Top 100 Information Technology Companies in India", *Management Communication Quarterly*, Vol. 21, No. 2, pp. 232- 247.
- Chiesi A., Martinelli A. and Pellegatta M. (2000), *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Chihara, K. and Nakamori, Y. (2011), "Clarification of Abilities and Qualities of Knowledge Coordinators: The Case of Regional Revitalization Projects", *International Journal of Knowledge and Systems Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-16.
- Christensen, K. and Fahey, L. (1984), "Building distinctive competences into competitive advantage", *Strategic Planning Management*, Vol. 2, February, pp. 113- 23.
- Christensen, L.T. and Cheney, G. (2000), "Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game", in Hatch, M.J., Schultz, M. and Larsen, M.H. (Eds.), *The Expressive Organization*, Oxford University Press, Oxford, pp. 256- 270.
- Chua, W.F. (1986), "Radical development in accounting thought", *The Accounting Review*, Vol. 61, No. 4, pp. 601- 632.
- Clark, C.E. (2000), "Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis", *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 363- 80.
- Clark, J.M. (1939), *Social Control of Business*, McGraw Hill, New York, NY.
- Clarkson, M. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92- 117.
- Clarkson, M.B. (1988), "Corporate social performance in Canada, 1976-86", in



- Preston, L.E. (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 241-265.
- Clulow, V., Gerstman, J. and Barry, C. (2003), "The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, No. 5, pp. 220- 232.
- Cochran, P.L. and Wood, R.A. (1984), "Corporate social responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 42- 56.
- Cochran, W.G. (1977), *Sampling techniques*, 3<sup>rd</sup> Edition, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Cohen, J. (1960), "A coefficient of agreement for nominal scales", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, No. 1, pp. 37- 46.
- Coleman, J.S. (1988), "Social capital in the creation of human capital", *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. 95- 120.
- Coleman, J.S. (1990), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Collins, J.C. (2001), *Good to Great*, HarperCollins, New York, NY.
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, 21 Century, London.
- Commission of the European Communities, (2003), *What is Corporate Social Responsibility (CSR)?* retrieved from [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr\\_whatiscsr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_whatiscsr.htm), accessed May 23, 2012.
- Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities for Business Corporations*, New York.
- Cone (2008), "Past. Present. Future. 25th anniversary of cause marketing", retrieved from <http://www.coneinc.com/content1187>, accessed August 19, 2012.
- Cooper, L.G. (1972), "A New Solution to the Additive Constant Problem in Metric. Multidimensional Scaling", *Psychometrika*, Vol. 37, No. 3, pp. 311- 322.
- Cornelissen J. (2000), "Corporate Image: an audience centred model", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 119- 125.
- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communication – Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Cornelissen, J. (2011), *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*, 3rd edition, Sage Publication, London.
- Cornell, B. and Shapiro, A.C. (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 5-14.
- Correa, T., Hinsley, A.W. and de Zuniga, H.G. (2010), "Who interacts on the web? The intersection of users' personality and social media use", *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, Iss. 2, pp. 247- 253.
- Costabile, M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Coupland, C. (2005), "Corporate Social Responsibility ad argument on the web", *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 4, pp. 355- 366.

- Cova, B. (2003), *Il marketing tribale. Legame, comunità, autenticità come valori del Marketing Mediterraneo*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Cova, B., Kozinets, R. and Shankar, A. (2007), "Tribes, Inc.: the new world of tribalism," in Cova, B., Kozinets, R. and Shankar, A. (Eds.), *Consumer Tribes*, Butterworth-Heinemann, Oxford and Burlington, MA.
- Cox, M.A. and Cox, T.F. (1992), "Interpretation of stress in non metric *multidimensional scaling*", *Statistica Applicata*, Vol. 4, pp. 611-618.
- Cox, T.F. and Cox, M.A. (1994), *Multidimensional Scaling. Monograph on statistics and applied probability*, Chapman & Hall Ltd., London.
- Cozzi, G. and Ferrero, G. (2004), *Principi ed aspetti evolutivi del marketing aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Craig-Lees, M. (2001), "Sense making: Trojan horse? Pandora's box?", *Psychology and Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp. 513- 526.
- Craincross, F. (1997), *The Death of Distance: How the Communication devolution Will Change our lives*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cramer, J., Jonker, J. and van der Heijden, A. (2004), "Making sense of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, No. 2, pp. 215- 222.
- Cravera, A., Maglione, M. and Ruggeri, G. (2001), *La valutazione del capitale intellettuale. Le risorse intangibili*, Il Sole 24Ore, Milano.
- Crawford, L. (2000), "Profiling the competent project manager", in *Project management research at the turn of the Millenium*. Proceedings of PMI Research Conference, Paris, June 21- 24 , 2000.
- Creed, W.E., Scully, M.A. and Austin, J.R. (2002), "Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity", *Organization Science*, Vol. 13, No. 5, pp. 475- 96.
- Creswell, J.W. (2009), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Creyer, E.H. and Ross, W.T. (1997), "The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 14, No. 6, pp. 421- 32.
- Crocker, L. and Algina, J. (1986), *Introduction to Classical and Modern Test Theory*, Harcourt Brace Jovanovich, Orlando, FL.
- Crook, C. (2005), "The good company – a survey of corporate social responsibility", *The Economist*, January, p. 54.
- CSRwire (2001), "Americans are Looking for Good Corporate Citizens", retrived from <http://www.csrwire.com/article.cgi/676.html> , accessed May 15, 2012.
- Czarniawska, B. and Joerges, B. (1996), "The travel of ideas", in Czarniawska-Joerges, B. and Sevón, G. (Eds), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin, pp. 13-48.
- D'Egidio, F. (2001), *Il bilancio dell'intangibile. Per determinare il valore futuro dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- D'Orazio, E. (2008), "Le responsabilità degli stakeholder. Recenti sviluppi nella business ethics", *Notizie di Politeia*, Vol. XXIV, No. 89, pp. 41-84.



- Dahlsrud, A. (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1- 13.
- Daily, C.M. (1996), "Governance patterns in bankruptcy reorganizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Iss. 5, pp. 355- 375.
- Daly, H.E. (1991), *Steady State Economics*, Island Press, Washington, D.C.
- Dando, N. and Swift, T. (2003), "Transparency and assurance: minding the credibility gap", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Nos. 2/3, pp. 195- 200.
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 70-76.
- Davis, K. (1967), "Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society?", *Business Horizon*, Vol. 10, No. 4, pp. 45-50.
- Davis, K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2, pp. 312- 322.
- Davis, K. (1977), "The case for and against business assumption of social responsibilities", in Carroll A. (ed.) *Managing Corporate Social Responsibility*, Little Brown, Boston, MA.
- Davis, K. and Blomstrom, R. (1975), *Business and society: Environment and responsibility*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Davis, K. and Bloomstrom, R. (1966), *Business and Its Environment*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Dawkins, J. (2004), "Corporate responsibility: the communication challenge", *Journal of Communication Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 108- 19.
- Dawkins, J. and Lewis, S. (2003), "CSR in stakeholder expectations: and their implication for company strategy", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Nos. 2/3, pp. 185- 93.
- Day, G. (1999), "Creating a market-driven organization", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 1, pp. 11- 22.
- Day, G. and Wensley, R. (1998), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1- 20.
- De Woot, P. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Economica, Paris.
- de Bussy, N.M., Ewing, M.T. and Pitt, L.F. (2003), "Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analysing the influence of new media", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, Iss. 3, pp. 147- 161.
- de Bussy, N.M., Watson, R.T., Pitt, L.F. and Ewing, M.T. (2000), "Stakeholder communication management on the Internet: An integrated matrix for the identification of opportunities", *Journal of Communication*, Vol. 5, No. 2, pp. 138- 146.
- De la Crus Deniz Deniz, M. and K. Cabrera Suarez (2005), "Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, pp. 27- 41.

- De Nicola, M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*, FrancoAngeli, Milano.
- De Oliveira, J.A.P. (2006), "Corporate Citizenship in Latin America: New Challenges to Business", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 21, Spring, pp. 17- 20.
- De Pelsmacker, P., Gevens, M. and Van De Berg, J. (2001), *Marketing Communications*, in Collesci, U. and Ravà, V. (Eds.) (2004), *La comunicazione d'azienda*, ISEDI, Torino.
- Deegan, C. (2002), "The legitimating effects of social and environmental disclosures: a theoretical foundation", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 282-311.
- Deegan, C. and Gordon, B. (1996), "A study of the environmental disclosure practices of Australian corporations", *The Accounting Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 187-99.
- Deegan, C. and Rankin, M. (1996), "Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the Environmental protection Authority", *Accounting Auditing and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 52- 69.
- Deegan, C. and Rankin, M. (1997), "The materiality of environmental information to users of annual reports", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 562-83.
- Deegan, C. and Rankin, M. (1999), "The environmental reporting expectations gap: Australian evidence", *The British Accounting Review*, Vol. 31, No. 3, pp. 313-46.
- De Felice, L. (2011), *Marketing conversazionale: dialogare con i clienti attraverso i social media e il Real-Time Web di Twitter, FriendFeed? e Facebook, Foursquare, ilSole24Ore*, Milano.
- Delli Zotti, G. (1997), *Introduzione alla ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Di Franco, G. (1995), "Appendice Metodologica: il disegno della ricerca", in Di Franco G. and Nobile S. (Eds.), *L'Italia che si dispera e l'Italia che si innamora. Temi, valori e linguaggi in venticinque anni di canzone italiana*, Paper, Roma, pp. 167- 195.
- Di Franco, G. (1997), "EDS: Esplorare, descrivere e sintetizzare i dati", FrancoAngeli, Milano.
- Dillon, A. and Gushrowski, B.A. (1999), "Genres and the Web: Is the Personal Home Page the First Uniquely Digital Genre?", *Journal of the American Society for Information Science*, Vol. 51, No. 2, pp. 202- 205.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 147-60.
- Ditlevsen, P.D., Andersen, K.K., and Svensson, A., (2007), "The DO-climate events are probably noise induced: statistical investigation of the claimed 1470 years cycle", *Climate of the Past*, Vol. 3, No. 1, p. 129- 134.
- Dobele, A., Lindgreen, A., Beverland, M., Vanhamme, J. and van Wijk, R. (2007), "Why Pass on Viral Messages? Because They Connect Emotionally," *Business Horizons*, Vol. 50, No. 4, pp. 291- 304.
- Donaldson, T. (1982), *Corporations and Morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- 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, pp. 65- 91.
- Douglas, A., Doris, J. and Johnson, B. (2004), "Corporate Social Reporting in Irish Financial Institutions", *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 6, pp. 387- 395.
- Dovring, K. (1954), "Quantitative Semantics in 18th Century Sweden", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp. 389- 394.
- Dow Jones Sustainability Indexes, Corporate Sustainability Assessment, retrived from [http://www.sustainability-index.com/06\\_html/assessment/overview.html](http://www.sustainability-index.com/06_html/assessment/overview.html), accessed September 1, 2012.
- Dowling, G.R. (2004), *The Art and Science of Marketing*, Oxford University Press, Oxford.
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975), "Organizational legitimacy: social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, Vol. 18, no. 1, pp. 122- 36.
- Downes, E. and McMillan, S. (2000), "Defining interactivity: a qualitative identification of key dimensions", *New Media & Society*, Vol. 2, No. 2, pp. 157-79.
- Drèo, J. (2006), "Sustainable Development in a Post- Bruntland World", *Ecological Economics*, Vol. 57, pp. 253- 68.
- Drucker, P.F. (1982), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. 26, Winter, pp. 53-63.
- Drucker, P.F. (1984), "A New Look at Corporate Social Responsibility," *McKinsey Quarterly*, Vol. 4, Autumn, pp. 17-28.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2007), "Reaping relationship rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 224- 241.
- Du, S., Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 8- 19.
- Duncan, D.F. (1989), "Content analysis in health education research: an introduction to process and methods", *Health Education*, Vol. 20, No. 7, pp. 27- 31.
- Duncan, T. and Moriarty, S. (1997), *Driving Brand Value: Using Integrated Marketing to Manage Profitable Stakeholder Relationships*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Dunfee, T. and Donaldson, T. (1995) "Contractarian Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, No. 2, pp.167-172.
- Dutton, J., Dukerich, J. and Harquail, C.V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp. 239–263.
- Eells, R. and Walton, C. (1974), *Conceptual foundations of business*, 3rd Edition, Burr Ridge, Irwin, IL.
- Eilbert, H. and Pakert, I.R. (1973), "The current status of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 16, No. 4, pp. 5- 14.

- Elias, A.A., Cavana, R.Y. and Jackson, L.S. (2002), "Stakeholder analysis for R&D project management", *R&D Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 301- 310.
- Elias, A.A., Jackson, L.S. and Cavana, R.Y. (2004), "Changing positions and interests of stakeholders in environmental conflict: A New Zealand transport infrastructure case", *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 45, No.1, pp. 87- 104.
- Elkington, J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Elkington, J. and Hartigan, P. (2007), *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Elving, W.J.L. (2010), "CSR and Scepticism; the Influence of Fit and Reputation on Scepticism towards CSR Communications", in Bech-Larsen, T. and Frandsen, F. (Eds.), *Corporate and Marketing Communications in Times of Growth and Times of Crisis*, Aarhus University Business School, Aarhus, pp.133- 145.
- Epstein, E.M. (1987), "The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness", *Californian Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 99- 114.
- Esrock, S.L. and Leichty, G. (1998), "Social responsibility and web pages: self presentation or agenda setting?", *Public Relation Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 305-19.
- Esrock, S.L. and Leichty, G. (2000), "Organization of Corporate Web Page: Publics and Functions", *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 327–344.
- European Commission (2001a), "Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", COM, Brussels.
- European Commission (2001b), "Promoting a European framework for corporate social responsibility", *Green Paper*, European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs.
- European Commission (2002), "Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development", COM, Brussels.
- European Commission (2006), "Directorate-General for Employment and Social Affairs, Industrial Relations and Industrial Change", Unit EMPL/D.1: 2001, "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", Green Paper, COM, Brussels.
- European Commission (2008), "Corporate social responsibility: a business contribution to sustainable development", available at: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/lvb/n26034.htm> (accessed June 7, 2012).
- Evans, P. and Wurster, T.S. (1999), *Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fabris, G. (2008), *Societing: il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Fairclough, N. (1995), *Media Discourse*, Oxford University Press, New York, NY.
- Fairclough, N. (2001), "The Discourse of New Labour: Critical Discourse Analysis", in

- Wetherell, M., Taylor, S. and Yates, S.J. (Eds.), *Discourse as Data: A Guide for Analysis*, Sage, London, pp. 229- 266.
- Fearing, F. (1953), "Towards a Psychological Theory of Human Communication", *Journal of Personality*, Vol. 22, No. 1, pp. 71-88.
- Fein, S. and Hilton, J.L. (1994), "Judging others in the shadow of suspicion", *Motivation and Emotion*, Vol. 18, Iss. 2, pp. 167- 198.
- Fill, C. (1995), *Marketing Communications: Frameworks, Theories and Applications*, Prentice-Hall, London.
- Fitch, H.G. (1976), "Achieving corporate socialresponsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 1, pp. 38-4.
- Flannigan, R. (1989), "The Fiduciary Obligation", *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 285- 294.
- Flew, T. (2008), *Media: an introduction*, 3<sup>rd</sup> Edition, New Melbourne, Oxford.
- Foley, K.J. (2000), "From quality management to organizational excellence: don't throw the baby out with the bath water", *Multinational Alliance for the Advanced of Organisational Excellence*, proceedings of the 1st International Research Conference on Organisational Excellence in the Third Millennium, Estes Park, CO.
- Fombrun, C.J. (1996), *Reputation: Realizing Value form the Corporate Image*, Business School Press, Harvard, Boston, MA.
- Fombrun, C.J. and Van Riel, C.B.M. (2004), *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Barnett, M.L. (2000a), "Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk", *Business and Society Review*, Vol. 105, No.1, pp. 85–106.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. and Sever, J.M. (2000b), "The Reputation QuotientSM: a multi-stakeholder measure of corporate eputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 241-55.
- 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, pp. 233- 258.
- Forbes, D. and Milliken, F. (1999), "Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 489-505.
- Forehand, M.R. and Grier, S. (2003), "When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Skepticism", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, No. 3, pp. 349-356.
- Foster, D. and Jonker, J. (2005), "Stakeholder Relationships: The Dialogue of Engagement", *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 5, pp. 51- 57.
- Fraedrich, J.P., Ferrell, O.C. and Jones, K. (1991), "An Empirical Investigation into the Ethical Philosophies of Managers", *Academy of Marketing Association Winter Educator's Conference Proceedings*, Orlando, FL.



- Frandsen, F., Halkier, H. and Johansen, W. (2002), *Netværk. Introduktion til international erhvervskommunikation*, Systime, Århus.
- Frankental, P. (2001), "Corporate social responsibility – a PR invention?", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 18- 23.
- Frederick, W.C. (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 54-61.
- Frederick, W.C. (1978), "From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought", University of Pittsburgh Graduate School of Business, Pittsburg, PA.
- Frederick, W.C. (1986), "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs", *California Management Review*, Vol. 28, Iss. 2, pp. 126-141.
- Frederick, W.C. (1994), "From CRS to CRS", *Business and Society*, Vol.33, Iss. 2, pp. 150- 164.
- Frederick, W.C. (2008), "Corporate Social Responsibility. Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future", in Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D.S. (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 522- 531.
- Frederick, W.C., Post, J. and Davis, K.E. (1992), *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th ed., McGraw-Hill, London.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Freeman, R.E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 409- 422.
- Freeman, R.E. (1999), "Divergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 233 - 236.
- Freeman, R.E. and Evan, W.M. (1988), "A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp, T. and Bowie, N. (Eds.), *Ethical Theory and Business*, 4<sup>th</sup> edition (1993), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 97- 106.
- Freeman, R.E. and Evan, W.M. (1990), "Corporate Governance: a Stakeholder Interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 337-359.
- Freeman, R.E. and McVea, J. (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", in Hitt, R.E., Freeman, M.A. and Harrison, J.S. (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (2002), Blackwell Business, Oxford, pp. 189-207.
- Freeman, R.E. and Reed, D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: a New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 93- 94.
- Freeman, R.E., Hitt, M.A. and Harrison, J.S. (2001), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Business, Oxford.
- Freeman, R.E., Hitt, R.E. and Harrison, J.S. (2002), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford.

- Freeman, R.E., Velamuri, S.R. (2006), "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility" in Kakabadse, A. and Morsing, M. (Eds.), *Corporate Social Responsibility – Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan, New York, NY, pp. 9- 23.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004), "Stakeholder theory and 'The corporate objective revisited'", *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, pp. 364- 369.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Friedman, M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, No. 33, September 13, pp. 32- 33, 122, 124, 126.
- Friedman, M. (1993), "The social responsibility of business is to increase its profits", in Chrissides, G.D. and Keler, J.H., *An Introduction to Business Ethics*, Chapman, London.
- Friedman, T.L. (2000), *The Lexus and the Olive Tree*, Random House, New York, NY.
- Friestad, M. and Wright, P. (1994), "The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 1- 31.
- Fritsche, D. J. and Becker, H. (1983), "Ethical Behaviours of Marketing Managers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 2, pp. 291- 299.
- Frooman, J. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191- 205.
- Fukuyama, F. (1995), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, The Free Press, New York, NY.
- Gambel, E.L. (2002), *Management& Organizzazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Gambel, E.L. (2005), *La statistica per la gestione d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- GAO (1996), "Content Analysis a Methodology for Structuring and Analyzing Written Material", *Program Evaluation and Methodology Division*, United States General Accounting Office, Washington, Washington DC.
- Gardberg, N.A. and Fombrun, C.J. (2002), "The global reputation quotient project, first steps towards a cross nationally valid measure of corporate reputation", *Corporate Reputation Review*, Vol. 4, No. 4, pp. 303- 308.
- Georgescu-Roegen, N. (2003), *Bioeconomia. Verso un'economia ecologicamente e socialmente sostenibile*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Gerson, B. (2007), "CSR best practices", *China Business Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 20- 25.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Gillham, B. (2000), *Case study research methods*, Continuum, London, UK.
- Gillin, P. (2007), *The new influencers: A marketer's guide to the new social media*, Quill Driver Books, Sanger, CA.
- Gioia, D.A. (1999), "Practicability, paradigms, and problems in stakeholder theorizing", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 228- 232.

- Gioia, D.A. and Chittipeddi, K. (1991), "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 6, pp. 433- 448.
- Gladwell, M. (2000), *Il punto critico: i grandi effetti dei piccoli cambiamenti*, Rizzoli, Milano.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company, Hawthorne, NY.
- Göbbels, M. (2002), "Reframing Corporate Social Responsibility: The Contemporary Conception of a Fuzzy Nation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, pp. 95- 105.
- Göbbels, M. and Jonker, J. (2003), "AA1000 and SA8000 compared: a systematic comparison of contemporary accountability standards", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 53- 8.
- Godin, S. (2001), *Unleashing the ideavirus*, Hyperion, New York, NY.
- Goffman, E. (1967), *Interaction Ritual: essays on Face-to-face behavior*, Anchor, Garden City, NY.
- Golder, S. (2003), *A typology of social roles in usenet*, Department of Linguistics, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Golinelli, G.M (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, 2° ed., Cedam, Padova.
- Golinelli, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I, Cedam, Padova.
- Goodman, M.B. (1998), *Corporate Communications for Executives*, State University of New York Press, Albany, NY.
- Goodpaster, K. and Matthews, J.B. (1982), "Can a Corporation Have a Conscience?", *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 1, pp. 132- 141.
- Goodpaster, K. and Matthews, J.B. (2003), "Can A Corporation Have A Conscience?", *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*, Vol. 74, No. 6, , pp. 131–155.
- Goodpaster, K.E. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly* Vol. 1, No. 1, pp. 53-73.
- Goodpaster, K.E. and Halloran, T.E. (1994), "In Defense of a Paradox", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, No. 4, pp. 423- 429.
- Goodstein, J. and Wicks A. (2007), "Corporate and Stakeholder Responsibility: making Business Ethics A Two-Way Conversation", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 375- 398.
- Goodstein, R.C. (1994), "Mood Effects in Consumer Behavior: A Unifying Theme", *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 526- 529.
- Gotsi, M. and Wilson, A.M. (2001), "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 24-30.
- Gower, J.C. (1966), "Some distance properties of latent root and vector methods used in multivariate analysis", *Biometrika*, Vol. 53, Nos. 3- 4, pp. 325–338.
- Graafland, J., Van de Ven, B. and Nelleke, S. (2003), "Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands", *Journal of Business Ethics*, Vol. 47, pp. 45- 60.
- Grandinetti, R. (1993), *Reti di marketing*, EtasLibri, Milano.



- Grant, R.M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114- 135.
- Grant, R.M. (1999), *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna.
- Gray, R., Kouhy, R. and Lavers, S. (1995), "Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 78-101.
- Gray, R., Owen, D. and Adams, C. (1996), "Accounting and Accountability: Changes and Challenges" in *Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice-Hall, London.
- Green, L. (1990), *The Authority of the State*, Clarendon Press, Oxford.
- Greenberg, P. (2010), "The impact of CRM 2.0 on customer insight", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, Iss. 6, pp. 410- 419.
- Greenfield, W.M. (2004), "In the Name of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol. 47, Iss. 1, pp. 19- 28.
- Greenwood, M. (2001), "The Importance of Stakeholders According to Business Leaders", *Business and Society Review*, Vol. 106, No. 1, pp. 29- 49.
- Greer, J. and Bruno, K. (1996), *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*, The Apex Press, New York, NY.
- Greve, G. (2011), "Online Targeting und Controlling - Grundlagen - Anwendungsfelder – Praxisbeispiele", Gabler, Verlag.
- GRI (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, retrieved from [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), accessed June 12, 2012.
- Gronroos, C. (1997), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Pragmatic Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 35, No. 3, pp. 322- 340.
- Gronroos, C. (2002), *Management e marketing dei servizi*, Isedi - Utet, Torino.
- Gruen, T.W., Osmonbekov, T. and Czaplewski, A.J. (2006), "eWOM: The impact of customer-to- customer online know-how exchange on customer value and loyalty", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 4, pp. 449- 456.
- Grunig, J.E. and Hunt, T. (1984), *Managing public relations*, Holt, Rinehart & Winston, New York, NY.
- Grunig, J.E. and Repper, F.C. (1992), "Strategic management, publics and issues", in Grunig, J.E. (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 117-58.
- Grunig, J.E. (1993), "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships", in Balmer, J.M.T. and Greyser, S.A., (2000), *Revealing the Corporation*, Routledge, London, UK.
- Guatri, L. (1991), *La teoria di creazione del valore*, Egea, Milano.
- Guatri, L. and Massari, M. (1992), *La diffusione del valore*, Egea, Milano.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1994), "Competing paradigms in qualitative research" in Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA, pp. 105- 117.

- Gummernssohn, E. (1999), *Total Relationship Marketing. Rethinking management: From 4Ps to 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gummernssohn, E. (1997), "Relationship Marketing as Paradigm Shift: Some Conclusion from the 30R Approach", *Management Decision*, Vol. 35, No. 3, pp. 267-273.
- Gupta, A. (2007), "Social responsibility in India towards global compact approach", *International Journal of Social Economics*, Vol. 34, No. 9, pp. 637-63
- Guthrie, J., Yongvanich, K. and Ricceri, F. (2004), "Using content analysis as a research method to inquire into intellectual capital reporting", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 2, pp. 282-293.
- Ha, L. and James, E. (1998), "Interactivity re-examined: a baseline analysis of early business web sites", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 42, No. 4, pp. 457-74.
- Hackston, D. and Milne, M.J. (1996), "Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 77-108.
- Haddock-Fraser, J. and Fraser, I. (2008), "Assessing Corporate Environmental Reporting Motivations: Differences between 'Close-to-Market' and 'Business-to-Business' Companies", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 3, pp.140- 155.
- Hagel, J. and Armstrong, A. (2004), *Net Gain Expanding markets through virtual communities*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Hagelin, E. (1999), "Coding data from child health records: The relationship between interrater agreement and interpretive burden", *Journal of Pediatric Nursing*, Vol. 14, No.5, pp. 313-321.
- Hamann, R. and Acutt, N. (2003), "How Should civil society (and the government) respond to 'corporate social responsibility'? A critique of business motivations and the potential for partnerships", *Development Southern Africa*, Vol. 20, No. 2, pp. 255- 70.
- Hancock, J. (2005), "Introduction: Why This Subject? Why This Book?", in Hancock, J. (Ed.), *Investing in Corporate Social Responsibility: A Guide to Best Practice, Business Planning and the UK's Leading Companies*, Kogan Page, London, pp. 1- 4.
- Haney, W., Russell, M., Gulek, C. and Fierros, E. (1998), "Drawing on education: Using student drawings to promote middle school improvement", *Schools in the Middle*, Vol. 7, No. 3, pp. 38- 43.
- Harridge-March, S., Quinton, S. (2009), "Virtual snakes and ladders: social networks and the relationship marketing loyalty ladder", *The Marketing Review*, Vol. 9, No. 2, pp.171-181.
- Hartman, L.P., Rubin, R.S. and Dhanda, K.K. (2007), "The communication of corporate social responsibility: United states and European union multinational corporations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, pp. 373- 389.
- Hawkins, D. (2006), *Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrow's Sustainability and Today's Profitability*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Heald, M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*, Case Western Reserve University Press, Cleveland, OH.

- Helm, S. (2000), "Viral Marketing – Establishing Customer Relationships by 'Word-of-mouth'", *Electronic Markets*, Vol. 10, No. 3, pp. 158- 161
- Henderson, D. (2001), *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, Business RoundTable, Wellington.
- Henriques, A. and Richardson, J. (2004), *The Triple Bottom Line: Does it All Add up*, Earthscan, London.
- Herrmann, K.K. (2004), "Corporate social responsibility and sustainable development: the European union initiative as a case study", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, Vol. 11, No. 2, pp. 204-32.
- Higuchi, K. and Kawabata, A. (2003), "What and How Japanese People Think about the Internet: Analyzing Open-Ended Questions", The 54th Session of the International Statistical Institute, 18 August, Berlin, Germany.
- Hill, C.W.L. and Jones, T.M. (1992), "Stakeholder-agency theory", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, pp. 131- 154.
- Hill, C.W.L. and Knowlton, K.F. (2003), *Corporate Reputation Watch Survey*, Hill & Knowlton, New York, NY.
- Hill, L. and White, C. (2000), "Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool", *Public Relations Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 31- 51.
- Hillman, A. and Keim, G. (2001), "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 125- 139.
- Hirschheim, R. (1992), "Information Systems Epistemology: An Historical Perspective", in Galliers, R.D. (Ed.) *Information Systems Research – Issues, Methods, and Practical Guidelines*, Alfred Waller Ltd., Henley-on-Thames, pp. 61- 88.
- Hirschland, H.M. (2006), "A BSR Benchmarking: The Goldilocks Conundrum: Communicating Corporate Social Responsibility", *Corporate Responsibility and Global Business: Implications for Corporate and marketing Strategy Conference*, 13–14 July 2006, London.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Johnson, R.A. and Moesel, D.D. (1996) "The market for corporate control and firm innovation", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1084- 1119.
- Hockerts, K. and Moir, L. (2004), "Communicating corporate responsibility to investors: the changing role of the investor relations function", *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, No. 1, pp. 85- 98.
- Hoefler, S. and Keller, K.L. (2002), "Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 21, No. 1, pp. 77- 89.
- Hoffman, D. and Novak, T. (1996), "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations", *Journal of Marketing*, Vol. 60, July, pp. 50- 68.
- Holme, L. and Watts, P. (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, World Business Council for Business Development, Geneva.

- Holsti, O.R. (1968), "Content Analysis", in Lindzey, G. and Aronson, E. (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 2, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Holsti, O.R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Holsti, O.R., Brody, R.A. and North, R.C. (1964), "Measuring Affect and Action in International Reaction Models: Empirical Materials from the 1962 Cuban Crisis." *Journal of Peace Research*, Vol. 1, Nos. 3- 4, pp. 170- 190.
- Honneth, A. (1999), "Comunità. Storia concettuale in compendio", *Filosofia Politica*, Vol. 13, No.1, pp. 5- 13.
- Hooghiemstra, R. (2000), "Corporate communication and impression management: new perspectives why companies engage in corporate social reporting", *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, Nos. 1/2, pp. 55-68.
- Hopkins, M. (1997), "Defining indicators to assess socially responsible enterprises", *Futures*, Vol. 29, No. 7, pp. 581- 603.
- Hopkins, M. (1998), *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*, Macmillan, London.
- Howell-Richardson, C. and Mellar, H. (1996), "A methodology for the analysis of patterns of participation within computer mediated communication courses", *Instructional Science*, Vol. 24, Iss. 1, pp. 47-69.
- Hsieh, H.F. and Shannon, S.E. (2005), "Three approaches to qualitative content analysis", *Qualitative Health Research*, Vol. 15, No. 9, pp. 1277-1288.
- Hunter, T. and Bansal, P. (2007), "How Standard is Standardized MNC Global Environmental Communication?", *Journal of Business Ethics*, vol. 71, No. 1, pp. 135-147.
- Husted, B. (2003), "Corporate social responsibility: to contribute, collaborate or internalize", *Long Range Planning*, Vol. 36, No. 5, pp. 481-98.
- ICAEW (1999), *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code* (Turnbull Report), Institute of Chartered Accountants in England and Wales, retrieved from [www.ecgi.org/codes/country\\_pages/codes\\_uk.htm](http://www.ecgi.org/codes/country_pages/codes_uk.htm), accessed July 9, 2012.
- Ingenhoff, D. (2004), "Communication of corporate citizenship. analyzing the Dax-Companies", paper presented at the *International Agenda Setting Conference*, September 22, 2004, Bonn.
- International Organization for Standardization (ISO) (1996), 14001 – *Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use*, ISO, Geneva, Switzerland.
- International Organization for Standardization (ISO) (2000), 9001 – *Quality Management Systems – Requirements*, ISO, Geneva, Switzerland.
- Invernizzi, E. (2004), "RP e comunicazione aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, Vol. 204, luglio- agosto, pp. 69- 88.
- Isaksson, M. and Jørgensen, P.E. (2010), "Communicating corporate ethos on the web: The self- presentation of PR agencies", *Journal of Business Communication*, Vol. 47, No. 2, p. 119-140.

- Isenmann, R. (2006), "Internet-based communication", in Jonker, J. and de Witte, M. (Eds), *Management Models for CSR*, Springer, Berlin, pp. 247-56.
- Ishii, N., Suzuki, Y., Fujii, T. and Fujiyoshi, H. (2013), "Development and Evaluation of Question Templates for Text Mining" in Gaol, F.L. (Ed.), *Recent Progress in Data Engineering and Internet Technology*, Springer, Berlin, pp. 469- 474.
- ISO 14001 (1996), *Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use*, International Organisation for Standardization, Geneva.
- ISO 9001 (2000), *Quality Management Systems – Requirements*, International Organisation for Standardization, Geneva.
- ISO Bulletin (2002), "A daunting new challenge – are standards the right mechanism to advance corporate social responsibility", *ISO Bulletin*, July 2002.
- ISO COPOLCO (2002), *The desirability and feasibility of ISO corporate social responsibility standards*, Consumer Policy Committee of the International Organization for Standardization, Geneva.
- Jackson, B. (2001), *Management Gurus and Management Fashions*, Routledge, London.
- Jackson, P. (1987) *Corporate Communication for Managers*, Pitman, London.
- Jacob, J. and Kyner, D.B. (1973), "Brand loyalty versus repeat purchase behaviour", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, February, pp. 1- 9.
- Jacobs, J. (1961), *The death and life of great American cities*, Random House, New York, NY.
- Jakobson, R. (1966), *Saggi di linguistica generale*, Feltrinelli, Milano.
- Jamali, D. (2008), "A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice", *Journal of Business ethics*, Vol. 82, Iss. 1, pp. 39- 48.
- Jamali, D. and Mirshak, R., (2007), "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", *Journal of Business Ethics*, Vol. 72, No. 3, pp. 243- 262.
- Jensen, M. (2001), "Value Maximisation, Stakeholder theory, and the Corporate Objective Function", *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 297- 317.
- Jick, T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, December, pp. 602-611.
- Johnson, C. (2007), *Ethics in the Workplace: Tools and Tactics for Organisational Transformation*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Johnson, H.L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Jones, T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, Vol. 22, No. 3, pp. 59- 67.
- Jones, T.M. (1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, No. 2, pp. 163- 179.
- Jones, T.M. and Wicks, A.C. (1999), "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 206- 221.



- Jones, T.M., Comfort, D. and Hillier, D. (2006), "Corporate Social Responsibility and the UK Construction Industry", *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 8, No. 3, pp. 134-50.
- Jones, T.M., Wicks, A.C. and Freeman, R. E. (2002), "Stakeholder Theory: the State of the Art", in Bowie, N.E. (Ed.), *Business Ethics*, Blackwell, Oxford, pp. 24-27.
- Jonker, J. and Foster, D. (2002), "Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 187- 193.
- Joyner, B. and Payne, D. (2002), "Evolution and implementation: a study of values, business, ethics and corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 297-311.
- Judd, C.M., Smith, E.R. and Kidder, L.H. (1991), *Research Methods in Social Relations*, Rinehart & Winston, Holt, FortWorth.
- Kaikati, A. and Kaikati, J. (2004), "Stealth marketing: how to reach consumers surreptitiously", *California Management Review*, Vol. 46, No. 4, pp. 6- 22.
- Kakabadse, A. and Kakabadse, N. (2007), *CSR in Practise: delving deep*, Palgrave Macmillan, London.
- Kane, G.C., Fichman, R. G., Gallagher, J. and Glaser, J. (2009), "Community relations 2.0.", *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 11, pp. 45- 50.
- Kanter, R.M. (1988), "When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations", in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.), *Research in organizational behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 169-211.
- Kanter, R.M. (2001), *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, A. and Goldsen, J.M. (1949), "The Reliability of Content Analysis Categories", in Lasswell, H.D., Leites, N. and Associates (Eds.), *The Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics*, George Steward, New York, NY, pp. 83-112.
- Kassarjian, H.H. (1977), "Content Analysis in Consumer Research", *The Journal of Consumer Research*, Vol. 4, No. 1, pp. 8- 18.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford.
- Keeler, D. (2003), "Shaping up", *Global Finance*, Vol. 17, Iss. 7, pp. 18- 22.
- Kelleher, T. and Miller, B.M. (2006), "Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes", *Journal of Computer- Mediated Communication*, Vol. 11, No. 2, pp. 35- 39.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1- 22.
- Kennel, N.C. and Orloi, L. (1986), Applying Metric and Non Metric Multidimensional Scaling to Ecological studies: some result", *Ecology*, Vol. 67, No. 4, pp. 919-92.
- Kent, M. and Taylor, M. (1998), "Building dialogic relationships through the worldwide web", *Public Relations Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 321-34.

- Kerlinger, F.H. (1964), *Foundations of Behavioral Research: Educational and Psychological Inquiry*, Holt, Rinehart & Winston, New York, NY.
- Kilcullen, M. and Kooistra, J.O. (1999), "At Least Do No Harm: Sources on the Changing Role of Business Ethics and Corporate Social Responsibility", *Reference Services Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 158- 178.
- Kimber, D. and Lipton, P. (2005), "Corporate governance and business ethics in the Asia-Pacific region", *Business & Society*, Vol. 44, No. 2, pp. 178- 210.
- Kirby, J. and Marsden, P. (2006), *Connected Marketing: the Viral, Buzz and Word-of-mouth Revolution*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kitchen, P.J. and Schultz, D.E. (2002), *Rising the Corporate Umbrella. Corporate Communications in the 21st Century*, Palgrave MacMillan, London.
- Kitchin, T. (2003), "Corporate social responsibility: A brand explanation", *Journal of Brand Management*, Vol. 10, Nos. 4/5, pp. 312- 326.
- Klatt, B., Murphy, S. and Irvine, D. (1999), *Accountability: Practical tools for focusing on clarity, commitment and results*, Kogan Page, London.
- Knobel, M. and Lankshear, C. (2008), *Digital Literacy and Participation in Online Social Networking Spaces*, Peter Lang, New York.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 383- 397.
- Kohlbacher, F. (2006), "The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research", *Forum: Qualitative, Social Research*, Vol. 7, No. 1, Art. 21.
- Kolbe, R.H. and Burnett, M.S. (1991), "Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity", *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, pp. 243–250.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. and Lee, N. (2005), *Corporate Social Responsibility: doing the most good for your company and your cause*, Wiley, Hoboken, N.J.
- Kotler, P. and Levy, S.J. (1969), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 10- 15.
- Kotler, P., Dipak, C.J. and Suvit, M. (2003), *Il marketing che cambia. Un nuovo approccio al profitto, alla crescita e al rinnovamento*, Il sole 24 Ore, Milano.
- Kozinets, R. (2006), "Click to connect: netnography and tribal advertising", *Journal of Advertising research*, Vol. 46, No. 3, pp.279- 288.
- Kracauer, S. (1952), "The Challenge of Qualitative Content Analysis", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 16, No. 4, pp. 631-42.
- Kreps, T.J. (1940), "Measurement of the Social Performance of Business", in *An Investigation of Concentration of economic power for the Temporary National Economic Committee*, Monograph No. 7, U.S. Government Printing Office, Washington D.C.
- Krippendorff, K. (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Krippendorff, K. (1983) *Analisi del contenuto. Introduzione metodologica*, ERI, Torino.

- Krippendorff, K. (2004), *Content analysis: An introduction to its methodology. Second Edition*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Krippendorff, K. and Bock, M. (2008), *The content analysis reader*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Kruskal, J.B. (1964), "Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis", *Psychometrika*, Vol. 29, No. 1, pp. 1-27.
- Ku, G., Kaid, L. and Pfau, M. (2003), "The impact of web site campaigns on traditional news media and public information processing", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, Vol. 80, pp. 528-47.
- Kvalseth, T.O. (1989), "Note on Cohen's kappa", *Psychological reports*, Vol. 65, No. 1, pp. 223- 26.
- L'Etang, J. (1994), "Public relations and corporate social responsibility: some issues arising", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, Iss. 2, pp. 111- 123.
- Lambin, J.J. (2000), *Market-Driven Management*, Palgrave Macmillan, London.
- Lambin, J.J. (2002), "Strategic Marketing revisited after September 11", *Symphonya*, Emerging Issues in Management, No.1, retrieved from [www.unimib.it/symphonya](http://www.unimib.it/symphonya), accessed september 1, 2012.
- Lambin, J.J. (2008), *Changing Market Relationships in the Internet Age*, UCL, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Lambin, J.J. (2009), "Ouverture de Market-Driven Management and Competitive Customer Value", *Symphonya*, Emerging Issues in Management, Iss. 2, pp.35- 46.
- Landis, J.R. and Koch, G.G. (1977), "The measurement of observer agreement for categorical data", *Biometrics*, Vol. 33, No. 1, pp. 159- 174.
- Lantos, G.P. (2001), "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 7, pp. 595- 630.
- Lasso, C. (2007), "Definizione del buzz marketing" in Arnesano, G. (Eds.), *Viral Marketing e altre strategie di comunicazione innovativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Lasswell H.D. (1948), "The structure and function of communication in society", in Bryson, L., *The Communication of Ideas*, Harper & Brothers, New York, NY.
- Lasswell H.D., Leites, N. and Associates, (1949), *Language of Politics: Studies in Quantitative Semantics*, George Steward, New York, NY.
- Lasswell, H.D. (1927), *Propaganda Technique in the World War*, Knopf, New York, NY.
- Lasswell, H.D., Lerner, D. and De Sola Pool, I. (1952), *The Comparative Study of Symbols*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Laurent F., (2008), *Marketing 2.0: l'Intelligence Collective*, M21 Editions, Paris.
- Lawrence, A.T., Weber, J. and Post, J.E. (2005), *Business and Society: Stakeholders, ethics, public policy*, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, NY.
- Lazarsfeld, P.F. (1958), "Evidence and Inference in Social Research", *Daedalus*, Vol. 87, No. 4, pp. 99- 130.



- Lazer, W. (1969), "Marketing's changing social relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 3- 9.
- Ledgard, S. and Taylor, E. (2002), "A risk too far", *Quality World*, Vol. 8, Iss. 9, pp. 15-18.
- Leti G. (1983), *Statistica descrittiva*, Il Mulino, Bologna.
- Levine, R., Locke, C., Searls, D. and Weinberger, D. (2001), *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*, Fazi Editore, Roma.
- Levinson, J.C. (1998), *Guerrilla Marketing*, Houghton-Mifflin Company, New York, NY.
- Lévy, P. (1996), *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano.
- Lewis, S. (2001), "Measuring Corporate Reputation", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 31- 35.
- Lewis, S. (2003), "Reputation and corporate responsibility", *Journal of Communication Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 356- 64.
- Lewitt, T. (1958), "The dangers of social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 36, No. 5, pp. 41- 50.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. and Braig, B.M. (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 4, pp. 16-32.
- Lim, G., Ahn, H. and Lee, H. (2005), "Formulating strategies for stakeholder management: a case based reasoning approach", *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, Iss. 4, pp. 831- 840.
- Lin, K. and Lu, H. (2001), "Why people use social networking sites: An empirical study integrating network externalities and motivation theory", *Computers in Human Behavior*, Vol. 27, No. 3, pp. 1152- 1161.
- Lin, L.I. (1989), "A concordance correlation coefficient to evaluate reproducibility", *Biometrics*, Vol. 45, No. 1, pp. 255- 268.
- Lin, N. and Dumin, M. (1986), "Access to occupations through social ties", *Social Networks*, Vol. 8, No. 4, pp. 365- 385.
- Lin, N., Ensel, W.M. and Vaughn, J.C. (1981), "Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment", *American Sociological Review*, Vol. 47, No. 6, pp. 393- 405.
- Linnanen, L. and Panapanaan, V.M. (2002), *Road mapping CSR in Finish Companies*, Helsinki University of Technology, Helsinki.
- Lipsman, A. (2007), "Social Networking Goes Global: Major Social Networking Sites Substantially Expanded Their Global Visitor Base during Past Year", retrieved from <http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1555>, accessed July 10, 2012.
- Livingstone, S. and Brake, D.R. (2010), "On the Rapid Rise of Social Networking Sites: New Findings and Policy Implication", *Children & Society*, Vol. 24, No.1, pp. 75-83.
- Locke, C. (2002), *Gonzo Marketing. Vincere negli affari dando il peggio di sé*, Hops Libri, Milano.

- Lombard, M., Snyder-Duch, J. and Campanella Bracken, C. (2002), "Content Analysis in Mass Communication. Assessment and Reporting of Intercoder Reliability", *Human Communication Research*, Vol. 28, No. 4, pp. 587- 604.
- Losito, G. (1993), *L'analisi del contenuto nelle scienze sociali*, FrancoAngeli, Milano.
- Losito, G. (1996), *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale*, II Edizione, FrancoAngeli, Milano.
- Losito, G. (2002), *L'analisi del contenuto nella ricerca sociale. Metodologia delle scienze umane*, FrancoAngeli, Milano.
- Loury, G. (1977), "A dynamic theory of racial income differences", in Wallace, P.A. and LaMonde, A.M. (Eds.) *Women, minorities, and employment discrimination*, Lexington Books, Lexington, MA, pp. 153-186.
- Lowe, W. (2002), "Software for Content Analysis – A Review Weatherhead Center for International Affairs and the Harvard Identity Project, June, Cambridge, retrieved from <http://www.wcfia.harvard.edu/misc/initiative/identity/>, accessed June 14, 2012.
- Lozano, J.M. (1996), "Ethics and management: a controversial issue", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 2, pp. 227- 236.
- Luetkenhorst, W. (2004), "Corporate Social Responsibility and the Development Agenda", *Intereconomics*, Vol. 39, No. 3, pp. 157- 168.
- Lynch, P. and Horton, S. (2004), *Manual De Estilo web*, Gustavo Gili, Barcelona.
- MacInnis, D.J., Moorman, C. and Jaworski, B.J. (1991), "Enhancing and measuring consumers' motivation, opportunity, and ability to process brand information from ads.", *Journal of Marketing*, Vol. 55, October, pp. 32- 53.
- Madinabeita, E. (2010), "La publicidad en medios interactivos. En busca de nuevas estrategias", *Telos*, No. 82, febbraio, pp. 43- 54.
- Maignan, I. and Ferrell, O.C. (2004), "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 3- 19.
- Maignan, I. and Ralston, D.A. (2002), "Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Businesses' Self-presentations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, pp. 497- 514.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. and Farrell, L. (2005), "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Nos 9/10, pp. 956-77.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. and Hult, G.T.M. (1999), "Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455- 469.
- Mainelli, M. (2004), "Ethical volatility: how CSR ratings and returns might be changing the world of risk", *Balance Sheet*, Vol. 12, No. 1, pp. 42-5.
- Maldonado, T. (1997), *Critica della ragione informatica*, Il Mulino, Bologna.
- Maneri, M. and Schoenberg, S. (1997), "Non solo temi. Un'analisi lessicale dei discorsi elettorali", in Livolsi, M. and Volli, R. (Eds.), *Il televoto*, FrancoAngeli, Milano.

- Mangold, W.G. and Faulds, D.J. (2009), "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business Horizon*, Vol. 52, Iss. 4, pp. 357- 365.
- Manheim, J.B. and Pratt, C.B. (1986), "Communicating corporate social responsibility", *Public Relations Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 9- 18.
- Manne, H.G. and Wallich, H.C. (1972), *The Modern Corporation and Social Responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington, Washington D.C.
- Manohka, I. (2004), "Corporate Social Responsibility: A New Signifier? An Analysis of Business Ethics and Good Business Practice", *Politics*, Vol. 24, No. 1, pp. 56- 64.
- Mantovani, G. (1995), *Comunicazione e identità*, Il Mulino, Bologna.
- Maon, F., Lindgreen, A. and Swaen, V. (2010), "Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, pp. 20-38.
- March, J.G. and Simon, H. (1993), *Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell, Cambridge, MA.
- Margolis, J.O. and Walsh, J.P. (2003), "Misery loves companies – rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, pp. 268- 305.
- Marradi, A. (1984), *Concetti e metodo per la ricerca sociale* (II ed.), La Giuntina, Firenze.
- Marsden, C. (2000), "The new corporate citizenship of big business: part of the solution to sustainability", *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 9- 25.
- Marsden, P.V. and Hurlbert, J.S. (1988), "Social resources and mobility outcomes: A replication and extension", *Social Forces*, Vol. 66, No. 4, pp. 1038- 1059.
- Martin, J. (2003), "Great expectations - but whose? Stakeholder theory and its implications for ethical behaviour in public organisations", in Bishop, P., Connors, C. and Sampford, C. (Eds.), *Management, Organisation and Ethics in the Public Sector*, Ashgate, Aldershot, pp. 43- 66.
- Martinez- Alier, J. (1999) , *Energia, ambiente e società*, Garzanti, Milano.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Brothers, New York, NY.
- Mason, J. (1996), "Expressing generality and roots of algebra", in N. Bednarz, C. Kieran and Lee, L. (Eds.), *Approaches to Algebra: Perspectives for Research and Teaching*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, pp. 65- 86.
- Mastroberardino, P., Calabrese, G., Cortese, F. (2012), "Costrutti, miti e strategie nella comunicazione d'impresa", *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, No. 88, Maggio- Agosto, pp. 17- 34.
- Matten, D. and Crane, A. (2005), "Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 166- 179.
- Matten, D. and Moon, J. (2004), "A conceptual framework for understanding CSR", in Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. and Schmidpeter, R. (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer Verlag, Berlin, pp. 335- 356

- Matten, D. and Moon, J. (2005), "A conceptual framework for understanding CSR", in Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. and Schmidpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin.
- Matten, D. and Moon, J. (2008), " 'Implicit' and 'Explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, Iss. 2, pp. 404- 424.
- Matten, D., Crane, A. and Chapple, W. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 1/2, pp. 109-120.
- Matterlat, A.M. (1997), *Storia delle Teorie della Comunicazione*, Lupetti, Milano.
- Maturana, H. and Varela, F. (1987), *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano.
- Mayring, P. (2000), "Qualitative content analysis", *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 1, No. 2, retrieved from <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>, accessed may 15, 2012.
- Mayring, P. (2003), *Einführung in die qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken (Introduction to qualitative social research)*, 5<sup>th</sup> ed., Weinheim, Beltz.
- McAlister, D.T., Ferrell, L. (2002), "The Role of Strategic Philanthropy in Marketing Strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nos. 5/6, pp. 689- 705.
- McCain, G.C. (1988), "Content analysis: a method for studying clinical nursing problems", *Applied Nursing Research*, Vol. 1, No. 3, pp. 146- 50.
- McClintock, C.G. and Allison, S. (1989), "Social value orientation and helping behavior", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 353- 362.
- McDaniel, Stephen R. (1999), "An Investigation of Match-up Effects in Sport Sponsorship Advertising: The Implications of Consumer Advertising Schemas", *Psychology and Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp. 163- 184.
- McDonald, M. and Wilson, H. (2002), *The New Marketing: Transforming the Corporate Future*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- McDonough, J.J. (1975), "One Day in the Life of Ivan Denisovich: A Study of the Structural Requisites of Organization", *Human Relations*, Vol. 28, No. 4, pp. 295-328.
- McGuire J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. and Coleman, G. (1998), *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*, Financial Times, Pitman, London, UK.
- McIntosh, M., Thomas, R., Leipziger, T. and Coleman, G. (2003), *Living Corporate Citizenship*, Prentice Hall, London.
- McLuhan, M. (2002), *Gli strumenti del comunicare*, Net, Milano.
- McWilliams, A. and Siegel, A.D. (2000) "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 603- 609.
- McWilliams, A. and Siegel, A.D. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117- 127.
- McWilliams, A. and Wright, P. (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic

- Implications”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, pp. 1- 18.
- Meadows, D.H, Meadows, D.L. and Randers, J. (2004), *Limits to Growth: The 30-Year Update*, Chelsea Green, White River Junction, VT.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. and Behrens III, W.W. (1972), *The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind*, Universe Books, New York, NY.
- Menon, S. and Kahn, B.E. (2003), “Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 13, No. 3, pp. 316- 327.
- Merritt, R.L. (1963), “Public Opinion in Colonial America: Content Analyzing the Colonial Press”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 27, No.3, pp. 365- 71.
- Meyer, C. and Kirby, J. (2010), “Leadership in the Age of Transparency”, *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 4, pp. 38- 46.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977), “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-63.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (2000), “Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia”, in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds.), *Il neoinstituzionalismo nell’analisi organizzativa*, Edizioni di comunità, Torino.
- Meyer, J.W., Boli, J. and Thomas, G.M. (1994), “Ontology and rationalization in the western cultural account”, in Thomas, G.M., Meyer, J.W., Ramirez, F.O. and Boli, J. (Eds), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 9-27.
- Miceli, S. and Prandelli, E. (2000), “Net Marketing. Ripensare il consumatore nel mondo della rete”, *Economia & Management*, No. 4, Luglio, pp. 57- 70.
- Michelini, L. (2007), *Strategie Collaborative per lo Sviluppo della Corporate Social Responsibility*, Franco Angeli, Milano.
- Midilli, A., Dincer, I. and Ay, M. (2006), “Green energy strategies for sustainable development”, *Energy Policy*, Vol. 34, No. 18, pp. 3623-3633.
- Milgrom, P.R. and Roberts, J. (1986), “Relying on the Information of Interested Parties,” *RAND Journal of Economics*, Vol. 17, No. 1, pp. 18- 32.
- Milne, M.J. and Adler, R.W. (1999), “Exploring the reliability of social and environmental disclosures content analysis”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12, No. 2, pp. 237-56.
- Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K. (2002), “Beyond selfishness”, *Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 21- 30.
- Mitchell, R.K., Agle, B. and Wood, D. (1997), “Toward a stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853- 886.
- Mohan, A. (2001), “Corporate citizenship: perspectives from India”, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 2, Spring, pp. 107-17.

- Mokhiber, R. and Weissman, R. (2003), "Multiple corporate personality disorder: the 10 worst corporations of 2003", *Multinational Monitor*, Vol. 24, No. 12, pp. 9- 20.
- Molteni, M. (2003), "L'impresa tra competitività e responsabilità", in *Impresa e Stato*, Vol. 65, ottobre/dicembre, pp.14- 19.
- Moon, J., Crane, A. and Matten, D. (2005), "Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, No. 3, pp. 427- 451.
- Moore, J. (1995), *The Death of Competition*, HarperCollins, New York, NY.
- Moore, R.E. (2003), "From genericide to viral marketing: on 'brand'", *Language & Communication*, Vol. 23, Nos. 3- 4, pp. 331- 357.
- Morace, F. (2000), *Previsioni e presentimenti*, Sperling & Kupfer, Economia & management, Milano.
- Moran, P. and Ghoshal, S. (1996), "Value creation by firms" in Keys, J.B. and Dosier, L.N. (Eds.) *Academy of Management Best Paper Proceedings*, Academy of Management, Washington DC, pp. 41- 45.
- Morgan, A. (1999), *Eating the Big Fish. How 'Challenger Brands' can Compete Against Brand Leaders*, John Wiley, New York, NY.
- Morgan, D.L. (1993), "Qualitative content analysis: A guide to paths not taken", *Qualitative Health Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 112-121.
- Morimoto, R., Ash, J., Hope, C. (2004), "Corporate Social Responsibility Audit: from theory to practice", *Journal of Business Ethics*, Vol. 62, No. 4, pp. 315- 325.
- Morris, C. (1943), *Signs, Language and Behaviour*, Prentice-Hall, New York, NY.
- Morsing, M. (2006), "Corporate Social Responsibility as Strategic Auto-Communication: On the Role of External Stakeholders for Member Identification", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 171-182.
- Morsing, M., Schultz, M., Nielsen, K.U. (2008), "The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, Iss. 2, pp. 97- 111.
- Mostyn, B. (1985), "The content analysis of qualitative research data: A dynamic approach" in M. Brenner, M., Brown, J. and Cauter, D. (Eds.), *The research interview*, Academic Press, London, pp. 115-145.
- Mulgan, G. (1998), *Connexity: Responsibility, Freedom, Business and Power in the New Century*, Vintage, London.
- Murugesan, S. (2007), "Understanding Web 2.0", *IT Professional*, Vol. 9, Iss. 4, pp. 34-41.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, pp. 242-266;



- Nambisan, S. and Baron, R.A. (2007), "Interactions in virtual customer environments: implications for product support and customer relationship management", *Journal of interactive marketing*, Vol. 21, No. 2, pag. 42- 62.
- Nandy, B.R. and Sarvela, P.D. (1997), "Content analysis reexamined: A relevant research method for health education", *American Journal of Health Behaviour*, Vol. 21, No. 3, pp. 222- 234.
- Naoi, T., Yamada, T., Iijima, S. and Kumasawa, T. (2011), "Applying the Caption Evaluation Method to Studies of Visitors' Evaluation of Historical Districts", *Tourism Management*, Vol. 32, No. 5, pp. 1061- 1074.
- Nebenzahl, I.D., Jaffe, E.D. and Kavak, B. (2001), "Consumers' punishment and rewarding process via purchasing behaviour", *Teaching Business Ethics*, Vol. 5, No. 3, pp. 283-305.
- Neimark, M.K. (1992), *The Hidden Dimensions of Annual Reports: Sixty Years of Social Conflict at General Motors*, Markus Wiener Publishing, New York, NY.
- Neu, D., Warsame, H. and Pedwell, K. (1998), "Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 3, pp. 265-82.
- Neuendorf, K.A. (2002), *The content analysis guidebook*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Newcombe, R. (2003), "From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach", *Construction Management and Economics*, Vol. 21, No. 8, pp. 841- 848.
- Nobile, S. (1997), *La credibilità dell'analisi del contenuto*, FrancoAngeli, Milano.
- Norman, W. and Neron, P. (2008), "Citizenship Inc.; Do We Really Want Businesses to be Good Corporate Citizens?", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, No. 1, pp. 1- 26.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.
- Novak, M. (1996), *Business as a Calling: Work and the Examined Life*, The Free Press, New York, NY.
- O'Reilly, T. (2005), "What Is Web 2.0", Retrieved from <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, accessed May 10, 2012.
- O'Reilly, T. (2007), "What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software", *Communications & Strategies*, Vol. 65, No. 1, p. 17- 37.
- O'Reilly, T. (2009), *What is Web 2.0*, O'Reilly media Inc., New York, NY.
- O'Reilly, T. and Musser J. (2006), *Web 2.0 . Principles and Best Practices*, O' Reilly media Inc., New York, NY.
- OCSE (2005), *Multifunctionality in Agriculture. What Role for Private Initiatives?*, Ocse, Parigi.
- OECD, (2001a), "Private Initiatives for Corporate Responsibility: An Analysis", Working paper on *International Investment* 1/2001, available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/46/42/2074991.pdf> (accessed on June 15 2012).
- OECD, (2001b), *Corporate Responsibility: Results of a Fact-Finding Mission on Private Initiatives*, OECD, Paris.

- OECD, (2003), *Voluntary Approaches for Environmental Policy: Effectiveness, Efficiency and Usage in Policy Mixes*. OECD, Paris.
- Ogus, A. (1994), *Regulation: legal form and economic theory*, Clarendon Press, Oxford.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2005), “Corporate responsibility practices of emerging markets companies – a fact finding study”, Working Paper on International Investment, No. 2005/3, OECD, Paris.
- Organization for Economic Co-operation and Development (2007), *Corporate Responsibility in the Russian Federation: Recent Trends*, OECD, Paris.
- Orlandi, M. (2012), *Il bilancio del capitale intellettuale: gestione, valutazione e misurazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Orlikowski, W.J. and Baroudi, J.J (1991), “Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions”, *Information Systems Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 1-8.
- Osgood, C.E. (1952), “The nature and measurement of meaning”, *Psychological Bulletin*, Vol. 49, No. 3, pp. 197- 237.
- Osgood, C.E. (1959), “The representational model and relevant research methods”, in de S. Pool, I. (Ed.), *Trends in Content Analysis*, University of Illinois Press, Champaign, IL, pp. 33- 88.
- Osgood, C.E., Saporta, S., Nunnally, J.C. (1956), “Evaluative Assertion Analysis”, *Litera*, No. 3, pp. 47- 102.
- Paine, L.S. (2003), *Value Shift. Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, MacGraw-Hill, New York, NY.
- Paisley, W.J. (1969), “Studying Style as Deviation from Encoding Norms” in Gerbner, G., Holsti, O.R., Krippendorff, K., Paisley, W.J. and Stone, P.J. (Eds.), *The Analysis of Communications Content: Developments- in Scientific Theories and Computer Techniques*, Wiley, New York, NY, pp. 133- 146.
- Palmer, A. and Ponsonby, S. (2002), “The social construction of new marketing paradigms: the influence of personal perspective”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, Nos. 1/2, pp.173-192.
- Palumbo, M. and Garbarino, E. (2008), *Ricerca Sociale: Metodo e Tecniche*, FrancoAngeli, Milano.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.M. and Phan, V.T. (2003), “Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, No. 2-3, pp. 133-148.
- Parmigiani, (1997), *Consumo e identità nella società contemporanea*, FrancoAngeli, Milano.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA.
- Pearce, D.W. and Turner, D.W. (1991), *Economia delle risorse naturali e dell'ambiente*, Il Mulino, Bologna.
- Pempek, T., Yermolayeva, Y. and Calvert, S. (2009), “College Students’ Social Networking Experiences on Facebook”, *Journal of Applied Developmental Psychology*, Vol. 30, Iss. 5, pp. 227- 238.
- Pencarelli, T. (1996), *Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea*, ASPI/INS-EDIT, Genova.



- Pennebaker, J.W., Francis, M.E and Booth, R.J. (2001), *Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC): LIWC2001*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Pepe, C. (2003), “Grande distribuzione, globalizzazione e responsabilità aziendale”, *Symphonya. Emerging Issues in Management*, No. 1, pp. 61- 78.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1997), *Enterprise One to One*, Currency Doubleday, New York, NY.
- Perreault, W.D. and Leigh, L.E. (1989), “Reliability of nominal data based on qualitative judgments”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, May, pp. 135-148.
- Peters, G. and Enderle, G. (1998), *A Strange Affair: The Emerging Relationship between NGO's and Transnational Companies*, Price Waterhouse, London.
- Pettit, P. (2005), “Responsibility Incorporated”, *Ethics*, Vol. 117, Iss. 1, pp. 171- 201.
- Petty, R.E., Cacioppo, J.T., Goldman, R. (1981), “ Personal involvement as a determinant of argument based persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 41, pp. 847- 855.
- Pfeil, U., Arjan, R. and Zaphiris, P. (2009), “Age differences in online social networking: A study of user profiles and the social capital divide among teenagers and older users in MySpace”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 643- 654.
- Phelps, J.E., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D. and Raman, N. (2004), “Viral marketing or electronic word-of-mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along email”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, No. 4, pp. 333-48.
- Phillips, R. (2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Piacentini, M.G., MacFadyen, L. and Eadie, D.R. (2000), “Corporate social responsibility in food retailing”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 28, No.10, pp. 459–469.
- Piccolo, D. (1998), *Statistica*, Il Mulino, Bologna.
- Pierce, F. (2009), “Greenwash: Why ‘clean coal’ is the ultimate climate- change oxymoron”, *The Guardian*, retrieved from <http://www.guardian.co.uk/environment/series/greenwash>, accessed July 2, 2012.
- Podani, J. (1994), *Multivariate analysis in ecology and systematics- A methodological guide to the SYN-TAX 5.0 package*, SPB Academic Publishing, The Hague.
- Podani, J. (1999), “Extending Gower’s coefficient of similarity to ordinal characters”, *Taxon*, Vol. 48, No. 2, pp. 331- 340.
- Podnar, K. (2008) “Communicating Corporate Social Responsibility”. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, pp. 75- 81.
- Podnar, K. and Jancic, Z. (2006), “Towards a categorization of stakeholder groups: an empirical verification of a three-level model”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12, No. 4, pp. 297- 308.
- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2004), *Nursing research: Appraising evidence for nursing practice*, 7<sup>th</sup> Ed., Wolters Klower/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.

- Pollach, I. (2003), *Communicating Corporate Ethics on the World Wide Web: A Discourse Analysis of Selected company Web Sites*, Peter Lang Publishing, Frankfurt.
- Pollach, I. (2005), "Corporate Self-Presentation on the WWW: Strategies for Enhancing Usability, Credibility and Utility", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 4, pp. 285- 301.
- Porter, L. and Golan, G.J (2006), "From Subservient Chickens to Brawny Men: A Comparison of Viral Advertising to Television Advertising," *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 6, No. 2, pp. 30- 38.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (2006), "Mapping social opportunities", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 86- 87.
- Porter, M.E. and Kramer, M. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 12, p. 56- 68.
- Porter, M.E. and Kramer, M. (2006), "Strategy and society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, pp. 78- 92.
- Porter, M.E. and Kramer, M. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, Vol. 89, Iss. 1/2, pp. 62- 77.
- Portes, A. and Sensenbrenner, J. (1993), "Embeddedness and immigration: Notes on the social determinants of economic action", *American Journal of Sociology*, Vol. 98, No.1, pp. 1320- 1350.
- Post, J.E. (2000), "Moving from Geographic to Virtual Communities: Global Corporate Citizenship in a Dot.Com World", *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 27- 46.
- Post, J.E., Frederick, W.C., Lawarance, A.T. and Weber, J. (1996), *Business and Society Corporate strategy, Public Policy, Ethics*, 8th edition, McGraw-Hill, New York, NY.
- Post, J.E., Preston, L.E. and Sachs, S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Pouloudi, A. (1999), "Aspects of the stakeholder concept and their implications for information systems development", in *Proceedings of the 32nd Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, Hawaii, HI.
- Powell, J. (2009), *33 Million people in the room: How to create, influence, and run a successful business with social networking*, FT Press, Upper Saddle River, NJ.
- Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (2000), *Il neoistituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di comunità, Torino.
- Prahalad, C.K. and Hart, S. (2001), "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy and Business*, Vol. 26, No. 6, pp. 54- 67.
- Pratima, B. (2002), "The Corporate Challenges of Sustainable Development", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 2, pp. 122- 132.

- Preston, L.E. (1990), "Stakeholder Management and corporate performance", *Journal of Behavioural Economics*, Vol. 19, No. 4, pp. 361- 375.
- Preston, L.E. and Post, J.E. (1975), *Private management and public policy: the principle of public responsibility*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, NY.
- Pruzan, P. (1998), "From control to values-based management and accountability", *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, no. 13, pp. 1379- 1394.
- Putnam, R.D. (1993), "The prosperous community: Social capital and public life", *American Prospect*, Vol. 4, No. 13, pp. 179- 199.
- Putnam, R.D. (1995), "Bowling alone: America's declining social capital", *Journal of Democracy*, Vol. 6, No. 1, pp. 65- 78.
- Qu, R. (2007), "Effects of government regulations, market orientation and ownership structure on corporate social responsibility in China: an empirical study", *International Journal of Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 582-620.
- Quazi, A. and O'Brien, D. (2000), "An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 25, No. 1, pp. 33- 51.
- Rappaport, S.D. (2010), "Cutting Edges - Listening-Led Marketing Science, Media Strategies, and Organizations", *Journal of Advertising Research*, Vol. 50, No. 3, pp. 305- 315.
- Rashtchy, F., Kessler, A.M., Bieber, P.J., Shindler, N.H. and Tzeng, J.C. (2007), *The user revolution: The new advertising ecosystem and the rise of the Internet as a mass medium*, Piper Jaffray Investment Research, Minneapolis, MN.
- Raz, J. (1985), "Authority and Justification", *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 14, No. 3, pp.3- 29.
- Reber, A. (1995), *Dictionary of psychology*, 2<sup>nd</sup> Edition, Penguin Books, Toronto.
- Reder, A. (1994), *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*, Putnam, New York, NY.
- Redish, J. (2007), "Expanding Usability Testing to Evaluate Complex Systems", *Journal of Usability Studies*, Vol. 2, Iss. 3, pp. 102- 111.
- Reich, R.B. (2001), *The Future of Success*, Knopf Inc., New York, NY.
- Reis, H.T. and Judd, C.M. (2000), *Handbook of Research Methods in Social Personality Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, MA
- Reisch, L. (2002) "Communication CSR to consumers: an empirical study", in Morsing, M. and Beckmann, S.C. (Eds.), *Strategic CSR Communication*, Djøf Publishing, Copenhagen, pp. 11-31.
- Rheingold, H. (1994), *Comunità virtuali: parlare, incontrarsi, vivere nel ciber spazio*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Ricoeur, P. (1981), *Hermeneutics and the Human Sciences: Essays on Language, Action and Interpretation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Riffe, D. and Freitag, A.A. (1997), "A content analysis of content analyses: Twenty-five years of Journalism Quarterly", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Vol. 74, No. 4, pp.873- 882.

- Riffe, D., Lacy, S. and Fico, F.G. (1998), *Analyzing media messages: Using quantitative content analysis in research*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Ritsert, J. (1972), *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*, Athenäum, Frankfurt.
- Ritzer G. (2004), *The McDonaldisation of Society*, Pine Forge Press, Los Angeles, CA.
- Ritzer, G. (2005), *Le cattedrali del consumo*, Il Mulino, Bologna.
- Riva, G. and Galimberti, C. (1997), *La comunicazione virtuale. Dal computer alle reti telematiche: nuove forme di interazione sociale*, Guerini e Associati, Milano.
- Robbins, M. and Smith, D. (2000), *Managing Risk for Corporate Governance*, British Standards Institution, London.
- Robson, C. (1993), *Real world research: a resource for social scientists and practitioner researchers*, Blakewell, Cambridge, MA.
- Rodgers, S. and Thorson, E. (2000), "The Interactive Advertising Model: How Users Perceive and Process Online Ads.", *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 40, No. 11, pp. 55- 64.
- Rolland, D. and O'Keefe- Bazzoni, J. (2009), "Greening corporate identity: CSR online corporate identity reporting", *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 14, No. 3, pp. 249- 263.
- Roman, R.M., Hayibor, S. and Alge, B.R. (1999), "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait", *Business and Society*, Vol. 38, No. 1, pp. 109- 125.
- Romm-Livermore, C. and Setzekorn, K. (2008), *Social Networking Communities and E-Dating Services: Concepts and Implications*, IGI Global, New York, NY.
- Roper, J. and Weymes, E. (2007), "Reinstating the collective – a confucian approach to well-being and social capital development in a globalised economy", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 26, No.1, pp. 135-44.
- Rosenberg, S.D., Schnurr, P.P. and Oxman, T.E. (1990), "Content analysis: A comparison of manual and computerized systems", *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, Nos. 1- 2, pp. 298- 310.
- Rosenfeld, L. and Morville, P. (1998), *Information Architecture for the World Wide Web*, O'Reilly, Sebastopol, CA.
- Rositi, F. (1971), *L'analisi del contenuto come interpretazione*, Eri, Torino.
- Rositi, F. (1988), "Analisi del contenuto", in Rositi, F. and Livolsi, M., *La ricerca sull'industria culturale*, NIS, Roma.
- Rositi, F. (1992), "Contenuto, Analisi del" in *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, Istituto della Enciclopedia Italiana, Vol. II, Roma.
- Ross, C., Orr, E.S., Sisic, M., Arseneault, J.M., Simmering, M.G. and Orr, R.R. (2009), "Personality and motivations associated with Facebook use", *Computers in Human Behavior*, Vol. 25, pp. 578- 586.
- Rourke, L., Anderson, T., Garrison, D.R. and Archer, W. (2001), "Methodological Issues in the Content Analysis of Computer", *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, Vol.12, No. 1, pp. 8- 22.
- Rowley, T. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887- 910.

- Royle, T. (2005), "Realism or idealism? Corporate social responsibility and the employee stakeholder in the global fast-food industry", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 42- 55.
- Rullani, E. (1997), "Tecnologie che creano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione industriale", *Economia e Politica Industriale*, N. 93, pp.141-168.
- Rumelt, R. (1980), "The evaluation of business strategy", in Glueck, W.F. (ed.), *Business Policy and Strategic Management*, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 359- 367.
- Rust, R. and Cooil, B. (1994), "Reliability measures for qualitative data: Theory and implications", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 1- 14.
- Rutigliano, L. (2007), "Emergent communication networks as civic journalism" in Tremayne, M. (Ed.), *Blogging, citizenship and the future of media*, Routledge, New York, NY, pp. 225- 237.
- Ryan, G.W. and Bernard, H.R. (2000), "Data management and analysis methods", in Norman, K.D. and Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Sage Publication, Thousand Oaks, CA, pp.769-802.
- Ryan, M. (2003), "Public relations and the web: organizational problems, gender and institution type", *Public Relations Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 335-49.
- SA8000 (2001), Social Accountability, Social Accountability International (SAI).
- Sacconi, L. (1991), *Etica degli affari, individui, imprese e mercati nella prospettiva dell'etica razionale*, Il Saggiatore, Milano.
- Sacconi, L. (1997), *Economia etica e organizzazine*, Laterza, Roma-Bari.
- Sacconi, L. (2000), *The Social Contract of the Firm. Economics, Ethics and Organisation*, Springer, Berlin.
- Sacconi, L. (2004), "Responsabilità Sociale come Governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla Teoria del Contratto Sociale e della Reputazione", in Rusconi, G. and Dorigatti, M. (Eds.), *La responsabilità sociale d'impresa*, FrancoAngeli, Milano, pp. 107- 152.
- Sacconi, L. (2007), "A Social Contract Account for CSR as Extended Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity", *Journal of Business Ethics*, No. 75, No.1, pp.77- 96.
- Sachs, W. (1998), *Dizionario dello Sviluppo* (edizione italiana a cura di Alberto Tarozzi, traduzione di Marco Giovagnoli), Gruppo Abele, Torino.
- Sagar, P. and Singla, A. (2003), "Trust and corporate social responsibility: lessons from India", *Journal of Communication Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 282-90.
- Sahlin-Andersson, K. (1996), "Imitating by editing success: the construction of organization fields", in Czarniawska, B. and Sevon, G. (Eds), *Translating Organizational Change*, de Gruyter, Berlin.
- Samuelson, P.A. (1971), " Love that corporation", *Mountain Bell Magazine*, Spring, p. 24.

- Sangle, S. (2010), Critical Success Factors for Corporate Social Responsibility: a Public Sector Perspective, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 17, No.2, pp. 205–214.
- Saren, M. (2007), *Critical Marketing: Defining the Field*, Elsevier, Oxford.
- Sawhney M. and Kotler P. (2001), “Marketing in the Age of Information Democracy”, in Iacobucci D. (Ed.), *Kellogg on Marketing*, John Wiley, Chigago, IL, pp. 386- 408.
- Sawhney, M. and Zabin, J. (2001), *The Seven Steps to Nirvana. Strategic Insights into E-Business Transformation*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Sawhney, M., Prandelli, E. and Verona, G. (2003), “Innomediation: exploiting the power of mediated innovation”, *Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 2, pp. 77- 82.
- Schatzman, L. and Strauss, A.L. (1973), *Field Research: Strategies for a Natural Sociology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Scherer, A. and Palazzo, G. (2007), “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 4, pp. 1096-120.
- Schimank, U. (1985), “Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung. Ein Diskussionsvorschlag” (“The lack of actors in systems theory driven explanation of social differentiation”), *Zeitschrift für Soziologie*, Vol. 14, No. 6, pp. 421- 34.
- Schlegelmilch, B.B. and Pollach, I. (2005), “The Perils and Opportunities of Communicating Corporate Ethics”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 267- 290.
- Schoenberger, K. (2000), *Levi's Children: Coming to Terms with Human Rights in the Global Marketplace*, Grove Press, New York, NY.
- Scholes, E. and Clutterbuck, D. (1998), “Communication with stakeholders: an integrated Approach”, *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 2, pp. 227-238.
- Schramm, W. (1954), *The Process and Effects of Communication*, University of Illinois Press, Urbana, IL.
- Schultz, F. and Wehmeier, S. (2009), “The role of public relations agencies in the socialconstruction and institutionalization of corporate citizenship: a narration and storytellingperspective”, in Rogojinaru, A. and Wolstenholme, S. (Eds.), *Current Trends in International Public Relations*, Comunicare Media, Bucharest.
- Schultz, T. (2000), “Mass media and the concept of interactivity: an exploratory study of online forums and reader email”, *Media Culture & Society*, Vol. 22, No. 2, pp. 205-21.
- Schumpeter, J.A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sciarelli, S. (2003), Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica, *Sinergie*, Vol. 61- 62, pp. 97- 115.
- Sciarelli, S. (2008), “Resource-Based Theory and Market-Driven Management”, *Symphonya*, Emerging Issues in Management, Iss. 2, pp. 73- 86.



- Scott, W.A. (1955), "Reliability of Content Analysis: The Case of Nominal Scale Coding", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 19, No. 3, pp. 321-5.
- Scott, W.R. (1987), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Scott, W.R. (1995), *Institutions and organization*, Sage Publications, Thousand oaks, CA.
- Scott, W.R. (2008), *Institutions and Organizations*, 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Searle, JR. (1965), "What is a speech act?" in Black, M. (Ed.), *Philosophy in America*, Cornell University Press, Ithaca, NY, pp. 221- 239.
- Sebeok, T. (1998), *A sign is just a sign. La semiotica globale*, Spirali, Milano.
- Segars, A.H. and Kohut, G.F. (2001), "Strategic Communication Through the World Wide web: An Empirical Model of Effectiveness in the CEO's Letter to Shareholders", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 4, p. 535- 577.
- Sen, S. and Bhattacharya, C.B. (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 43- 62.
- Sen, S., Bhattacharya, C.B. and Korschun, D. (2006), "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 158-166.
- Sen, S., Du, S. and Bhattacharya, C.B. (2009), "Building relationships through corporate social responsibility", in MacInnis, D.J., Park, C.W. and Priester, J.R. (Eds.), *Handbook of Brand Relationships*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 195- 211.
- Sengupta, J. and Gorn, G.J. (2002), "Absence makes the mind grow sharper: Effects of element omission on subsequent recall", *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 2, pp. 186- 201.
- Sethi, S.P. (1975), "Dimensions of corporate social performance: An analytic framework", *California Management Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 58-64.
- Shannon, C.E. (1948), "A Mathematical Theory of Communication", *Bell System Technical Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 379- 423, 623- 656.
- Shepard, R.N. (1962), "The analysis of proximities: multidimensional scaling with an unknown distance function", *Psychometrika*, Vol. 27, No. 1, pp. 125-139, pp. 219-246.
- Shineha, R., Hibino, A. and Kato, K. (2008), "Analysis of Japanese Newspaper Articles on Genetic Modification", *Journal of Science Communication*, Vol. 7, No. 2, pp. 1- 9.
- Shirky, C. (2009), *Uno per uno tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzare*, Codice Edizioni, Torino.
- SHRM (2007), *Corporate Social Responsibility: United States, Australia, India, China, Canada, Mexico and Brazil – A Pilot Study*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Siano, A. (2001), *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Giuffr  Editore, Milano.

- Siano, A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", *Sinergie*, No. 89, Settembre- Dicembre, pp. 3- 23.
- Sicca, L. (1998), *La gestione strategica dell'impresa*, CEDAM, Padova.
- Sigma Project (2001), "The SIGMA project: sustainability in practice", in *The Sigma Guidelines*, Pilot Draft – May 2001, The Sigma Project, London.
- Signitzer, B. and Prexl, A. (2008), "Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-19.
- Simmons, C.J. and Becker-Olsen, K.L. (2006), "Achieving marketing objectives through social sponsorships", *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 154- 169.
- Singhapakdi, A. (1999), "Perceived importance of ethics and ethical decisions in marketing – a comparison to marketing practitioners", *Journal of Business Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 89- 99.
- Singletary, M.W (1993), *Mass communication research: Contemporary methods and applications*, Addison-Wesley, Boston, MC.
- Sjöberg, G.E. (2003), "Next challenge for communication management: CSR a joint task for academe and practitioners", *Journal of Management Communication*, Vol. 7, No. 3, pp. 191- 2.
- Skageby, J. (2009), "Exploring Qualitative Sharing Practices of Social Metadata: Expanding the Attention Economy", *The Information Society*, Vol. 25, Iss. 1, pp. 60- 72.
- Smelser N.J. (1982), *La comparazione nelle scienze sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Smith, H.W. (1975), *Strategies of Social Research: The Methodological Imagination*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smith, N.C. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?", *California Management Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 52- 76.
- Smith, N.C. (2005), Responsibility Inc., *Business Strategy Review*, Vol. 16, Iss. 2, pp. 62- 65.
- Snider, J., Hill, R.P. and Martin, D. (2003), "Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms", *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, No. 2, pp. 175- 187.
- Soboleva, I. (2007), "Corporate Social Responsibility in Russia", *International Corporate Responsibility Series*, Vol. 3, pp. 269-282.
- Solis, B. (2010), "Introducing The Conversation Prism Version 3.0.", retrieved from <http://www.briansolis.com/2010/10/introducing-the-conversation-prism-version-3-0/>, accessed May 20, 2012.
- Solis, B. and Breckenridge, D. (2009), *Putting the Public Back in Public Relations: How Social Media is Reinventing the Aging Business of PR*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Solomon, R.C. (1994), *The Global Nineties*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham, MA.



- Sørensen, M.H. and Peitersen, N. (2007), *CSR 2.0.*, retrieved from [http://blog.actics.com/files/ CSR2.0\\_Actics.pdf](http://blog.actics.com/files/CSR2.0_Actics.pdf) accessed may 30, 2012.
- Sousa Filho, J.M. and Wanderley, L.S.O. (2007), “Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vem sendo utilizados por empresas de energia e varejo”, *Cadernos Ebape*, Vol. 5, No. 2, pp. 26- 38.
- Spar, D. and Bussgang, J.J. (1996), “The Net”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 3, pp. 125- 133.
- Spence, L.J., Schmidpeter, R. and Habisch, H. (2003), “Assessing social capital: small and medium sized enterprises in Germany and the UK”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, No. 7, pp. 17- 29.
- Stainer, L. (2006), “Performance Management and Corporate Social Responsibility: The Strategic Connection!”, *Strategic Change*, Vol. 15, No. 5, pp. 253–264.
- Staples, C. (2004), “What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in the UK?”, *International Journal of non-Profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 154-158.
- Starik, M. and Rands, G. (1995), “Weaving an integrated web: Multi-level and Multi-system perspectives of ecologically sustainable organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 908- 935.
- Steiner, G.A. (1971), *Business and society*, Random House, New York, NY.
- Steiner, G.C. (1980), “An overview of the changing business environment and its impact on business”, in Preston, L.E. (ed.) *Business Environment and Public Policy: 1979 Conference Papers*, St. Louis, MO, pp. 3- 18.
- Stemler, S. (2001), “An overview of content analysis”, *Practical assessment, research & evaluation*, PARE database, retrieved from <http://PAREonline.net>, accessed May 20, 2012.
- Stern, P.C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G.A. and Kalof, L. (1999), “A value-belief-norm theory of support for social movements: the case of environmentalism”, *Human Ecology Review*, Vol. 6, No. 2, pp. 81- 97.
- Stewart, J. (2003), “The social consumption of information and communication technologies (ICTs): Insights from research on the appropriation and consumption of new ICTs in the domestic environment”, *Cognition, Technology & Work*, Vol. 1, No. 5, pp. 4- 14.
- Stigler, J.W., Gonzales, P., Kawanaka, T., Knoll, S. and Serrano, A. (1999), *The TIMSS videotape classroom study: Methods and findings from an exploratory research project on eighth-grade mathematics instruction in Germany, Japan, and the United States* (NCES 1999-074), National Center for Education Statistics Washington, DC.
- Stone, P.J., Dunphy, D.C., Smith, M.S. and Ogilvie, D.M. (1966), *The General Inquirer: A computer approach to content analysis*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Stoney, C. and Winstanley, D. (2001), “Stakeholding: confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain”, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 5, pp. 603- 626.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory: Qualitative Research in Nursing. Procedures and Techniques*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- SustainAbility (2005), *India: Ancient Civilisation, Largest Democracy*, SustainAbility, London.

- SustainAbility (2006), *Brazil – Country of Diversities and Inequalities*, SustainAbility, London.
- SustainAbility (2007), *China: New Landscapes*, SustainAbility, London.
- Swanson, D.L. (1999), “Towards an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate social Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 508- 521.
- Sweeney, D.J. (1972), “Marketing: management technology or social process?”, *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 4, pp. 3- 10.
- Sweeney, L. and Coughan, J. (2008), “Do Different Industries Report Corporate Social Responsibility Differently? An Investigation Through the Lens of Stakeholder Theory”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, pp. 113- 124.
- Tamura, T. (2004), “Japanese Feeling for Privacy: Appeared in Newspaper and Web log”, *Journal of Humanities*, Vol. 7, No. 2, pp. 121- 139.
- Tamura, T. (2011), “Application of Text-Mining Methodology to Sociological Analysis of Internet Text in Japan”, *CAJS Monograph Series*, Vol. 1, No. 2, pp. 77- 97.
- Tamura, T. and Tamura, D. (2011), “Reflexive Self Identification of Internet Users and the Authority of Soka Gakkai: Analysis of Discourse in Japanese BBS, Ni-channeru” in Baffelli, E., Reader, E. and Staemmler, B. (Eds.), *Japanese Religions on the Internet: Innovation, Representation, and Authority*, Routledge Amazon, New York, NY.
- Tapscott, D. (2008), *Grown up digital: How the next generation is changing your world*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Tapscott, D., Ticoll, D. and Lowy, A. (2000), *Digital Capital. Harnessing the Power of Business Webs*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Taylor, J.R. and Cooren, F. (1997), “What makes communication ‘organizational’? How the many voices of collectivity become of the one voice of an organization”, *Journal of Pragmatics*, Vol. 27, No. 1, pp. 409- 438.
- Taylor, M., Kent, M. and White, W. (2001), “How activist organizations are using the internet to build relationships”, *Public Relations Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 263-84.
- Tench, R. and Yeomans, L. (2006), *Exploring Public Relations*, Pearson Education Limited, London.
- Tenuta, P. (2009), *Indici e Modelli di Sostenibilità*, FrancoAngeli, Milano.
- Thompson, J.B. (1998), *Mezzi di comunicazione e modernità*, Il Mulino, Bologna.
- Thorne, D.M., Ferrell, O.C. and Ferrell, L. (2008), *Business and Society: A Strategic Approach to Social Responsibility*, 3rd Edition, Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Thorson, E. and Moore, J. (1996), *Integrated communication: synergy of persuasive voices*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Tilt, C.A. (1994), “The influence of external pressure groups on corporate social disclosure: Some empirical evidence”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 47- 72.
- Tinsley, H.E.A. and Weiss, D.J. (1975), “Interrater reliability and agreement of subjective judgements”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 22, No. 4, pp. 358-376.

- Tinsley, H.E.A. and Weiss, D.J. (2000), "Interrater reliability and agreement", in Tinsley, H.E.A. and Brown S.D (Eds.), *Handbook of applied multivariate statistics and mathematical modeling*, Academic Press, San Diego, CA, pp. 95- 124.
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. and Vetter, E. (2000), *Methods of text and discourse analysis*, Sage Publications, London, UK.
- Tixier, M. (2003), "Soft vs hard approach in communicating on CSR", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 71-91.
- Toffler, A. (1990), *Powershift*, Bantam books, New York, NY.
- Tomida, E. (2007), "Measuring Quality of Discussion: Four Tools of Inter-Utterance Quotation Network Analysis", *Informatics*, Vol. 1, No. 1, pp. 5- 17.
- Torgerson, W.S. (1952), "Multidimensional scaling, I: Theory and method", *Psychometrika*, Vol. 17, No. 4, pp. 401- 419.
- Trevisani, D. (2003), *Comportamento d'acquisto e comunicazione strategica*, FrancoAngeli, Milano.
- Tripp, T.M. and Grégoire, Y. (2011), "When unhappy customers strike back on the Internet", *Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 3, pp. 37-44.
- Tsai, W. (2001), "Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 996- 1004.
- Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, pp. 464- 476.
- Tschopp, D.J. (2005), "Corporate social responsibility: a comparison between the United States and the European Union", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 55- 9.
- Tsoukas, H. (1999), "David and Goliath in the Risk Society: Making Sense of the Conflict between Shell and Greenpeace in the North Sea", *Organization*, Vol. 6, No. 3, pp. 499- 528.
- Turban, D.B. and Greening, D.W. (1996), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 658-672.
- Turner, J.H. (2006), *Handbook of Sociological Theory*, Springer, New York, NY.
- Turner, J.H. and Boyns, D. (2006), "The return of grand theory", in Turner, J.H. (Ed.), *Handbook of Sociological Theory*, Springer, New York, NY, pp. 353-78.
- Tuzzolino, E. and Armandi, B. (1981), "A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, p. 21- 28.
- Unesco (2001), "Dichiarazione Universale dell'UNESCO sulla Diversità Culturale", Parigi, 2 novembre 2001.
- Valdani, E. (1992), "L'impresa proattiva: un nuovo modello di impresa per generare valore", *Economia & management*, Vol. 2, No. 4, pp. 55- 67.
- Valdani, E. (2003), *Marketing strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas, Milano.

- Van Dijk, T.A. (1997), *Discourse as Social Interaction*, Sage Publication, London.
- Van Dijk, T.A. (2006), "Discourse and manipulation", *Discourse & Society*, Vol. 17, No. 3, pp. 359- 383.
- Van Lange, P.A.M., Otten, W., De Bruin, E.M.N. and Joireman, J.A. (1997), "Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, No. 4, pp. 733-746.
- Van Marrewijk, M. (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Iss. 2-3, pp. 95-105.
- Van Marrewijk, M. and Hardjono, T.W. (2001), "The Social Dimensions of Business Excellence", *Corporate Environmental Strategy*, Vol. 8, No. 3, pp. 223- 233.
- Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. (2007), *Essentials of Corporate Communication*, Routledge, Abingdon.
- Van Vugt, M., Meertens, R. and Van Lange, P.A.M. (1995), "Cars versus public transportation? The role of social value orientations in a real-life social dilemma", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 25, Iss. 3, pp. 258- 278.
- Vercelli, A. (2003), "Responsabilità sociale e sostenibilità dell'impresa", *Notizie di Politeia*, Anno XIX, No. 72, pp. 175- 202.
- Vercelli, A. (2005), "Sviluppo Sostenibile", in L. Sacconi, (a cura di), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Viney, L. (1983), "The assessment of psychological states through content analysis of verbal communications", *Psychological Bulletin*, Vol. 94, No. 3, pp. 542- 563.
- Visser, W. (2011), *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*, Wiley, London.
- Vogel, D. (1989), *Fluctuating Fortunes: The Political Power of Business in America*, Basic Books, New York, NY.
- Vollmer, C. and Precourt, G. (2008), *Always on: Advertising, marketing, and media in an era of consumer control*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Votaw, D. and Sethi, S. P. (1973), *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*, Prentice Hall, New York.
- Vural, A., Beril, Z. and Öksüz, B. (2009), "Communicating Corporate Social Responsibility Through Corporate Web Sites: A Research On Turkish GSM Operators", *Journal of Yasar University*, Vol. 4, No. 13, pp. 1047-1065.
- Waddock, S.A. (2000), "Performance characteristics of social and traditional investments", *Journal of Investing*, Vol. 9, No. 2, pp. 27- 38.
- Waddock, S.A. (2004), "Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, Vol. 109, Iss. 1, pp. 5- 42.
- Walton, C.C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Wadsworth, Belmont, CA.
- Wanderley, L.S.O., Farache, L.R., Filho, F., Milton de Sousa J. (2008), "CSR Information Disclosure on the Web: A Context-Based Approach Analysing the Influence of Country of Origin and Industry Sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 82, No. 2, pp. 369-378.

- Wang, R. and Owyang, J. (2010), *Social CRM: The New Rules of Relationship Management*, Altimeter Group, Chesbrough, H.W.
- Waples, D. and Berelson, B. (1941), "What the Voters Were Told (An Essay in Content Analysis) (mimeographed)", Graduate Library School, University of Chicago, Chicago, IL.
- Warf, F.P. and Stutz, B. (2007), *The world economy: resources, location, trade and development*, 5<sup>th</sup> Edition, Pearson, Upper Saddle River, NY.
- Wartick, S.L. and Cochran, P.L. (1985) "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 758-769.
- Wartick, S.L. and Wood, D.J. (1998), *International business and society*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Watt, E.D. (1982), *Authority*, Croom Helm, London.
- WBCSD, 2001, *The greenhouse gas protocol: a corporate accounting and reporting standard*, Geneva WBCSD / World Resources Institute, Geneva.
- WCU – World Conservation Union (1991), UNEP – UN. Environment Programme, WWF – World Wide Fund for Nature.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K. and Cochran, P.L. (1999), "Integrated and decoupled corporate social performance: management commitments, external pressures, and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 539- 552.
- Weaver, W. and Shannon, C.E (1963), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Urbana- Champaign, Champaign, IL.
- Webb, D.J. and Mohr, L.A. (1998), "A typology of consumer responses to cause-related marketing: from skeptics to socially concerned", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 226- 238.
- Weber, K. and Glynn, M.A. (2006), "Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory", *Organization Studies*, Vol. 27, No. 11, pp. 1639-60.
- Weber, R.P. (1985), *Basic Content Analysis*, Sage Publication, Beverly Hills, CA.
- Weber, R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, 2<sup>nd</sup> Edition, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Webster, F.E. (2002), *Market-Driven Management*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Weick, K. (1993), "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4, pp. 628- 52.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organisations*, Sage Publication, Thousand Oakes, CA.
- Weiss, S.M., Indurkha, N., Zhang, T. and Damerau, F.J. (2005), *Text Mining - Predictive Methodes for Analyzing Unstructured Information*, Springer, New York, NY.
- Welford, R. (2004), "Corporate social responsibility in Europe and Asia – critical elements and best practice", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 13, No. 1, pp. 31- 47.
- Welford, R. (2005), "Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 17, No. 1, pp. 33- 50.



- Welford, R., Chan, C. and Man, M. (2007), "Priorities for corporate social responsibility: a survey of businesses and their stakeholders", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 52- 62.
- Welker, C.B. (2002), "The Paradigm of Viral Communication," *Information Services & Use*, Vol. 22, No. 1, pp. 3- 8.
- Wempe, J. and Kaptein, M. (2002), *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, Oxford University Press, Oxford.
- Werther, W.B. and Chandler D. (2006), *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholder in a Global Environment*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Wheelock, A., Bebell, D.J. and Haney, W. (2000), "What can student drawings tell us about high-stakes testing in Massachusetts?", *TeachersCollege Record* [Online], retrieved from [www.tcrecord.org/Content/asp?ContentID=10634](http://www.tcrecord.org/Content/asp?ContentID=10634), accessed may 20, 2012.
- Whetten, D.A., Rands, G. and Godfrey, P. (2002), "What Are the Responsibilities of Business to Society?" in Pettigrew, A., Thomas, H, and Whittington, R. (Eds.), *Handbook of Strategy Management*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 373- 408.
- White, C. and Raman, N. (1999), "The Worldwide web as a public relations medium: the use of research, planning and evaluation in web site development", *Public Relations Review*, Vol. 25, No. 4, pp. 405- 20.
- Wicks, A. and Freeman, R.E. (1998), "Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics", *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, pp. 123- 149.
- Wieland, J. (2003), *Standards and Audits for Ethics Management Systems, The European Perspective*, Springer, Berlin.
- Williamson, O. (1975), *Market and Hierarchies*, The Free Press, New York, NY.
- Williamson, O. (1986), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, NY.
- Windsor, D. (2001), "The Future of Corporate Social Responsibility", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, No. 3, pp. 225- 256
- Windsor, D. (2002) "Stakeholder responsibilities: Lessons for managers", *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 6, Spring, pp. 19- 35.
- Winner, L. (1995), "Aristotle Needs a Web Page", *Technology Review*, Vol. 98, No. 8, pp. 66- 68.
- Wish, M. and Carroll, J. D. (1982), "Multidimensional scaling and its applications" in Krishnaiah, P.R. and Kanal, L.N. (Eds.), *Handbook of statistics. Volume II*, North-Holland Publishing, Amsterdam, pp. 317-345.
- Wittgenstein, L. (1967), *Philosophical Investigations*, Trans G.E.M. Anscombe, Blackwell, Oxford.
- Wittkowski, J. (1994), *Das Interview in der Psychologie. Interviewtechnik und Codierung von Interviewmaterial*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Wood, D. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 691-718.

- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, WBCSD, Geneva.
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford, UK.
- World Conservation Union (WCU) (1991) *Caring for the Earth*. UN Environment Programme and World Wide Fund for Nature, Gland, Switzerland.
- Wright, Peter L. (1986), "Schemer Schema: Consumers Intuitive Theories About Marketers Influence Tactics", *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, March, pp. 411-454.
- Wynn, E. and Katz, J.E. (1997), "Hyperbole over Cyberspace: Self-presentation and Social Boundaries in Internet Home Pages and Discourse", *The Information Society*, Vol. 13, No. 4, pp. 297- 327.
- Yeshin, T. (1998), *Integrated Marketing Communications. The Holistic Approach*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Yoon, Y., Gurhan-Canli, Z. and Schwarz, N. (2006), "The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4, Iss. 16, pp. 377- 390.
- Zadek, S. (2001), *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, London.
- Zahra, S.A. (1989), "Boards of directors and corporate social responsibility performance", *European Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 241- 247.
- Zéghal, D. and Ahmed, S.A. (1990), "Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 3, No. 1, pp. 38-53.
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing*, 2nd Edition, McGraw Hill, New York, NY.
- Zenisek, T.J. (1979), "Corporate social responsibility: A conceptualization based on organizational literature", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 359- 368.
- Zhang, Y. and Wildemuth, B.M. (2009), "Qualitative analysis of content", in Wildemuth, B. (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, Libraries Unlimited, Westport, CT, pp. 308- 319.
- Zilber, T.B. (2002), "Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis centre in Israel", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 234- 54.
- Zilber, T.B. (2006), "The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israel High Tech", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 281- 303.
- Zimmerman, M.A. and Zeitz, G.J. (2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 3, pp. 414- 431.
- Zyman, S. (1999), *The End of Marketing as We Know It*, Harper Business, New York, NY.

## Indice delle figure

Figura 1 - Rappresentazione delle attività di analisi utili allo sviluppo della CSR. ....	9
Figura 2 - Rappresentazione grafica delle relazioni presenti e passate tra Stato, mercato e società civile. ....	11
Figura 3 - Rappresentazione grafica della responsabilità sociale. ....	15
Figura 4 - Interconnessioni tra le dimensioni della sostenibilità dello sviluppo e la regola dell'equilibrio delle tre E. ....	19
Figura 5 - Rappresentazione grafica del concetto di "Sviluppo Sostenibile". ....	20
Figura 6 - Schematizzazione dei rapporti tra le 3P. ....	21
Figura 7 - La Piramide della CSR o Piramide di Carroll. ....	27
Figura 8 - Classificazione degli standard internazionali disponibili in termini di CSR. ....	35
Figura 9 - Il sistema di CSR implementato secondo i principi ISO. ....	38
Figura 10 - Sostenibilità aziendale e modello delle 3P. ....	40
Figura 11 - Modello Input- Output. ....	62
Figura 12 - Stakeholder Model. ....	63
Figura 13 - Il modello della "Stakeholder salience". ....	65
Figura 14 - Rappresentazione degli stakeholder aziendali interni ed esterni. ....	72
Figura 15 - Framework applicabile alla comunicazione di CSR. ....	85
Figura 16 - Il prisma conversazionale. ....	110
Figura 17 - I livelli di engagement e la gerarchia che caratterizzano le interazioni sociali tradizionali e quelle che avvengono tramite i social network. ....	115
Figura 18 - Modello comunicativo di Schramm's. ....	117
Figura 19 - Il nuovo paradigma comunicativo. ....	118
Figura 20 - Elementi che concorrono a rendere affidabile l'analisi. ....	133
Figura 21 - Rapporto tra campione selezionato e popolazione di riferimento. ....	147
Figura 22 - Elementi costitutivi del campione selezionato e della popolazione di riferimento. ....	148
Figura 23 - Modello sviluppato sulla base degli assunti definiti da Berelson (1952) a proposito dello svolgimento della content analysis di tipo quantitativo. ....	153
Figura 24 - Elenco delle occorrenze della parola "ambiente". ....	161
Figura 25 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola "ambiente". ....	162
Figura 26 - Elenco delle occorrenze della parola "sostenibile" nei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	162
Figura 27 - Collocation statistics della parola "sostenibile". ....	163
Figura 28 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook. ....	164
Figura 29 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Twitter. ....	164
Figura 30 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook. ....	165
Figura 31 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Twitter. ....	165
Figura 32 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook. ....	166
Figura 33 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter. ....	167
Figura 34 - Rappresentazione dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook. ....	169
Figura 35 - Rappresentazione dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter. ....	170
Figura 36 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale. ....	171



Figura 37 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale. ....	171
Figura 38 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave rilevata analizzando i post Facebook e Twitter. ....	172
Figura 39 - Elenco delle occorrenze della parola “sostenibilità”. ....	173
Figura 40 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “sostenibile”. ....	173
Figura 41 - Collocation statistics della parola “sostenibilità”. ....	173
Figura 42 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	174
Figura 43 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Twitter. ....	175
Figura 44 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell’analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami e l’appartenenza a una specifica “classe”. ....	175
Figura 45: Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell’analisi della pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami e l’appartenenza a una specifica “classe”. ....	176
Figura 46: Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate nei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	176
Figura 47 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate nei post pubblicati sulla pagina Twitter. ....	177
Figura 48 - Rappresentazione dei cluster individuati nell’analisi della pagina Facebook aziendale. ....	179
Figura 49 - Rappresentazione dei cluster individuati nell’analisi della pagina Twitter aziendale. ....	180
Figura 50 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale. ....	181
Figura 51 - Multidimensional scaling, applicato ai post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale. ....	181
Figura 52 - Elenco delle occorrenze della parola “benzina”. ....	183
Figura 53: Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “benzina”. ....	183
Figura 54 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Facebook in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi. ....	184
Figura 55 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Twitter in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi. ....	185
Figura 56 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l’appartenenza a una specifica “classe”. ....	185
Figura 57 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l’appartenenza a una specifica “classe”. ....	186
Figura 58 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate attraverso l’analisi dei post pubblicati sulla pagina Facebook aziendale. ....	187
Figura 59 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate attraverso l’analisi dei post pubblicati sulla pagina Twitter aziendale. ....	188
Figura 60 - Mappa dei cluster individuati dall’analisi della pagina Facebook. ....	189
Figura 61 - Mappa dei cluster individuati dall’analisi della pagina Twitter. ....	190
Figura 62 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	191
Figura 63 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Twitter. ....	191
Figura 64 - Elenco delle occorrenze della parola “ambiente”. ....	193
Figura 65 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “ambiente”. ....	193

Figura 66 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “ambiente”.....	194
Figura 67: Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Facebook. ....	194
Figura 68 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Twitter. ....	195
Figura 69 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate analizzando i post pubblicati sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra lemmi e l'appartenza a una specifica “classe”. ....	195
Figura 70 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate analizzando i post pubblicati sulla pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra lemmi e l'appartenza ad una specifica “classe”. ....	196
Figura 71 - Rappresentazione delle principali corrispondenze scaturite dall'analisi della pagina Facebook. ....	197
Figura 72 - Rappresentazione delle principali corrispondenze scaturite dall'analisi della pagina Twitter. ....	198
Figura 73 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Facebook. ....	199
Figura 74 - Rappresentazione dei cluster individuati nell'analisi della pagina Twitter. ....	200
Figura 75 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	201
Figura 76 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Twitter. ....	201
Figura 77 - Elenco delle occorrenze della parola “terremoto”.....	203
Figura 78 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola “terremoto”. ....	203
Figura 79 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “terremoto”. ....	203
Figura 80 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi pubblicati sulla pagina Facebook. ....	204
Figura 81 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze rilevate dall'analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica “classe”. ....	204
Figura 82 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook. ....	205
Figura 83 - Rappresentazione dei cluster individuati. ....	206
Figura 84 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	207
Figura 85 - Elenco occorrenze della parola “ambiente”. ....	209
Figura 86 - Dettaglio di una delle occorrenze della parola “ambiente”. ....	209
Figura 87 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola “ambiente”.....	209
Figura 88 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Facebook. ....	210
Figura 89 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi presenti nei post pubblicati sulla pagina Twitter. ....	210
Figura 90 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell'analisi della pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami e l'appartenenza a una specifica “classe”. ....	211
Figura 91 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze evidenziate nell'analisi della pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami e l'appartenenza a una specifica “classe”. ....	212
Figura 92 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook. ....	213

Figura 93 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter. ....	214
Figura 94 - Rappresentazione dei cluster individuati a seguito dell'analisi della pagina Facebook. ....	215
Figura 95 - Rappresentazione dei cluster individuati a seguito dell'analisi della pagina Twitter. ....	216
Figura 96 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Fcebook.....	217
Figura 97 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Twitter.....	218
Figura 98 - Elenco delle occorrenze della parola "ambiente"......	219
Figura 99 - Dettaglio di una delle occorrenze della parola "ambiente"......	220
Figura 100 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola "ambiente".....	220
Figura 101 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi.....	221
Figura 102 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza ad una specifica "classe". ....	221
Figura 103 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate. ....	222
Figura 104 - Rappresentazione dei cluster individuati. ....	224
Figura 105 - Multidimensional scaling. ....	225
Figura 106 - Elenco delle occorrenze della parola "giovani"......	226
Figura 107 - Dettaglio di uno dei paragrafi in cui ricorre la parola "giovani".....	227
Figura 108 - Collocation statistics delle parole che ricorrono nei paragrafi in cui è presente la parola "giovani".....	227
Figura 109 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Facebook, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi. ....	228
Figura 110 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Twitter, in cui vengono evidenziati i legami tra i lemmi. ....	228
Figura 111 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Facebook, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe". ....	229
Figura 112 - Rappresentazione delle principali co-occorrenze presenti nella pagina Twitter, in cui sono evidenziati i legami tra i lemmi e l'appartenenza a una specifica "classe". ....	230
Figura 113 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Facebook. ....	231
Figura 114 - Rappresentazione delle principali corrispondenze evidenziate dall'analisi della pagina Twitter. ....	231
Figura 115 - Rappresentazione dei cluster individuati con l'analisi della pagina Facebook. ....	233
Figura 116 - Rappresentazione dei cluster individuati con l'analisi della pagina Twitter. ....	234
Figura 117 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook. ..	235
Figura 118 - Analisi multidimensionale dei post pubblicati sulla pagina Facebook. ..	235

## Indice delle Tabelle

Tabella 1 - Tabella riassuntiva delle evoluzioni subite dal concetto e dalla pratica della CSR dalla seconda metà del '900 ai giorni nostri. ....	18
Tabella 2 - Elenco delle più importanti definizioni emergenti di responsabilità sociale. ....	25
Tabella 3 - Elenco e caratteristiche delle strategie di risposta alle problematiche e alle richieste sociali. ....	28
Tabella 4 - Il modello della Corporate Social Performance. ....	29
Tabella 5 - Gli indicatori di Hopkins individuati partendo dai principi di CSR individuati da Wood. ....	30
Tabella 6 - Caratteristiche e finalità dei principi di Charity e Stewardship. ....	31
Tabella 7 - Integrazione della normativa ISO nelle attività di CSR. ....	36
Tabella 8 - Passaggio dalla CSR alla CSV. ....	52
Tabella 9 - Livelli di analisi del coinvolgimento aziendale in attività etico- sociali. ....	56
Tabella 10 - Elenco delle principali definizioni di Stakeholder presenti in letteratura. ....	63
Tabella 11 - Caratteristiche e attributi delle diverse categorie di stakeholders individuate da Cornelissen. ....	65
Tabella 12 - Le tre principali strategie di CSR communication. ....	74
Tabella 13 - Elenco delle principali definizioni di CSR Communication fornite in letteratura. ....	79
Tabella 14 - Processi e strategie d'Istituzionalizzazione. ....	82
Tabella 15 - I principali mezzi per la comunicazione di CSR offline e online. ....	100
Tabella 16 - Evoluzione del marketing dagli anni '20 ai giorni nostri. ....	101
Tabella 17 - Il new marketing e le sue forme. ....	103
Tabella 18: Differenze tra il marketing e il societing. ....	105
Tabella 19 - Benefici potenziali del viral marketing. ....	107
Tabella 20 - Rischi potenziali del viral marketing. ....	108
Tabella 21 - Un esempio di classificazione dei social media. ....	112
Tabella 22 - Metriche per la valutazione dei social media. ....	113
Tabella 23 - Classificazione delle principali definizioni di Content Analysis. ....	125
Tabella 24 - Elementi distintivi della Content Analysis quantitativa e qualitativa a confronto. ....	129
Tabella 25 - Descrizione delle unità di analisi individuate da Krippendorf (1987, p. 187) ai fini della Content Analysis. ....	131
Tabella 26 - Kappa di Cohen e grado di accordo. ....	135
Tabella 27 - Programmi dedicati alla Content Analysis quantitativa e dictionary based. ....	141
Tabella 28 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che prevedono la creazione di dizionari e grammatiche (ontologie). ....	141
Tabella 29 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che consentono lo svolgimento di azioni di annotation aid. ....	142
Tabella 30 - Tabella riepilogativa dei principali software dedicati alla content analysis di tipo quantitativo, che consentono lo svolgimento di azioni di annotation aid. ....	142
Tabella 31 - Riepilogo delle principali unità di analisi. ....	151
Tabella 32 - Riepilogo delle unità di analisi utilizzate ai fini dell'analisi e il relativo ambito di applicazione. ....	154
Tabella 33 - Elenco delle parole chiave utilizzate ai fini della KWIC Concordance. ....	155
Tabella 34 - Top ten delle aziende italiane valutate per l'anno 2011 da Lundquist. ....	160
Tabella 35 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave. ....	161
Tabella 36 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook. ....	168

Tabella 37 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter. ....	168
Tabella 38: Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Facebook. ....	178
Tabella 39 - Elenco dei cluster individuati dall'analisi della pagina Twitter. ....	178
Tabella 40 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave individuare. ....	182
Tabella 41: Elenco dei cluster individuati per ENI dall'analisi della pagina Facebook. .....	188
Tabella 42 - Elenco dei cluster individuati per ENI dall'analisi della pagina Twitter.	190
Tabella 43 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave. ....	193
Tabella 44 - Elenco dei cluster individuati per Terna dall'analisi della pagina Facebook. .....	198
Tabella 45 - Elenco dei cluster individuati per Terna dall'analisi della pagina Twitter. .....	199
Tabella 46 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave. ....	202
Tabella 47 - Elenco dei cluster individuati. ....	206
Tabella 48 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave sulle pagine aziendali di Facebook e Twitter. ....	208
Tabella 49 - Elenco dei cluster individuati per ENEL dall'analisi della pagina Facebook. ....	215
Tabella 50 - Elenco dei cluster individuati per ENEL dall'analisi della pagina Twitter. .....	216
Tabella 51 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave. ....	219
Tabella 52 - Elenco dei cluster individuati per Intesa Sanpaolo. ....	223
Tabella 53 - Presenza, assenza e numero delle occorrenze delle parole chiave. ....	226
Tabella 54 - Elenco dei cluster individuati con l'analisi della pagina Facebook di Intesa Sanpaolo. ....	232
Tabella 55 - Elenco dei cluster individuati per Intesa Sanpaolo. ....	234
Tabella 56 - propensione del campione selezionato alla Social Media Communication. .....	236
Tabella 57 - numero di occorrenze di lemmi legati al mondo della finanza nelle pagine Facebook delle aziende selezionate. ....	237
Tabella 58 - numero di occorrenze di lemmi legati al mondo della finanza nelle pagine Twitter delle aziende selezionate. ....	237
Tabella 59 - Occorrenze dei lemmi selezionati nei post pubblicati su Twitter. ....	239
Tabella 60 - Occorrenze dei lemmi selezionati nei post pubblicati su Facebook. ....	240
Tabella 61 - Top ten Lundquist CSR online Awards 2011 – Europe 100. ....	241
Tabella 62 - Posizionamento delle aziende italiane nella classifica Lundquist CSR online Awards 2011 – Europe 100. ....	241
Tabella 63 - Principali differenze tra Facebook e Twitter. ....	242
Tabella 64 - piattaforme online e livello di coinvolgimento degli stakeholder. ....	243

## Sitografia

<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

<http://www.ssitalia2011.it/>

<http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers>

<http://www.jussempere.org/Resources/MCardozoEthics-GovNGOs.pdf>

<http://www.leggioggi.it/2012/10/01/web-social-networks-e-privacy-ecco-il-diritto-2-0/>

<http://www.prints.luiss.it>

<http://www.coneinc.com/content1187>

<http://www.csrwire.com/article.cgi/676.html>

[http://www.sustainability-index.com/06\\_html/assessment/overview.html](http://www.sustainability-index.com/06_html/assessment/overview.html)

<http://www.globalreporting.org>

[http://www.ecgi.org/codes/country\\_pages/codes\\_uk.htm](http://www.ecgi.org/codes/country_pages/codes_uk.htm)

<http://www.unimib.it/symphonya>

<http://www.comscore.com/press/release.asp?press=1555>,

<http://www.wcfia.harvard.edu/misc/initiative/identity>

<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>

<http://www.oecd.org/dataoecd/46/42/2074991.pdf>

<http://www.guardian.co.uk/environment/series/greenwash>

<http://www.apcoworldwide.com>

<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/definition.html>

<http://www.ssitalia2011.it/>

<http://www.nielsenbuzzmetrics.com/whitepapers>

<http://www.facebook.com>

<http://www.twitter.com>

<http://www.telecomitalia.it>

<http://www.fiat.it>

<http://www.eni.it>

<http://www.hera.it>

<http://www.terna.it>

<http://www.unicredit.it>

<http://www.intesasampaolo.it>

<http://www.mps.it>

<http://www.enel.it>

<http://snamretegas.it>