

Capitolo Primo

Il Framework Teorico

SOMMARIO: 1.1. L'interpretazione concettuale. – 1.2. La Teoria degli *Stakeholder*. – 1.3. La Teoria Istituzionale. – 1.4. La Teoria della Legittimità. – 1.5. La Teoria del Sovraccarico.

1.1. *L'interpretazione concettuale*

Il presente studio si fonda su un quadro specifico, ispirato a quattro teorie autorevoli, che costituiscono una valida e accreditata base scientifica, ai fini della interpretazione integrata e panoramica delle dinamiche aziendali odierne in materia di sostenibilità. Nello specifico, in questa sezione del lavoro verranno trattate: la *Stakeholder Theory*, l'*Institutional Theory*, la *Legitimacy Theory* e l'*Overload Theory*. Queste teorie, nella loro natura singola, così come nelle loro possibili connessioni, costituiscono una base solida per comprendere le successive sezioni dell'elaborato. Seppur, infatti, nessuna di queste teorie è stata sviluppata in diretto legame con il tema della sostenibilità, ad oggi, tuttavia, risultano più che mai attuali ed applicabili su questo tema.

La *Stakeholder Theory* di Freeman (1984)¹, tra le molteplici applicazioni, sottolinea la necessità di considerare non solo il perseguimento del profitto per gli azionisti, ma anche le esigenze e gli interessi di tutte le parti coinvolte o influenzate dall'attività dell'impresa. Tale approccio promuove una visione più ampia e responsabile del ruolo delle aziende nella società, incoraggiando l'adozione di pratiche di *governance* proattive e sostenibili.

Allo stesso modo, l'*Institutional Theory* esplora le modalità attraverso cui le organizzazioni si conformano alle regole, alle norme e alle convinzioni

¹ FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

dominanti nel contesto istituzionale in cui operano, con l'obiettivo di ottenere legittimità, rafforzando le proprie prospettive di sopravvivenza². Con l'evoluzione verso il neoistituzionalismo³, questa teoria ha contribuito ad evidenziare il crescente peso delle norme ambientali e sociali nelle decisioni strategiche aziendali, motivando le imprese a integrare la sostenibilità come elemento centrale della propria identità⁴.

La *Stakeholder Theory* e l'*Institutional Theory* risultano strettamente collegate, enfatizzando il ruolo dei rapporti con gli *stakeholder* e delle pressioni istituzionali nel guidare le pratiche aziendali verso modelli più sostenibili ed etici. Questa interconnessione, parallelamente, si estende alla *Legitimacy Theory*, secondo cui le aziende cercherebbero di costruire e mantenere la propria legittimità sociale, rispondendo alle aspettative degli *stakeholder* e alle pressioni ambientali, con l'obiettivo di generare valore e garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo.

Infine, come chiusura del percorso logico di questo *Framework* Teorico, è possibile collegare a queste prospettive anche l'*Overload Theory*, che analizza l'impatto del sovraccarico informativo sulla capacità decisionale delle organizzazioni. In un contesto caratterizzato da una crescente mole di informazioni, e da un quadro normativo in costante cambiamento, la gestione efficace della sostenibilità risulta infatti una sfida anche nell'utilizzo dei propri mezzi e delle proprie risorse.

² ZUCKER, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.

³ Il neoistituzionalismo costituisce un approccio teorico che analizza il ruolo delle istituzioni nei processi economici, politici e sociali, evidenziando come esse influenzino il comportamento degli attori attraverso norme, regole e incentivi. Tale prospettiva supera la visione puramente formale delle istituzioni, includendo aspetti culturali e cognitivi che determinano la stabilità e il cambiamento istituzionale.

⁴ LARRINAGA, C. (2007). *Sustainability reporting: insights from neo-institutional theory*. Routledge; BALDARELLI, M.G., DEL BALDO, M., & NESHEVA-KIOSSEVA, N. (2014). Implementing sustainability reporting (SR), (Neo-) institutional theory insights in the analysis of the SGR Group, Italy and CityGas, Bulgaria. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 10(11), 1067-1104; CECI, G. (2024). Parmenides or Heraclitus? Contextual factors shaping the entrepreneurial identity in the start-up process. *Prospettive in organizzazione*, (25), 1-10.

1.2. La Teoria degli Stakeholder

In stretto collegamento alla questione della sostenibilità, la *Stakeholder Theory* formulata da Freeman (1984)⁵, afferma che le imprese non dovrebbero limitarsi alla massimizzazione dei profitti per i propri azionisti, bensì, dovrebbero considerare e soddisfare le esigenze di tutte le parti interessate o influenzate dalle loro attività. Questi soggetti, definiti *stakeholder*, comprendono tra i principali: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e qualsiasi altra entità coinvolta nelle operazioni aziendali (sia interne e sia esterne). Secondo tale prospettiva, il successo a lungo termine di un'impresa dipende dalla sua capacità di creare valore non solo per i suoi azionisti, ma per l'intero ecosistema appena citato.

Questa teoria si ricollega alla tradizione della dottrina economico-aziendale italiana, secondo la quale l'impresa è concepita come un sistema aperto, in grado non solo di esercitare un'influenza sul mercato, ma anche di subirne le pressioni e le trasformazioni⁶. L'impresa, infatti, è caratterizzata da un'interazione costante con l'ambiente circostante e da un confronto continuo con forze oppponenti, sia interne che esterne, rappresentate dagli *stakeholder*. Questa visione sistemica sottolinea come le imprese non operino in isolamento, ma siano inserite in un tessuto di relazioni economiche, sociali e ambientali che ne condizionano le scelte strategiche e operative. Il loro successo dipende, dunque, dalla capacità di adattarsi ai mutamenti del contesto e di gestire in modo efficace il dialogo con i diversi portatori di interesse, bilanciando obiettivi economici, esigenze sociali e vincoli ambientali⁷.

In questo scenario, la *Stakeholder Theory* assume un ruolo centrale nel promuovere una visione più ampia e responsabile del ruolo delle imprese nella società, spingendole a considerare non solo le variabili economiche, ma anche le implicazioni sociali, etiche e ambientali delle proprie decisioni strategiche⁸. Tale approccio risulta particolarmente rilevante nell'attuale contesto globale,

⁵ FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, cit.

⁶ ZANDA, G. (2009). *Il Governo della grande impresa nella società della conoscenza*. Giappichelli, VII-230.

⁷ PAOLONI, M., & PAOLONI, P. (2009). *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*. Giappichelli.

⁸ FREEMAN, R.E., HARRISON, J.S., WICKS, A.C., PARMAR, B.L., & DE COLLE, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of the art*. Cambridge University Press.

caratterizzato da fenomeni quali la crescente interdipendenza economica, le disuguaglianze sociali e le emergenti sfide ambientali, che impongono una gestione aziendale più consapevole e responsabile.

Parallelamente, trascurare gli interessi degli *stakeholder* potrebbe tradursi in conflitti, perdita di fiducia e reputazione e, nel lungo periodo, impattare negativamente sulla redditività dell'impresa⁹.

Per questi motivi, la *Stakeholder Theory* incoraggia le aziende a adottare pratiche di *governance* proattive, come il coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali, il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'implementazione di strategie sostenibili. In questo modo, è possibile trovare un equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociale, rafforzando la resilienza e la sostenibilità delle imprese nel lungo periodo¹⁰.

Considerando tutte queste variabili, la letteratura accademica sottolinea che esiste un legame profondo e intrinseco tra la *Stakeholder Theory* e la *Corporate Social Responsibility (CSR)*, che verrà trattata nel dettaglio nelle sezioni successive dell'elaborato, fondato sulla capacità di un'impresa di operare in modo responsabile e attento rispetto agli impatti economici, ambientali e sociali delle proprie attività¹¹.

La Figura 1, in sintesi, rappresenta visivamente la dinamica relazionale di questi fattori nei confronti delle comunità e della società. La *Stakeholder Theory*, nei suoi sottogruppi posizionati alla sinistra della Figura 1, tende a focalizzarsi su un ambito ampio, ma allo stesso tempo circoscritto, di attività aziendali. Essa si concentra, in particolare, sulle comunità locali in cui l'impresa opera (rappresentate dal cerchio interno che include gli *stakeholder* primari) e sulla società più ampia in cui tali comunità sono inserite (cerchio esterno riferito agli *stakeholder* secondari). In parallelo, la CSR amplia ulteriormente l'orientamento sociale dell'impresa, estendendone la portata e

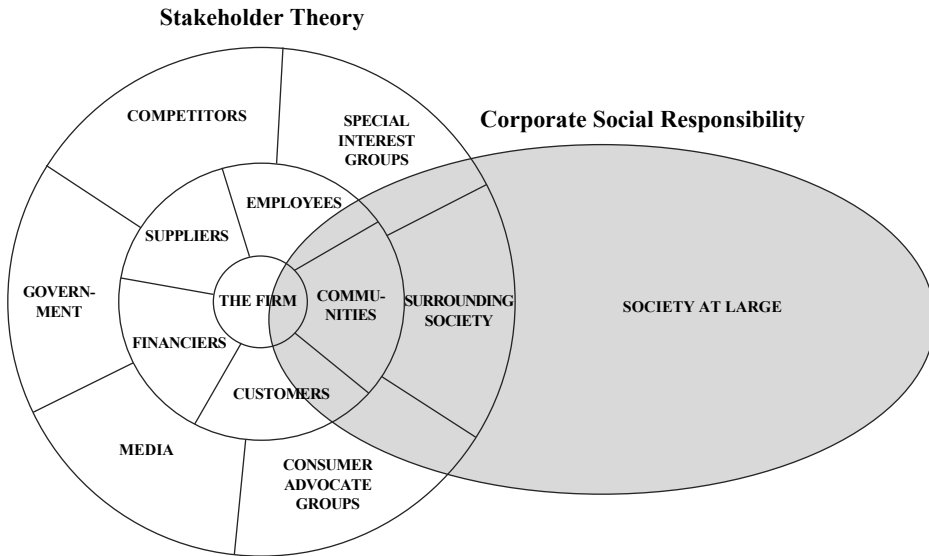
⁹ KURUCZ, E.C., COLBERT, B.A., & WHEELER, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. In A. CRANE, A. MCWILLIAMS, D. MATTEN, J. MOON, & D. SIEGEL (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Oxford University Press, 83-112.

¹⁰ CARROLL, A.B., POST, J.E., LIPARTITO, K., & WERHANE, P.H. (2012). *Corporate Responsibility: The American Experience*. Cambridge University Press.

¹¹ BROWN, J.A. & FORSTER, W.R. (2013). CSR and Stakeholder Theory: A Tale of Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 112, 301-312; CARROLL, A.B., POST, J.E., LIPARTITO, K., & WERHANE, P.H. (2012). *Corporate Responsibility: The American Experience*, cit.; GARRIGA, E., & MELE D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.

costituendo, di fatto, un'estensione dell'impresa stessa verso l'ambiente circostante¹².

Figura 1. – *La relazione tra la Teoria degli Stakeholder e la CSR*



Fonte: Freeman & Dmytriiev, 2017.

1.3. La Teoria Istituzionale

L'*Institutional Theory* fornisce un quadro teorico solido, per tracciare le molteplici influenze che modellano i comportamenti e le strategie organizzative delle aziende¹³. Secondo questa prospettiva, le organizzazioni tenderebbero a conformarsi passivamente alle regole, alle norme e alle opinioni dominanti nei rispettivi ambienti istituzionali, i quali comprendono sistemi legali,

¹² FREEMAN, R.E., & DMYTRIYEV, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15.

¹³ PETERS, B.G. (2022). Institutional theory. In *Handbook on theories of governance*. Edward Elgar Publishing, 323-335.

politici e sociali ¹⁴. L'adesione a tali regole consente alle imprese di acquisire legittimità, ottenere risorse e migliorare le proprie prospettive di sopravvivenza nei contesti di riferimento.

In tempi moderni, con l'accentuarsi dell'attenzione verso la sostenibilità e l'etica, l'*Institutional Theory* ha conosciuto un'evoluzione nella forma del neoinstituzionalismo, ponendo un'enfasi ancora maggiore sul ruolo delle norme sociali e ambientali nel determinare le decisioni strategiche aziendali ¹⁵. In questa prospettiva, le imprese non solo adotterebbero pratiche sostenibili per conformarsi ai requisiti normativi, ma le integrerebbero come elementi centrali della propria identità operativa, e strategica, come forte elemento distintivo e caratterizzante ¹⁶.

Alla luce di questa evoluzione teorica, le aziende sarebbero sempre più soggette a pressioni istituzionali, che le esortano, da un lato, non solo a rendicontare le proprie iniziative di sostenibilità, ma allo stesso tempo, anche a migliorarle attivamente nel concreto. Tra i principali fattori istituzionali, che influenzano la transizione delle imprese verso pratiche più sostenibili ed etiche, si possono individuare alcuni fattori chiave, quali:

- regolamentazioni normative;
- *standard e framework* di riferimento;
- pressioni da parte di associazioni/enti non governativi;
- cambiamenti nelle prospettive dei consumatori.

Queste prospettive, così come l'intero dibattito sulla sostenibilità e l'etica, devono essere interpretate come elementi sintetici e sinottici, privi di una rigida gerarchizzazione universalmente valida e applicabile a tutti i contesti. La loro rilevanza e applicazione variano, infatti, in funzione delle specificità normative, istituzionali e culturali dei singoli Paesi.

In alcune nazioni, le pressioni di natura legislativa e istituzionale – espresse attraverso normative, *framework* o *standard* di riferimento – risultano particolarmente vincolanti e incisive. In altri contesti, invece, il ruolo

¹⁴ AMENTA, E., & RAMSEY, K.M. (2010). Institutional theory. *Handbook of politics: State and Society in Global Perspective*, 15-39; ZUCKER, L.G. (1987). Institutional theories of organization, cit.

¹⁵ BALDARELLI, M.G., DEL BALDO, M., & NESHEVA-KIOSSEVA, N. (2014). Implementing sustainability reporting (SR), cit.; LARRINAGA, C. (2007). *Sustainability reporting: insights from neo-institutional theory*, cit.

¹⁶ EBRAHIMI, S.M., & KOH, L. (2021). Manufacturing sustainability: Institutional theory and life cycle thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126787.

delle pressioni non governative si rivela predominante, con una forte influenza esercitata dalle convinzioni collettive, dalle preferenze dei consumatori e dalle aspettative della società civile, fattori che possono determinare un impatto significativo sulle strategie aziendali e sulle politiche di sostenibilità.

1.4. La Teoria della Legittimità

Collegata alle teorie precedenti, la *Legitimacy Theory* prevede che le organizzazioni si impegnino a conformarsi alle norme, ai valori e alle aspettative sociali prevalenti al fine di ottenere legittimità, con l'obiettivo di facilitare l'accesso alle risorse e garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo¹⁷.

Il tema della sopravvivenza nel lungo periodo, in questo caso legato alla legittimità, rappresenta un altro elemento cardine della dottrina economico-aziendale italiana, in quanto strettamente legato alla capacità dell'impresa di garantire la propria continuità operativa nel tempo¹⁸. Questo principio, noto come *going concern*, è anche definito come proto-principio, stabilendo i presupposti essenziali per la continuità aziendale e costituendo la base su cui si fondano le norme civilistiche relative al bilancio d'esercizio¹⁹. Nello specifico, il *going concern* implica che l'impresa sia in grado di proseguire la propria attività in un orizzonte temporale prevedibile, senza che vi siano elementi che ne mettano in discussione la sopravvivenza²⁰. In questa prospettiva, la capacità di un'impresa di garantire la propria continuità nel tempo dipende non solo da fattori economico-finanziari, ma anche dalla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti del contesto esterno, di gestire in modo efficace le relazioni con l'esterno, consolidando la sua natura di sistema aperto ed integrato.

La legittimità svolge un ruolo cruciale nel consolidare e rafforzare il principio di *going concern*, contribuendo alla continuità aziendale attraverso il

¹⁷ SUCHMAN, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

¹⁸ ZANDA, G., ORICCHIO, G., & SOLIMENE, S. (2010). La stima della durata della "vita delle imprese" alla luce delle evidenze degli ultimi 90 anni. *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 5, 271-286.

¹⁹ LACCHINI, M. (1994). *Modelli teorico-contabili e principi di redazione del bilancio: riflessioni economico-aziendali sull'innovato codice civile*. Giappichelli.

²⁰ ZANDA, G., ORICCHIO, G., & SOLIMENE, S. (2010). La stima della durata della "vita delle imprese" alla luce delle evidenze degli ultimi 90 anni, cit.

riconoscimento, il supporto e la fedeltà degli *stakeholder*. Come evidenziato da Suchman (1995)²¹, essa può assumere diverse connotazioni a seconda della natura del rapporto che vige tra l'impresa e il contesto in cui opera:

- **legittimità pragmatica.** Si basa sul soddisfacimento degli interessi immediati degli *stakeholder*, i quali sostengono l'impresa fintanto che essa risponde alle loro aspettative economiche, funzionali e operative. In questo caso, la continuità aziendale dipende direttamente dalla sua stessa capacità di offrire, e garantire, valore tangibile ai propri portatori di interesse;
- **legittimità normativa.** Si fonda sull'adesione ai valori etici e alle norme socialmente condivise, riflettendosi, in questo caso, nell'adozione di pratiche di responsabilità sociale d'impresa. Le organizzazioni che dimostrano un impegno concreto verso principi di equità, trasparenza e sostenibilità acquisiscono maggiore credibilità agli occhi degli *stakeholder*, consolidando la propria reputazione e competitività nel mercato;
- **legittimità cognitiva.** Si fonda sulla comprensione e sull'integrazione dell'organizzazione nel contesto socioeconomico, ovvero sulla percezione, e sulla convinzione, che l'impresa sia un attore necessario, spesso non sostituibile, all'interno del sistema in cui opera. Questo tipo di legittimità si sviluppa quando le attività aziendali vengono percepite come coerenti con le aspettative e le dinamiche sociali di riferimento, indipendentemente dall'adesione formale a norme e regolamenti.

Ad oggi, risulta evidente che l'adattamento alle mutevoli norme sociali e ambientali è essenziale per le imprese, che desiderano mantenere la propria legittimità nel tempo. Le organizzazioni che non riescono ad allinearsi alle crescenti aspettative, in materia di sostenibilità ed equità sociale, potrebbero subire conseguenze negative quali danni reputazionali, perdita di fiducia da parte di investitori e consumatori, nonché difficoltà nell'accesso alle risorse strategiche necessarie per la continuità operativa, come frutto di una perdita di legittimità nell'ambiente esterno.

²¹ SUCHMAN, M.C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, cit.

1.5. La Teoria del Sovraccarico

Nel linguaggio quotidiano, il concetto di sovraccarico di informazioni (“*information overload*”) si riferisce a una situazione in cui, un individuo o un’organizzazione, si trova a dover gestire un volume eccessivo di informazioni che supera la propria capacità di elaborazione²². Questo fenomeno si manifesta quando l’afflusso di dati, regole e/o contenuti informativi eccede le capacità cognitive, oppure operative, di chi cerca di interpretarli e utilizzarli. Inoltre, il sovraccarico di informazioni è associato a processi decisionali non ottimali, con impatti economici significativi dovuti a spese finanziarie evitabili e opportunità di crescita mancate²³.

In accordo con la letteratura accademica, sia di derivazione economica che sociologico/comportamentale, quando le informazioni disponibili eccedono la capacità di elaborazione degli individui e delle organizzazioni, si possono verificare effetti negativi quali confusione, riduzione della qualità delle decisioni e incremento esponenziale del numero di errori. In tali condizioni, diventa più difficile filtrare, organizzare e stabilire le priorità nell’afflusso di dati, con il risultato che efficienza e prestazioni – dalle attività operative di routine alla pianificazione strategica – possono subire un deterioramento significativo²⁴.

La letteratura suggerisce che, con l’aumento delle richieste informative e della complessità dei dati da analizzare, le aziende di ogni dimensione possono trovarsi in una condizione di sovraccarico che compromette le loro capacità decisionali e operative²⁵.

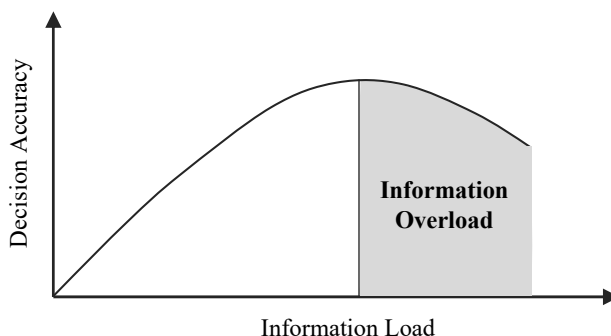
²² EPPLER, M.J., & MENGIS, J. (2008). The Concept of Information Overload-A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines (2004). *The Information Society: An International Journal*, 20(5), 2004, 1-20.

²³ BAWDEN, D., HOLTHAM, C., & COURTNEY, N. (1999, October). Perspectives on information overload. *Aslib Proceedings*, 51(8), 249-255.

²⁴ MODAFFARI, G. (2020). Il sistema informativo e gli output a supporto delle decisioni. In P. PAOLONI, *Elementi di Governo d’Azienda*. Giappichelli.

²⁵ BAWDEN, D., HOLTHAM, C., & COURTNEY, N. (1999, October). Perspectives on information overload, cit.

Figura 2. – Curva di sovraccarico informativo



Fonte: Schroder et al., 1967²⁶.

Schroder et al. (1967)²⁷ ipotizzano una relazione diretta tra qualità delle decisioni e quantità di informazioni ricevute, evidenziando come, superata una certa soglia, l'eccesso di dati conduca a un calo dell'accuratezza decisionale (Figura 2). Oltre questo punto critico, identificato nel punto di massimo della curva nel grafico, l'aggiunta di ulteriori informazioni non solo non migliora la qualità delle scelte, ma contribuisce a un rapido deterioramento delle *performance*. Tale declino è attribuibile alla crescente difficoltà di elaborare, sintetizzare e integrare efficacemente le informazioni in eccesso, con conseguenze dirette sulla capacità di azione strategica delle imprese.

Parallelamente, la capacità di gestione del flusso informativo varia in funzione delle dimensioni aziendali²⁸. Le imprese di maggiore dimensione, grazie a strutture organizzative consolidate e a risorse più ampie e solide, sono generalmente meglio attrezzate per affrontare carichi informativi elevati senza sacrificare l'efficienza²⁹. Nel contesto delle PMI, al contrario, l'*Overload Theory*

²⁶ SCHRODER, H.M., DRIVER, M.J., & STREUFERT, S. (1967). *Human information processing – Individuals and groups functioning in complex social situations*. Holt, Rinehart, & Winston.

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ EDMUNDS, A., & MORRIS, A. (2000). The problem of information overload in business organisations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 20(1), 17-28; EPPLER, M.J., & MENGIS, J. (2008). The Concept of Information Overload-A Review of Literature from Organization Science, cit.

²⁹ ROETZEL, P.G. (2019). Information overload in the information age: a review of the