

Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Strategia d'Impresa

Il ruolo delle istituzioni nelle strategie di impresa. Un'opportunità chiamata PNR.

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Giammarco Pastore

CANDIDATO

«Ma tu credi davvero che per volare

basti un grande salto?»

Cesare Cremonini

*Alla mia forza e tenacia.
Alle certezze, i miei genitori.
Al mio cuore, mia sorella.
Al mio pilastro, Federica.
A quelli veri, i miei amici.*

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI	7
1.1 IL NEOISTITUZIONALISMO	7
1.2 IL CONCETTO DI ISOMORFISMO	10
1.3 INSTITUTION-BASED VIEW	18
1.4 INSTITUTION-BASED VIEW PER L'ANALISI DELLE STRATEGIE DI IMPRESA	25
1.5 L'IMPATTO DELLE ISTITUZIONI NELL'IMPRENDITORIALITÀ	31
1.6 IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)	36
2. METODOLOGIA DELLA RICERCA	44
2.1 OBIETTIVI E SCOPI DI RICERCA	44
2.2 METODOLOGIA: "ANALISI QUALITATIVA ATTRAVERSO INTERVIEW"	44
2.3 ANALISI QUALITATIVA DEI DATI	46
3. RISULTATI	48
4. DISCUSSIONE	53
4.1 INTERPRETAZIONE E DISCUSSIONE DEI DATI	53
4.2 APPLICAZIONE DEI DATI	56
CONCLUSIONI	58
BIBLIOGRAFIA	60
SITOGRAFIA	63

INTRODUZIONE

“Dobbiamo disegnare e iniziare a costruire in questi prossimi anni l’Italia del dopo emergenza. [...] Un’Italia che offra ai suoi giovani percorsi di vita nello studio e nel lavoro per garantire la coesione del nostro popolo. [...] È doveroso ascoltare la voce degli studenti, che avvertono tutte le difficoltà del loro domani e cercano di esprimere esigenze, domande volte a superare squilibri e contraddizioni”. Così afferma il Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, nel discorso di insediamento il 3 Febbraio 2022.

Dall’anno 2020 ad oggi, la pandemia Covid-19 ha colpito il tessuto economico, sociale e sanitario dell’Italia più di altri Paesi europei. Nella memoria dei cittadini rimarranno impresse le prime chiusure locali disposte a febbraio 2020, per poi, nel mese di marzo, trovarsi in un “lockdown” generalizzato con l’Italia che è stato il primo Paese dell’UE a dover imporre dure leggi restrittive. Pesantissima è stata la ricaduta economica, con piccole, medie e grandi imprese bloccate ed in forte difficoltà, su un Paese già fragile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale. L’Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con un programma di portata e ambizione inedite, paragonabile al Piano Marshall, il piano politico-economico statunitense per la ricostruzione dell’Europa dopo la Seconda Guerra Mondiale. Il Next Generation EU (NGEU) prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, con l’Italia che ne è la prima beneficiaria, in valore assoluto.

Da questi spunti attuali, il presente progetto di tesi si pone l’obiettivo di dimostrare l’impatto delle istituzioni sull’imprenditoria, seguendo sia una prospettiva dinamica che organizzativa. Per far ciò, il lavoro si articola con un’analisi della letteratura accademica concentrata sul ruolo delle istituzioni, attraverso studi e ricerche empiriche su temi quali l’*istituzionalismo*. Sebbene sono state riscontrate una molteplicità di scuole di pensiero sulle istituzioni, verranno considerate con particolare attenzione le scuole di pensiero sull’istituzionalismo economico storico di North (1990) e sulla teoria istituzionale sociologica di Scott (2008). Sulla base di queste si andrà a determinare come la pressione istituzionale e l’insieme delle relazioni sociali condizionino le caratteristiche e le capacità decisionali delle organizzazioni. Il core della review accademica è focalizzato sul concetto del *neoistituzionalismo* in modo da sottolineare come il contesto istituzionale condiziona il modello organizzativo e le scelte strategiche che un’impresa mette in atto. I contributi relativi a questa tematica evidenziano approcci in cui l’idea centrale è che ci siano elementi nelle istituzioni che hanno un effetto profondo su pensieri, sentimenti e il comportamento degli attori individuali e collettivi. A riguardo, sarà necessario affrontare le pressioni che le istituzioni esercitano sulle organizzazioni, analizzando il concetto di *isomorfismo*, gli eventuali problemi di mercato che potrebbero verificarsi e le strategie istituzionali che potrebbero mettersi in atto. Questi concetti riguardano tutti quei processi attraverso i quali le organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliarsi sempre di più adottando strutture, strategie e processi simili. Partendo da questo concetto di omogeneizzazione sono state individuate le pressioni che le istituzioni esercitano sulle organizzazioni, in cui un’unità in una popolazione tende ad

assomigliare ad altre unità che affrontano lo stesso insieme di condizioni ambientali, affinché queste possano adeguarsi ai criteri di razionalità prevalenti. Successivamente, saranno individuati gli spunti della prospettiva strategica dell'*institution-based view* e le relative risposte alle pressioni istituzionali, alle strategie di *Corporate* e alle strategie per generare *Influence-based rents*. Per far ciò, saranno prese in esame le due prospettive classiche dell'*industry-based* di Porter (1980) basata sull'industria e della *resource-based view* di Barney (1991) basata sulle risorse. Da qui emerge la terza prospettiva, quella dell'*institution-based view* basata sulle istituzioni nell'analisi strategica.

Oltre questi approfondimenti ed analisi, il presente lavoro di tesi ha lo scopo di dimostrare come, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la partnership tra pubblico e privato e la creazione di un giusto ambiente per le organizzazioni, possano essere elementi caratterizzanti per il futuro del Paese. Per avere i giusti strumenti per il raggiungimento degli obiettivi di tesi, viene presentato il contesto del Next Generation EU, la risposta senza precedenti da parte delle Istituzioni europee messo a sistema con il bilancio dell'Unione Europea 2021-2027. Il pacchetto di interventi è stato inserito nella pianificazione europea con un budget straordinario, per un totale di 1.824,3 miliardi di euro (2.018 miliardi di euro a prezzi correnti). Di questo intervento, particolare attenzione sarà riservata al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Tra tutti i fondi messi a disposizione, l'Italia raggiunge una dotazione complessiva di 235,14 miliardi di euro. Nello specifico, l'Italia ha ottenuto risorse per **191,5 miliardi di euro** dal dispositivo per il *Recovery and Resilience Facility*, di questi 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi sono in prestiti.

A margine dell'approfondimento accademico e teorico, per comprendere al meglio tale fenomeno, la metodologia di studio adottata mira ad analizzare il tema da un punto di vista qualitativo, effettuando quattro interviste ai Chief Executive Officer di *Avanade Italy*, azienda che si attesta come leader globale nel marketplace dei servizi Microsoft con oltre 40.000 professionisti di cui oltre 1300 distribuiti nelle sedi italiane; *eFM*, leader nel corporate Real Estate management e nella trasformazione digitale dei luoghi operante in 4 continenti con oltre 320 professionisti; *Elior Italia* con oltre 100.000 collaboratori e 2000 ristoranti e punti vendita in tutta Italia, è l'azienda numero uno nel Paese per ristorazione collettiva e, infine, *Intellera Consulting* con oltre 12 sedi sul territorio nazionale, è la prima consulting firm nel settore pubblico in Italia per volume di affari. La scelta della tipologia di studio è stata determinata dal fatto che i temi trattati, quelli del PNRR in particolare, sono ancora inesplorati, attuali e in continua evoluzione, pertanto, si intende raggiungere il suddetto obiettivo attraverso fonti direttamente interessate ai processi manageriali delle singole organizzazioni. Nonostante ciò, il presente lavoro concentra la domanda di ricerca sull'impatto concreto che il PNRR può dare in una strategia di impresa e quanto questo possa essere funzionale nel sistema aziendale ed economico. Attraverso la raccolta di dati, documenti, informazioni verranno individuate, analizzate e discusse le implicazioni del tema. Si è deciso di proporre interviews con una tipologia di domande prevalentemente esplorative, utilizzate per comprenderne le caratteristiche del fenomeno tramite un campione composto da intervistati appositamente selezionati.

La scelta di un tema tanto attuale quanto inesplorato è stata suggerita dall'interesse circa il coinvolgimento delle istituzioni nelle realtà imprenditoriali e di una grande passione sviluppata negli ultimi periodi circa lo sviluppo strategico promosso dall'Europa e dal Governo Italiano. Il Piano rappresenta un'occasione unica per le generazioni future, collocando la sua potenzialità come ponte tra presente e futuro. Nel personale interesse dimostrato su questo tema, determinante è stato il contributo della Community di *CEOforLIFE*, insieme alla *Luiss Guido Carli*, nel coinvolgimento delle task force per la stesura di progetti inerenti alle prospettive e alle opportunità offerte dal PNRR. Con il personale coinvolgimento all'interno del progetto e con la preziosa collaborazione di *CEOforLIFE*, è stato possibile raccogliere i contributi di tre dei quattro top manager intervistati, permettendo di ottenere una quantità di dati ed informazioni fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di tesi.

Con l'intento di dimostrare che il cambiamento del Paese non può avvenire semplicemente con investimenti pubblici o privati, ma solo attraverso una più stretta collaborazione tra il mondo delle Istituzioni, delle imprese e le nuove generazioni, i risultati ottenuti saranno discussi alla luce delle teorie ampiamente esposte nella revisione accademica, cercando di contribuire al corpus della letteratura e fornire spunti per futuri studi ed analisi sul tema trattato.

1. IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI

Il ruolo delle istituzioni nelle strategie di crescita, nel panorama della letteratura, ha da sempre avuto estrema importanza rappresentandone il nodo centrale negli studi organizzativi. Un primo filone di studi economici e sociologici, è individuabile nei primi anni '50 ma il dibattito si è fatto più intenso solo dagli anni '70 in poi.

Sebbene esista una molteplicità di scuole di pensiero sulle istituzioni (Hotho e Pedersen, 2012; Lowndes, 1996; Martin, Mitchell e Swaminathan, 1994), tra le prospettive che hanno determinato un'influenza significativa nella ricerca sulla strategia (Martin, 2014) si considerano le scuole di pensiero sull'istituzionalismo economico storico (North, 1990) e quelli sulla teoria istituzionale sociologica (Scott, 2008). Nella visione storico-economica (North, 1990) con il termine istituzione si è soliti indicare quei vincoli ideati dall'uomo che sfruttano l'interazione tra componenti formali (costituzione, leggi, regolamenti) e componenti informali (sanzioni, norme di comportamento, convenzioni e codici di condotta) sulle quali si impongono i rapporti reciproci. Anche se questa differenza può essere solo "una questione di grado" (North, 1990, pag. 46), le condizioni e i tempi per il cambiamento nelle istituzioni formali rispetto a quelle informali sono inclini a differire (Williamson, 2000). La visione istituzionale sociologica (Scott, 2008) ha una visione condivisa con quella di North ma che attenziona il ruolo vincolante delle macro-istituzioni, identificando gli elementi associati a questi vincoli, definendoli dei "pilastri", che forniscono stabilità e significato alla vita sociale (Scott, 2008, pag 48).

Sulla base di queste due visioni, è possibile determinare che la pressione istituzionale e l'insieme delle relazioni sociali condizionano le caratteristiche e vincolano le capacità decisionali delle organizzazioni (Boccardelli e Brunetta, 2014).

1.1 IL NEOISTITUZIONALISMO

Come visto in fase introduttiva, il dibattito letterario si è intensificato dagli anni '70 in poi, momento in cui le teorie istituzionaliste sono state riprese e rafforzate con una visione innovativa che diffida dal modello di scelta razionale e vede nel rapporto tra le istituzioni, l'ambiente e le organizzazioni i suoi pilastri. I contributi relativi a questa tematica rientrano all'ampio filone **neoistituzionalista** in cui gli approcci adottano una prospettiva istituzionalista dove l'idea centrale è che ci siano elementi duraturi nella vita sociale, le istituzioni, che hanno un effetto profondo sui pensieri, i sentimenti e il comportamento degli attori individuali e collettivi (Lawrence e Suddaby, 2006). Dunque, l'oggetto dell'analisi si sposta verso popolazioni organizzative che operano in un determinato contesto istituzionale, definito campo organizzativo, invece che soffermarsi al livello dell'organizzazione e della comunità di riferimento (Camuffo e Cappellari, 1997).

Il filone teorico del neoistituzionalismo si basa su concetti teorici (Meyer e Rowan, 1977; Zucher 1977) e su casi empirici (Meyer, Scott e Strang, 1987; DiMaggio e Powell, 1983) adatti a illustrare il successo di alcuni modelli organizzativi all'interno di determinati settori economici e società.

La figura di Mayer, grazie alle numerose idee teoriche fondamentali elaborate dal 1970, riscuote grande successo nel panorama letterario. Il lavoro di Mayer e Rowan (1977), fu uno degli articoli fondamentali della letteratura, che ha permesso di sviluppare e consolidare le idee principali del neoistituzionalismo. Grazie all'elaborato si riesce a proporre una valida alternativa alla razionalizzazione, dimostrando come le organizzazioni contemporanee possano adottare determinati modelli organizzativi rispondendo alle complesse relazioni con gli ambienti istituzionalizzati, nelle credenze e nei valori della società di appartenenza e, quindi, legittimi agli occhi dei suoi membri. Gli studi si sono focalizzati sempre di più su tipologie di organizzazioni formali, network interorganizzativi o, generalmente, modi di organizzare caratterizzati da obiettivi, strategie e relazioni di potere.

Il neoistituzionalismo sociologico è *“solo una delle numerose teorie sviluppatesi in reazione alle concezioni prevalenti delle organizzazioni come attori razionali limitati, relativamente autonomi”* (Scott e Meyer 1994, pag 1). Nello sviluppare questa linea di argomentazione, l'idea di partenza è che gli elementi essenziali dell'organizzazione formale erano generati istituzionalmente ed erano *“disseminati nel panorama sociale”* (Meyer e Rowan, 1977) ed è necessaria l'energia imprenditoriale per assemblare questi elementi in una struttura unica. Così, i miti costruiti in elementi istituzionali razionalizzati creano la necessità, l'opportunità e l'impulso di organizzarsi razionalmente (Meyer e Rowan, 1977) accettando raccomandazioni di comportamento appropriate dove le regole non si basano su prove ottenute attraverso il metodo scientifico ma che sono legittimate dalla convinzione di essere efficaci.

Sulla base di ciò, Mayer e Rowan (1997) identificano una seconda idea centrale in cui le strutture formali organizzative che operavano nella società postindustriale *“riflettono drammaticamente i miti dei loro ambienti istituzionali invece delle richieste delle loro attività lavorative”* (Meyer e Rowan 1977, pag 341). Gli autori, hanno ritenuto necessario identificare una netta distinzione tra la struttura formale di un'organizzazione e le sue effettive attività lavorative quotidiane. Con *“struttura formale”* ci si riferisce ad un *“progetto di vita”* che include la tabella dell'organizzazione (uffici, dipartimenti, posizioni e programmi), gli obiettivi e le politiche esplicite di un'organizzazione (Meyer e Rowan 1977, pag 342). Nelle teorie convenzionali, la struttura formale razionale è considerata efficace per coordinare e controllare le reti relazionali ma spesso dimostra l'aderenza ai modelli culturali negli ambienti postindustriali e l'aderenza ai modelli della razionalità (Jepperson, 2001). Dallo studio è emerso che, nel momento in cui i mercati si espandono, le relazioni diventano complesse e differenziate e le organizzazioni devono gestire più interdipendenze interne ed esterne. Dunque, le organizzazioni che aderiscono a strutture formali razionalizzate tendono a svilupparsi, migliorandone la legittimità interna ed esterna, l'accesso alle risorse e

alla sopravvivenza organizzativa (Meyer e Rowan 1977, pag 353). Nonostante ciò, appare evidente che il conformarsi alle regole istituzionali può essere in conflitto con il raggiungimento dell'efficienza tecnica, dunque può accadere che la conformità sia semplicemente superficiale, o "cerimoniale" (Perrow 1985; Olivier 1991; Scott 2005).

Terza assunzione sulla quale gli autori hanno dibattuto, è stata la conseguenza strutturale del collegamento degli elementi organizzativi con ampie strutture istituzionali. Il dibattito ha prodotto l'idea di forme organizzative "tentacolari" cioè vagamente integrate e variamente "disaccoppiate" (Jepperson, 2001). Si nota che la struttura è disallineata su attività reali, dai risultati organizzativi o in generale i settori organizzativi interni sono spesso disaccoppiati tra loro (Mayer, 1983). Questo tipo di problematica, ha generato numerose discussioni all'interno dell'ambiente della letteratura organizzativa e che solo con le nuove teorie neoistituzionali si è potuto offrire una spiegazione più generale e centrale. "*Un'organizzazione stabile richiede e risulta dalla legittimazione esterna e può essere abbastanza coerente con una buona dose di allentamento interno*" (Scott e Meyer, 1994 pag 2).

Passando, invece, alla discussione dei casi empirici, si prendono in considerazione gli autori DiMaggio e Powell, i quali grazie al loro elaborato del 1983 hanno riscontrato che il contesto in cui operano le organizzazioni è caratterizzato da elementi sedimentari e condivisi dagli attori che permettono la creazione di una struttura, o *template*, che sia di riferimento per tutti. Il loro lavoro si concentra sulla logica, sostenendo che i soggetti prediligono, tra le possibili azioni, quelle più conformi ad una norma di comportamento, indipendentemente dalla logica di efficienza o della convivenza (Boccardelli e Brunetta, 2014). Lo studio sposta il focus dell'analisi sull'insieme di unità, individui e organizzazioni che operano in un dato contesto istituzionale, difatti gli autori definiscono il "campo organizzativo" come un complesso di organizzazioni che costituiscono "*un'area riconosciuta dalla vita istituzionale con la presenza di fornitori chiave, consumatori di risorse e prodotti, agenzie di regolamentazione e altre organizzazioni che producono servizi o prodotti simili*" (DiMaggio e Powell, 1983 pag 148). Ciò ha determinato che la struttura individuata non può essere definita a priori ma, invece, deve essere indicata sulla base di un'indagine empirica. Coniando il termine *template*, DiMaggio e Powell, hanno voluto indicare il contesto in cui operano le organizzazioni che è, dunque, influenzato da elementi culturali condivisi e sedimentati nel tempo, perciò, il loro cambiamento genererebbe delle forze istituzionali che innescano cambiamenti organizzativi a cui le imprese si conformano (Camuffo e Cappellari, 1996).

Nell'elaborato di Scott del 1995, dal titolo "*Institutions and Organizations*", si traggono elementi conclusivi fondamentali sull'elaborazione degli ideali neoistituzionali relativi all'elaborato di DiMaggio e Powell. Il campo organizzativo rappresenta una vera e propria comunità di organizzazioni che condivide un comune sistema nel quale le singole organizzazioni interagiscono tra loro più frequentemente e in modo più intenso di quanto non facciano con organizzazioni esterne (Scott, 1995).

1.2 IL CONCETTO DI ISOMORFISMO

Sulla base delle assunzioni prese in considerazione fino a questo momento, gli autori hanno individuato come le organizzazioni tendono a conformarsi ai miti, intraprendendo comportamenti omogenei utili a segnalare pubblicamente la loro conformità agli schemi istituzionali e guadagnare legittimità.

Partendo da questo concetto di omogeneizzazione sono state individuate le pressioni che le istituzioni esercitano sulle organizzazioni, in cui un'unità in una popolazione tende ad assomigliare ad altre unità che affrontano lo stesso insieme di condizioni ambientali, affinché queste possano adeguarsi ai criteri di razionalità prevalenti, ovvero analizzare come si sviluppano i processi di **isomorfismo** (Scott, 1995).

Questo concetto viene introdotto sempre dal prezioso elaborato di Meyer e Rowan (1977), i quali hanno definito "isomorfici" tutti quei processi attraverso i quali le organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliarsi sempre di più adottando strutture, strategie e processi simili. Nello stesso periodo Hannan e Freeman (1977) sostengono che l'isomorfismo può verificarsi nel momento in cui le forme non ottimali sono selezionate da una popolazione di organizzazioni o perché i decisori organizzativi imparano risposte appropriate e regolano il loro comportamento di conseguenza. L'intenzione degli autori non è quella di sostenere che i processi di isomorfismo siano più importanti ma piuttosto di fornire una spiegazione teorica alternativa dell'isomorfismo cercando di individuare come questo sia radicato nelle dinamiche istituzionali. Indipendentemente da questa intenzione, l'influenza dell'articolo ha portato ad un'immagine unilaterale dello sviluppo istituzionale nel nuovo sociologismo istituzionale (Mizruchi e Fein 1999).

Tenendo ben salde queste affermazioni, considerando che il filone neoistituzionalista tende a incentrarsi sempre a livello dell'organizzazione e del campo organizzativo, è possibile notare come gli elementi che prendono parte al campo organizzativo sono gli stessi che determinano le pressioni che si producono sul campo e l'isomorfismo è il risultato di queste pressioni reciproche. Per andare ad individuare i confini delle organizzazioni, sono necessari studi approfonditi sui processi che rendono questi socialmente definiti (Beckert, 2010). Gli elementi strutturali si diffondono perché gli ambienti creano esigenze che si estendono oltre i confini delle organizzazioni e che, le organizzazioni che incorporano elementi strutturali isomorfi con l'ambiente, sono in grado di gestire tali interdipendenze. DiMaggio e Powell osservano che, nei primi anni di un campo organizzativo, le organizzazioni all'interno del campo possono essere molto diverse tra loro e con il passare del tempo, le unità tendono ad assomigliarsi come risposta alle pressioni istituzionali (Boccardelli e Brunetta, 2014). Secondo il lavoro di Camuffo e Cappellari del 1996, il campo organizzativo si delinea in quattro momenti: un primo momento in cui si intensificano le interazioni tra le organizzazioni all'interno del campo, un secondo momento in cui si delinea una chiara struttura inter organizzativa, un terzo momento di condivisione delle informazioni e l'ultimo momento è quello in cui comunemente si assume la percezione di appartenere allo stesso campo.

Sulla base di queste supposizioni, il lavoro di DiMaggio e Powell, ha permesso di identificare due differenti tipologie di isomorfismo:

- **Isomorfismo competitivo:** da un primo studio di Hannan e Freeman (1977), l'isomorfismo competitivo è una razionalità di sistema che enfatizza la competizione di mercato, il cambiamento di nicchia e le misure di fitness. Questa visione, si è notato, che è più rilevante per quei campi in cui esiste una concorrenza libera e aperta. Dunque, in questa tipologia di isomorfismo, le pressioni per l'omogeneizzazione sono il frutto della fitta competizione tra organizzazioni presenti sul mercato. Questa competizione determina una selezione tra le forme organizzative più adatte alla sopravvivenza in un determinato ambiente, nella logica, definita da Freeman (1997), *population ecology* (Boccardelli e Brunetta, 2014). Nello specifico, il concetto di *population ecology*, nasce nel momento in cui le organizzazioni che affrontano condizioni ambientali simili all'interno di una popolazione, tendono ad essere isomorfe in virtù dei vincoli simili implicati dalle loro posizioni equivalenti (Hannan e Freeman, 1977). Quando un'organizzazione opera in una popolazione in cui sono presenti vincoli ambientali unici, si ipotizza che questa adotti una forma o un insieme di caratteristiche uniche in confronto ad altre organizzazioni che operano nella stessa popolazione.
- **Isomorfismo istituzionale:** la visione istituzionale, invece, è l'elemento centrale dello studio condotto da DiMaggio e Powell, anche se introdotto da primi studi da parte di Kanter (1972). In questa visione, le organizzazioni competono non solo per le risorse e i clienti ma per il potere politico, la legittimità istituzionale e per l'idoneità sociale ed economica (DiMaggio e Powell, 1983 pag 150). Quindi, il processo di isomorfismo è uno strumento utile per comprendere la politica e le usanze che caratterizzano la vita organizzativa moderna, e sarà un processo tanto più rapido quanto più un'organizzazione dipenderà dalle risorse esterne e quanto maggiori saranno le incertezze e le ambiguità degli obiettivi. Questi teorici hanno assunto che l'ambiente è determinante nel modellare la struttura organizzativa, ma l'omogeneità è indotta da forze istituzionali piuttosto che competitive. L'interattività intrinseca della strutturazione del campo è sostenuta essere significativa almeno quanto le forze di selezione nel ridurre la diversità organizzativa (Oliver, 1988). Dunque, le organizzazioni vengono definite "organizzazioni istituzionalizzate" e diventano isomorfe nel momento in cui si adattano al loro contesto istituzionale per assicurarsi l'approvazione sociale fornendogli benefici utili alla loro sopravvivenza.

Sulla base dell'isomorfismo istituzionale, è possibile definire il processo di *istituzionalizzazione* attraverso cui si affermano tutti i processi sociali e gli obblighi che scaturiscono da un'ambiente istituzionale e che, le organizzazioni, seguono e le fanno resistere nel tempo senza metterle in discussione. Questo processo, però, all'interno dei campi organizzativi provoca comportamenti tipizzati che provoca un'inesorabile spinta verso l'omogeneizzazione inducendo le organizzazioni a divenire sempre più simili tra loro.

Come visto, sono stati diversi gli autori, tra cui Meyer e Rowan (1977), Scott e Meyer (1983) e Meyer, Scott e Deal (1981), che hanno provato ad individuare tutti i possibili collegamenti tra ambienti istituzionali e organizzazioni ma questi non sono stati particolarmente tipizzati. Seguendo l'analisi influente di DiMaggio e Powell (1983), ci sono tre meccanismi attraverso cui può verificarsi il processo *isomorfo istituzionale*. La somiglianza di forma e struttura può verificarsi a causa di processi **coercitivi** che deriva dall'influenza politica e dal problema della legittimità; il processo **normativo** il quale è associato prevalentemente alla professionalizzazione ed infine processo **mimetico** caratterizzato specialmente da risposte standard all'incertezza (Jepperson, 2001). Nessuna di queste classi, tuttavia, è coerente con la definizione di istituzionalizzazione basata sul processo; cioè, nessuna si concentra specificamente sulla conformità basata sulla misura in cui il modello adottato è dato per scontato (Scott, 1987).

Giunti a questo punto, si procede ad analizzare nel dettaglio i tre meccanismi distinti e introdotti precedentemente:

- **Isomorfismo coercitivo**: in questo primo meccanismo, il concetto di omogeneizzazione è il risultato di "*pressioni sia formali che informali esercitate sulle organizzazioni da altre organizzazioni da cui dipendono e dalle aspettative culturali nella società in cui le organizzazioni funzionano*" (DiMaggio e Powell 1983, pag. 150). Queste pressioni possono essere esercitate direttamente o indirettamente, imposte forzatamente, con persuasione o essere degli inviti ad unirsi sotto un unico accordo. Principalmente uno Stato può giocare un ruolo importante attraverso i regolamenti che potenzialmente riflettono le aspettative della società civile e degli attivisti (Cristiani, 2013). Una dimostrazione del modello di isomorfismo coercitivo, è quando il cambiamento organizzativo è una risposta alle richieste del governo, ad esempio, quando dei produttori adottano nuove tecnologie di controllo dell'inquinamento per conformarsi a regolamenti ambientali.

Gli studiosi della teoria dell'organizzazione istituzionale fanno riferimento all'esercizio formale e informale della pressione come meccanismo che porta all'omogeneizzazione istituzionale, ma i risultati empirici sono molto più ambigui riguardo alla direzione in cui il potere influenza lo sviluppo istituzionale (Beckert, 2010). Sulla base di ciò, sono state prese in considerazione alcune riforme democratiche come quelle Americane, Tedesche e Giapponesi dopo la seconda guerra mondiale nelle quali si è notato come l'isomorfismo fu una reazione a uno specifico gruppo di potere e al fallimento normativo delle istituzioni esistenti. L'isomorfismo indotto dal potere deve essere previsto non solo quando "*società più potenti richiedono l'emulazione di forme organizzative*" (Westney 1987, pag 223), ma nel momento in cui è il risultato di processi più sottili e indiretti, come l'estensione delle norme giuridiche che uno stato è obbligato a seguire (DiMaggio e Powell 1983, pag. 154). È possibile discutere anche della situazione Europea, in cui si verifica un'espansione della competenza legislativa dal livello degli stati nazionali a quello dell'Unione Europea. In questa condizione si

visualizza anche un meccanismo chiamato "*condizionalità*" (Djelic, 2006) e si riferisce alle politiche di organismi politici internazionali come il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale, o la Commissione Europea (Beckert, 2010).

- ***Isomorfismo normativo***: In questo secondo meccanismo, l'isomorfismo può essere causato da pressioni normative che sono principalmente legate alla professionalità, all'educazione e alla legittimità che favoriscono l'adozione di pratiche e norme. In questo contesto, le organizzazioni rispettano le obbligazioni sociali, impostando le decisioni strategiche su basi cognitive comuni tendendo ad uniformarsi a regole di comportamento individuali e organizzative.

DiMaggio e Powell, seguendo gli approfondimenti di Larson (1977) e Collins (1979), interpretano il concetto di "*professionalizzazione*". La professionalizzazione è vista come sforzo collettivo fatto dai membri di un'occupazione per definire le condizioni e i metodi del loro lavoro, per controllare "*la produzione dei produttori*" e per stabilire una base cognitiva e di legittimazione per la loro autonomia professionale (DiMaggio e Powell 1983, pag. 152). Questo meccanismo si è fortificato nel tempo grazie alla maggiore crescita delle professioni nell'organizzazione, in particolare manager e personale specializzato delle grandi realtà. Con l'aumento di queste figure, il cui futuro è legato alle sorti delle organizzazioni che li impiegano, ha reso obsoleta la dualità tra "impegno organizzativo" e "fedeltà professionale" che precedentemente caratterizzava i professionisti tradizionali (Hall, 1968). Nella formazione professionale, gli imprenditori istituzionali apprendono le cornici cognitive e normative che modellano le loro prospettive sugli obiettivi normativi e i probabili mezzi per raggiungerli. Le reti professionali, grazie al fenomeno della socializzazione, aiutano a diffondere questi standard attraverso i confini nazionali e quindi contribuiscono a creare prospettive più omogenee sui problemi normativi e sulle soluzioni appropriate per essi (Beckert, 2010). Esempio incalzante di ciò, può essere il campo della contabilità, difatti questa professionalizzazione è identificata come una fonte importante di isomorfismo. Ad esempio, Carpenter e Feroz (2001) in un loro studio hanno dimostrato l'influenza delle associazioni professionali sull'adozione dei principi contabili e Cooper e Robson (2006), invece, hanno evidenziato la crescente importanza dei professionisti, come i revisori contabili, sulle pratiche attuate dalle aziende.

Perciò, seguendo gli approfondimenti dei due principali autori, è possibile individuare due aspetti della professionalizzazione come fonte di isomorfismo: uno riguarda l'appoggio dell'educazione formale e della legittimazione in una base cognitiva prodotta dagli specialisti universitari, l'altro invece, riguarda la crescita e l'elaborazione di reti professionali che si estendono lungo tutte le organizzazioni e attraverso nuovi modelli, si diffondono rapidamente (DiMaggio e Powell 1983). In questo contesto, università e istituti di formazione professionale hanno il ruolo centrale per lo sviluppo di norme organizzative tra i manager professionisti e i loro collaboratori. Non solo, anche le

associazioni professionali possono essere un altro veicolo per la definizione e la promulgazione di regole normative sul comportamento organizzativo e professionale. In effetti, il settore pubblico è ricco di organizzazioni professionali che raggruppano un insieme di organizzazioni pubbliche (per esempio, l' "ANCI" che raggruppa tutti i sindaci Italiani) o un insieme di professioni del settore pubblico (per esempio, la "Federmanager" che raggruppa il maggior numero di Manager italiani).

Infine, altro elemento importante da segnalare per incoraggiare l'isomorfismo normativo è il filtraggio del personale. Infatti, il filtraggio avviene prevalentemente attraverso l'assunzione di individui da aziende all'interno dello stesso settore; attraverso il reclutamento di personale a corsia preferenziale da una gamma ristretta di istituzioni di formazione; attraverso pratiche comuni di promozione, come assumere sempre dirigenti di alto livello dai dipartimenti finanziari o legali; e dai requisiti di livello di abilità per particolari lavori (DiMaggio e Powell 1983).

- **Isomorfismo mimetico:** Il terzo e ultimo meccanismo individuato dagli autori, implica che un'organizzazione replica le pratiche di altre organizzazioni nel suo campo organizzativo per guadagnare legittimità in questo campo, dunque, l'incertezza diviene la forza motrice più potente per l'imitazione con il fine di ridurre l'incertezza dell'ambiente esterno (DiMaggio e Powell 1983, pag 151). Per assumere ciò, gli autori si sono basati sulle ipotesi di March e Olsen del 1976 i quali hanno affermato che quando le tecnologie organizzative sono mal comprese, gli obiettivi sono ampi o l'ambiente crea incertezza, le organizzazioni tendono a modellarsi su altre organizzazioni. Approfondendo le ricerche, è stato dimostrato che le organizzazioni si impegnano in un comportamento mimetico condotto dalla loro appartenenza al settore (Setyorini e Ishak 2012). L'industria viene presa come gruppo di riferimento in quanto, all'interno di un settore, le aziende affrontano le stesse incertezze e pressioni istituzionali (Lopes e Rodrigues 2007).

La letteratura ha individuato che i vantaggi dell'isomorfismo mimetico sono alquanto considerevoli, specialmente nelle situazioni in cui un'organizzazione affronta un problema con cause ambigue o soluzioni poco chiare, la ricerca problematica può produrre una soluzione fattibile con poca spesa (Cyert e March, 1963). Infatti, è possibile notare come nelle organizzazioni pubbliche è probabile che i professionisti del settore guardino attivamente cosa fanno i loro analoghi e tendino ad utilizzare le informazioni acquisite per i loro processi di valutazione e apprendimento. Anche alcuni studi hanno confermato che le organizzazioni pubbliche sono influenzate dal comportamento delle agenzie similari nella scelta di adottare specifici processi di gestione della performance (Berry e Wechsler 1995). Ma è stato notato che, se certamente ci sono soggetti che innovano in maniera cosciente, è possibile trovare anche soggetti che, nei tentativi di imitare gli altri, innovano inconsciamente acquisendo inconsapevolmente alcuni attributi unici inattesi o non cercati, che nelle circostanze

prevalenti si dimostrano parzialmente responsabili del successo. Altri, a loro volta, tenderanno di copiare l'unicità, e il processo di innovazione-imitazione continua (DiMaggio e Powell, 1983).

Se le nuove organizzazioni sono modellate su quelle vecchie attraverso l'economia e i manager cercano attivamente modelli su cui costruire (Kimberly, 1980) è anche vero affermare che, in un discorso più generale, è possibile che in una situazione in cui, più ampia sarà la popolazione del personale impiegato da un'organizzazione, più forte sarà la pressione sentita per fornire i servizi offerti. Dunque, solo una forza lavoro qualificata o un'ampia base di clienti possono incoraggiare l'isomorfismo mimetico (Beckert, 2010).

DiMaggio e Powell, sulla base degli altri meccanismi discussi, hanno notato come il meccanismo mimetico, causato dall'incertezza, non punta nettamente verso l'omogeneizzazione istituzionale. Questa divergenza istituzionale che si verifica, avviene solo nel momento in cui i modelli istituzionali osservati altrove non sono considerati soluzioni istituzionali legittime. Con l'imitazione di modelli istituzionali sarà possibile fornire la legittimazione solo se le istituzioni imitate sono percepite di successo e coerenti con il valore espresso (DiMaggio e Powell 1983). Infine, l'isomorfismo mimetico si differenzia anche per non essere basato su complessi processi di mediazione attraverso la socializzazione e le reti professionali. Infatti, in questo meccanismo, l'organizzazione ha una forma molto più semplice di imitazione attraverso la quale gli attori reagiscono all'incertezza riguardo agli effetti delle regole istituzionali (Beckert, 2010).

Grazie alle intense discussioni di DiMaggio e Powell, in cui si è verificato il cambiamento isomorfo, è stato dimostrato che i decisori organizzativi adottano disegni istituzionali e tentano di modellare le loro strutture su modelli ritenuti, a vario titolo, più moderni, appropriati o professionali (Scott 1987). Con questa puntualizzazione si potrebbe essere in grado di predire empiricamente quali campi organizzativi saranno più omogenei in struttura, processo e comportamento (DiMaggio e Powell 1983).

Giunti a questo punto della trattazione, è opportuno inquadrare quali problemi possono scaturire dalle istituzioni all'interno di un mercato vincolato, o facilitato da leggi, regolamentazioni, o norme informali. Per far ciò, si prende in analisi il lavoro di Ahuja e Yayavaram (2011), i quali hanno specificato cinque tipi di problemi di mercato a cui le istituzioni sono chiamate a fornire risposte efficaci:

1. *Asimmetrie informative*: questa problematica riguarda la disponibilità di informazioni che a sua volta determina la disponibilità al commercio, tuttavia, questa non risulta una novità ma una problematica abbastanza comune. Infatti, venne determinata già da Akerlof nel 1970 il quale ha individuato situazioni in cui una delle parti della transazione ha più informazioni disponibili rispetto all'altra parte, e questo può dare origine a problemi di selezione avversa o di rischio morale. Anche se i problemi d'informazione possono presentarsi in una moltitudine di forme, una caratteristica comune

dei problemi d'informazione è che generalmente limitano l'inclinazione di una o più parti a commerciare (Ahuja e Yayavaram 2011). Il problema dell'asimmetria informativa può essere risolto dalle istituzioni attraverso meccanismi di *endorsement* (approvazione) e la *verification* (verifica).

2. *Asimmetrie di potere*: questo genere di problematica limita la gamma di comportamenti che gli attori possono scegliere di adottare. I mercati presuppongono che gli individui che partecipano al sistema di mercato abbiano la libertà di scegliere cosa fare in base a ciò che pensano sia nel loro migliore interesse (Ahuja e Yayavaram 2011). Quando si verificano le asimmetrie di potere, le scelte disponibili per coloro che prendono parte al mercato sono limitate, generando così una distorsione del sistema. L'esempio più comune di tale asimmetria, si verifica nel momento in cui un'impresa che detiene una posizione monopolistica, sia sui fornitori che sugli acquirenti, attua distorsioni che possono creare degli scompensi che impediscono agli altri attori di attuare liberamente i comportamenti personali. Questo problema può essere risolto dalle istituzioni attraverso l'attuazione di politiche di contenimento o limitazioni del potere degli attori all'interno dello scenario (ad esempio con l'intervento dell'antitrust).
3. *Enforcement*: questa tipologia vede come problematica principale quella dell'attuazione dei contratti, in cui il problema di mercato è definito dalle asimmetrie temporali relative all'esecuzione dei contratti. I mercati dipendono criticamente da un'asimmetria temporale: alcune parti di un accordo devono naturalmente essere concluse dopo altre parti (Dixit 2009). Difatti, per far funzionare i mercati, gli accordi, siano essi informativi o contrattuali, devono essere regolarmente consumati. Se ciò non avviene, possono emergere problemi relativi alle responsabilità delle parti, limitando le transazioni di mercato. Senza meccanismi per l'applicazione degli accordi, l'attività di mercato diminuirebbe naturalmente, impedendo l'emergere della specializzazione e dei benefici della divisione del lavoro (Ahuja e Yayavaram 2011). Per risolvere questa problematica, le istituzioni intervengono attuando l'enforcement. Le istituzioni, quindi, monitorano i comportamenti e definiscono le conseguenze per quei comportamenti scorretti per poi punire le violazioni.
4. *Incentivi allo scambio e alla produzione*: questa problematica può verificarsi in situazioni in cui si riscontra assenza di meccanismi volti a proteggere il valore creato attraverso la produzione o lo scambio all'interno del mercato, generando così una riduzione della motivazione degli attori. Dunque, senza il diritto assicurato di godere dei frutti dei loro sforzi nella forma e nel tempo che preferiscono, le motivazioni degli attori probabilmente ne soffriranno. (Ahuja e Yayavaram 2011). In questo caso, per limitare il problema, le istituzioni devono assicurare *entrepreneurship* (imprenditorialità) e *initiative* (iniziativa), funzionando come esecutori terzi garantendo il sostegno agli incentivi individuali.

5. *Azioni collettive*: l'ultimo problema individuato dagli autori, è legato alla presenza di esternalità che possono rendere applicabili delle azioni collettive, determinate da incentivi e comportamenti coordinati. Tuttavia, il free riding o l'assenza di coordinamento possono limitare l'azione collettiva e creare problemi di mercato, per esempio, una fornitura insufficiente di beni pubblici (Dixit 2009). Con queste condizioni, le istituzioni di *cohesion* (*coesione*) e di *aggregation* (*aggregazione*) possono garantire l'azione collettiva riducendo al minimo la problematica, sia attraverso la ristrutturazione degli incentivi e sia garantendo un comportamento coordinato.

Tabella 1 - Problemi di mercato, istituzioni ed esempi di meccanismi di ordine di mercato

	Tipo di istituzioni	Esempi di ordine privato	Esempi di ordine sociale	Esempi di ordine statale
Asimmetria informativa	Approvazione e verifica	Agenzia di rating (es. Moody's)	Agenzie di accreditamento	Agenzia Italiana del Farmaco
Asimmetria di potere	Restrizione	Organizzazioni non governative (es. Amnesty International)	Stampa	Antitrust
Attuazione dei contratti	Enforcement	Mediatori privati	Associazioni di categoria	Tribunali
Incentivi allo scambio ed alla produzione	Imprenditorialità ed iniziativa	Venture Capital, Banche	Chit funds	Ufficio brevetti
Azione collettiva	Coesione e aggregazione	Rete globale di volontariato	Associazioni di settore	Esercito

Fonte: adattato da Ahuja e Yayavaram (2011)

1.3 INSTITUTION-BASED VIEW

Partendo dalle definizioni di Ahuja e Yayavaram dei cinque problemi fondamentali che possono scaturire dall'istituzioni all'interno di un mercato, è possibile affermare che questi rappresentano il punto critico di partenza per lo sviluppo di un Institution-Based View.

Prima di approfondire e sviluppare l'Institution-Based View, è possibile affermare, prendendo in considerazione le assunzioni degli autori e la Tabella 1 precedentemente riportata, che il ruolo delle istituzioni incide anche a diversi livelli. Difatti, si individuano tre livelli, in particolare: **livello macro** in cui le istituzioni agiscono sui mercati, **livello meso** in cui le istituzioni agiscono sui campi organizzativi ed infine il **livello micro** in cui le istituzioni agiscono sulle imprese, sull'organizzazione, sulle strategie e sul rapporto con gli stakeholder. Questo ultimo livello, è quello in cui si sviluppa proprio la nuova prospettiva strategica dell'Institution-Based View.

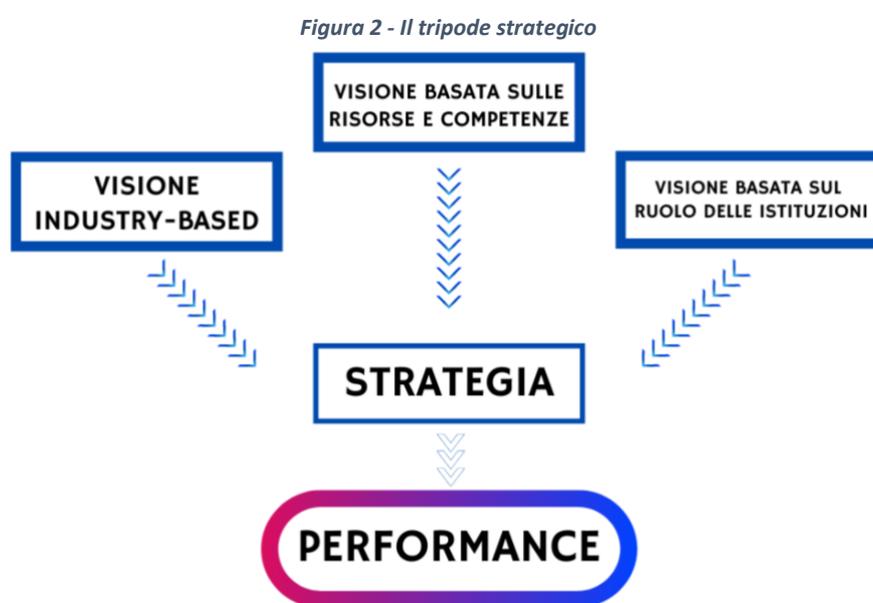
Nel livello micro, il filone neoistituzionalista ha sottolineato come le istituzioni non siano solo una condizione di fondo, ma una componente fondamentale nella definizione delle scelte dell'impresa, sia scelte di tipo strategico che di tipo organizzativo. Come visto Ahuja e Yayavaram hanno dato l'incipit a questa nuova visione ma l'autore che con la sua letteratura è stato fondamentale è senz'altro Mike W. Peng. Come visto sin qui, dagli anni 90, sempre più studiosi si sono resi conto che le istituzioni contano (DiMaggio e Powell 1991; Scott 1995) e che la ricerca sulla strategia non può concentrarsi solo sulle condizioni del settore e sulle risorse dell'azienda. All'inizio degli anni 2000, dunque, si inizia ad essere sempre più consapevoli dell'importanza delle relazioni tra organizzazioni e istituzioni. Difatti, la visione della strategia aziendale di Peng (2002) si concentra sull'interazione dinamica tra istituzioni e organizzazioni, considerando le scelte strategiche come il risultato della suddetta interazione, come rappresentato in Figura 1. Oltre le interazioni tra istituzioni e organizzazioni, si noti come le istituzioni possono essere ampiamente classificate come formali e informali in cui governano le transazioni sociali nelle aree della politica (per esempio, corruzione, trasparenza), della legge (per esempio, liberalizzazione economica, regime normativo), e della società (per esempio, norme etiche, atteggiamenti verso l'imprenditorialità) (Peng et al. 2009).

Figura 1 - Interazione tra istituzioni, organizzazioni e scelte strategiche



Fonte: Peng (2002)

In questi anni, gli autori rivendicano una comprensione più profonda dell'ambiente istituzionale in cui le aziende sono inserite (Powell et al. 2005), così Peng nel 2002, partendo delle due prospettive classiche dell'*industry-based* di Porter (1980) basata sull'industria e della *resource-based view* di Barney (1991) basata sulle risorse, lancia la terza prospettiva dell'*institution-based view* basata sulle istituzioni nell'analisi strategica. In particolare, le scelte strategiche non sono solo guidate dalle condizioni del settore e dalle risorse specifiche dell'impresa che la ricerca tradizionale sulla strategia enfatizza (Barney, 1991; Porter, 1980), ma sono anche un riflesso dei vincoli formali e informali di un particolare quadro istituzionale che i decisori devono affrontare (Oliver, 1997; Scott, 1995), come visto in precedenza. Tuttavia, con l'emergere di nuove economie, la visione basata sulle istituzioni all'avanguardia della ricerca sulla strategia ha avuto una spinta tale da caratterizzare il terzo elemento del "tripode strategico" visibile in Figura 2 utile a raggiungere una migliore comprensione dell'eterogeneità di performance tra le imprese (Peng et al. 2009).



Fonte: Peng 2006

La prospettiva del treppiede della strategia suggerisce che, sebbene la visione basata sulle risorse e sulle competenze sia potente, da sola non è sufficiente a spiegare il fenomeno complesso che si sta trattando. Invece, grazie alla combinazione delle tre gambe del tripode strategico e, quindi, la visione basata sull'industria, basata sulle risorse e competenze e la visione basata sul ruolo delle istituzioni, fornisce una migliore comprensione del fenomeno. Di conseguenza, questa prospettiva permette di intendere più efficacemente l'effetto di performance della capacità di creazione della conoscenza (Su e Peng, 2015). Nel dettaglio, le interazioni delle tre gambe in termini di valore di una certa risorsa variano con le impostazioni industriali e istituzionali, pertanto la relazione tra la capacità di creare conoscenza e la performance dell'impresa può continuare a dipendere dai contesti industriali e istituzionali.

In effetti, molti degli approcci dell'analisi strategica si sono concentrati sulla comprensione degli effetti dell'ambiente esterno sull'organizzazione in termini di profitto potenziale (la *industry-based view*), in termini di analisi del portafoglio di risorse (la *resource-based view*) e in termini di competenze che l'organizzazione può utilizzare per costruire i suoi punti di forza chiave ed evitare le debolezze evidenti (la *knowledge-based view*). Tuttavia, i punti di vista tradizionali non prendono in considerazione le regole, i ruoli e i processi sociali che possono spingere le aziende ad agire in modo irrazionale (Boccardelli e Brunetta, 2014).

La visione basata sull'industria di Porter, afferma che le condizioni industriali in cui un'azienda compete in larga misura determinano la performance dell'azienda, e l'azienda può costruire e sostenere il suo vantaggio competitivo modificando la sua posizione nell'industria (Porter, 1980). Questa visione si focalizza sulla concorrenza, senza considerare come le regole formali e informali influenzino strategie e comportamenti tra attori. Dunque, la definizione di campo organizzativo va oltre la definizione del modello porteriano del settore, perciò l'analisi si svolgerà su un'unità più ampia che include tutti gli attori rilevanti. Non risulterà una novità, infatti, che partendo dalle teorie istituzionaliste si arrivi all'analisi delle reti e delle relazioni tra attori operanti nello stesso network (Boccardelli e Brunetta, 2014).

Allo stesso modo, la visione basata sulle risorse di Barney è stata criticata dal lavoro di Peng del 2009 perché trascura l'ambiente esterno e le potenziali pressioni isomorfe che possono portare le imprese a adottare portafogli simili o risposte alle opportunità e alle minacce derivanti dall'ambiente esterno. Nonostante ciò, comunque si riconosce il fatto che le risorse rare, di valore o difficilmente imitabili potrebbero essere irrilevanti in contesti diversi. Si ammette, inoltre, anche l'importanza del ruolo delle routine organizzative nel ridurre l'incertezza, tuttavia l'approccio istituzionale, rispetto all'approccio di Barney, permette di far emergere come siano le pressioni istituzionali a spingere le imprese a conformarsi e comportamenti legittimati al fine di ridurre l'incertezza e migliorare la sopravvivenza nel campo organizzativo (Boccardelli e Brunetta, 2014).

Di conseguenza, sulla base delle diverse letterature fin qui prese in analisi, è possibile sostenere che l'*institution-based view* (IBV) non considera le fonti di cambiamento endogene ma adotta una visione in base alla quale le organizzazioni cambiano atteggiamento e adottano le proprie strategie in risposta alle pressioni ambientali. Per tale motivo, l'IBV, come è stato visto in precedenza, si pone come terzo appoggio dell'analisi strategica poiché non è possibile adottare solamente l'osservazione del fronte istituzionale ma è necessaria una sinergia anche con le visioni Porteriane e di Barney. Questa visione, negli anni si è resa la più opportuna specialmente con l'adozione di mercati più liberi da parte delle economie emergenti (come Cina, India, Malesia etc.) poiché queste necessitano di un'urgenza sulla comprensione delle istituzioni di mercato (Ahuja e Yayavaram, 2011).

Peng (2009) individua nell'*institution-based view* due proposizioni principali sulla quale si fonda la visione basata sulle istituzioni:

- **Razionalità delle scelte:** in questo primo presupposto, l'autore concorda sul concetto che le istituzioni servono per molte funzioni ed il loro ruolo fondamentale è quello di ridurre l'incertezza, fornendo norme di comportamento che permettono di stabilire la legittimità delle azioni. Gli attori, a loro volta, fanno razionalmente causa ai loro interessi e fanno scelte all'interno di un quadro istituzionale dato (Lee, Peng e Barney, 2007). In termini teorici, la razionalità trattata è una razionalità limitata ma non perfetta in quanto attori economici, manager e imprese sono considerati intenzionalmente razionalizzati ma in modo limitato (Peng et al. 2009, pag 67). Quindi, si tratta di una razionalità imperfetta perché la razionalità è limitata dai vincoli istituzionali.
- **Istituzioni formali e informali agiscono come strutture compensatorie:** in questo secondo presupposto, invece, l'autore sostiene che le istituzioni formali e informali si combinano per gestire al meglio il comportamento dell'impresa. In situazioni in cui i vincoli formali sono poco chiari o falliscono, i vincoli informali giocano un ruolo migliore nel ridurre l'incertezza, fornendo una guida e conferendo legittimità e ricompense ai manager e alle imprese (Peng et al. 2009, pag 68). Molti studiosi hanno sostenuto che fare affidamento sulle connessioni informali sia una strategia vincente solo nelle economie emergenti e che le imprese delle economie sviluppate adottano solamente strategie basate sul mercato, ma questa visione è stata rovesciata da Peng (2009) che ha sostenuto che anche nelle economie sviluppate, le regole formali costituiscono solo una piccola parte dei vincoli istituzionali. Se da un lato le imprese competono ferocemente sui mercati dei prodotti, dall'altro competono anche sui mercati politici caratterizzati da relazioni informali e, dunque, le imprese più collegate sono in grado di trarre enormi benefici (Peng et al. 2009, pag 68). Sostanzialmente, il punto di vista di questo presupposto, suggerisce che quando un'azienda non può essere leader di costo, o non pone attenzione ai mercati del prodotto, può ancora battere la concorrenza su altre basi, ovvero, attraverso la politica in cui le relazioni informali hanno grande influenza (Peng et al. 2009).

L'*institution-based view* si sviluppa in almeno tre direzioni. La prima direzione è basata sulla visione delle istituzioni che permette di aprire e affrontare importanti questioni di politica pubblica, questo perché, come è stato discusso, i quadri istituzionali sono stati tipicamente assunti come "sfondo". La seconda direzione è quella dello studio su come le aziende si adattano ai cambiamenti istituzionali e ai cambiamenti normativi. Una seconda direzione è quella di studiare come le aziende si adattano ai cambiamenti istituzionali e ai cambiamenti normativi (Peng, 2002). L'attuale crisi economica globale e le risposte strategiche delle aziende hanno dimostrato come questo sia un terreno fertile per tale ricerca. La terza direzione, l'ultima, è quella che permette di sviluppare misure più forti delle istituzioni, che probabilmente derivano prima dalla ricerca

descrittiva, qualitativa e storica, ma alla fine quantificano le loro dimensioni (Peng, 2002). Questo nuovo paradigma è estremamente nuovo nella disciplina del management strategico e risulta essere una delle sfide di questi anni e di quelli futuri per dimostrare l'importanza dei fattori istituzionali per la comprensione del vantaggio competitivo.

A questo punto della trattazione, gli studiosi della IBV sottolineano che l'interazione dinamica tra istituzioni, organizzazioni e scelte strategiche non sono solo guidate, come è stato visto in precedenza, dalle condizioni del settore e dalle risorse specifiche dell'azienda, ma anche dai vincoli formali e informali di un particolare quadro istituzionale che i decisori devono affrontare. Infatti, Oliver (1991) suggerisce che la ricerca dell'interesse e i comportamenti organizzativi attivi nascono come risposte alle pressioni istituzionali. Le reazioni ai vincoli possono variare dalla conformità passiva alla resistenza attiva a seconda della natura e del contesto delle pressioni imposte (Ahuja e Yayavaram, 2011). Sulla base di queste variazioni di comportamento organizzativo, Oliver (1991) ha proposto cinque tipi di risposte strategiche: *acquiescence*, *compromise*, *avoidance*, *defiance* e *manipulation*. Di seguito verranno brevemente chiarite:

- ***Acquiescence*** (Accettazione): strategia nella quale le organizzazioni hanno volontà di aderire alle pressioni istituzionali e convinzione che tale comportamento possa essere utile. L'accettazione può assumere forme alternative come: l'abitudine (*habit*), l'imitazione (*imitation*) e la conformità (*compliance*). Nel primo caso, ci si riferisce ad un'adesione inconscia o routinaria dell'organizzazione alle pressioni istituzionali. In queste condizioni, le organizzazioni riproducono azioni e pratiche dell'ambiente istituzionale che sono diventate storicamente ripetute, abituali, convenzionali o date per scontate (Oliver, 1991). Nel secondo caso, in linea con il concetto di isomorfismo mimetico, l'organizzazione imiterà in maniera conscia o inconscia modelli istituzionali di successo. Nell'ultimo caso, l'organizzazione obbedirà in maniera cosciente alle norme o ai requisiti istituzionali. La conformità è considerata più dinamica rispetto le altre due alternative, poiché un'organizzazione sceglie consapevolmente e strategicamente di conformarsi alle pressioni istituzionali in previsione di specifici benefici sociale o di risorse (Oliver, 1991).
- ***Compromise*** (Compromesso): si adotta nelle situazioni in cui le organizzazioni si trovano di fronte a comandi istituzionali contrastanti o a incoerenze, in cui le organizzazioni possono tentare di bilanciare, pacificare o negoziare con i costituenti esterni. Per raggiungere un compromesso si possono usare diverse tattiche: bilanciamento (*balancing*), conciliazione (*pacifying*) o contrattazione (*bargaining*). La prima tattica è il tentativo organizzativo di raggiungere la parità tra o tra più stakeholder e interessi interni (Oliver, 1991), quindi bilanciando le diverse richieste istituzionali. La seconda tattica prevede una parziale conformità alle aspettative di uno o più costituenti, di conseguenza, queste organizzazioni tendono a conformarsi almeno agli standard minimi di assistenza e ai controlli fiscali stabiliti dalle istituzioni (Oliver, 1991). Infine, la terza tattica, è la forma di

compromesso più efficace, in cui l'organizzazione effettua lo sforzo di contrattare con l'istituzione per ottenere sollievo dalla pressione cui è sottoposta. Tutte e tre le tattiche sono impiegate nello spirito di conformarsi e accomodare regole, norme o valori istituzionali, ma in contrasto con l'accettazione, la conformità istituzionale è solo parziale e le organizzazioni sono più attive nel promuovere i propri interessi (Oliver, 1991).

- **Avoidance** (Elusione): questa strategia è definita come il tentativo organizzativo di evitare la necessità della conformità proteggendosi dalle pressioni istituzionali, o sfuggendo alle regole o alle aspettative istituzionali (Oliver, 1991). Anche in questo caso possono essere adottate diverse tattiche: occultamento (*concealing*), tamponamento (*buffering*) e fuga (*escaping*). Le tattiche di occultamento implicano la dissimulazione dell'anticonformismo come accettazione. Ad esempio, l'organizzazione adotta piani razionali e procedure in risposta alle pressioni per nascondere il fatto che non implementerà quanto previsto nel quadro istituzionale. La differenza dalla strategia di accettazione sta nel fatto che questa soluzione è apparente o temporanea, non reale. Passando al buffering, invece, la tattica si riferisce al tentativo di un'organizzazione di ridurre la misura in cui è ispezionata o valutata dall'esterno, disaccoppiando o separando parzialmente le sue attività tecniche dal contatto esterno (Oliver, 1991). Infine, la tattica più drammatica alle pressioni istituzionali è la fuga, in questo caso l'organizzazione può traslare la propria attività o alterare significativamente i propri obiettivi verso altri ambiti o scopi ben lontani. In contrasto con l'accettazione e il compromesso, l'elusione è motivata dal desiderio di aggirare le condizioni che rendono necessario un comportamento conforme.
- **Defiance** (Provocazione): questa strategia, rientra in quelle di livello di resistenza ai processi istituzionali maggiore. Per attuare questa, è possibile adottare tre tattiche differenti: ignorare (*dismissing*), sfidare (*challenging*) o attaccare (*attacking*). La prima tattica prevede di ignorare le regole e i valori istituzionali. È un'opzione strategica che le organizzazioni sono più propense ad esercitare quando il potenziale di applicazione esterna delle regole è percepito come basso o quando gli obiettivi interni divergono o entrano in conflitto (Oliver, 1991). Nella seconda tattica, le organizzazioni sfidano le pressioni istituzionali adottando comportamenti offensivi cercando di dimostrare virtuosità. Le organizzazioni saranno più inclini a sfidare le norme collettive dell'ambiente istituzionale quando la minaccia può essere rafforzata da dimostrazioni di integrità o razionalità organizzativa (Oliver, 1991). Infine, l'ultima tattica è quella dell'attacco in cui le organizzazioni attaccano le istituzioni tentando di aggredirle, sminuirle o denunciare con veemenza i valori istituzionalizzati e gli elementi esterni che li esprimono.

- Manipulation** (Manipolazione): questa ultima strategia, è la risposta più attiva alle pressioni perché è intesa a cambiare attivamente o ad esercitare potere sul contenuto delle aspettative stesse o sulle fonti che cercano di esprimerle o farle rispettare. Questa si attua attraverso le tattiche di: cooptazione (*co-opt*), influenza (*influencing*) e controllo (*controlling*). Nella tattica di cooptazione, l'organizzazione vorrà cooptare la fonte di pressione cercando di neutralizzarla e di aumentare la propria conformità. Le tattiche di influenza, invece, possono essere più generalmente dirette verso valori e credenze istituzionali o definizioni e criteri di pratiche o prestazioni accettabili (Oliver, 1991). In questo caso, l'organizzazione tende a modificare i valori e le regole istituzionalizzate. Infine, le tattiche di controllo, sono sforzi specifici per stabilire il potere e il dominio sui costituenti esterni che si applicano all'organizzazione. Questa tecnica è una risposta più aggressiva alle pressioni istituzionali rispetto alla cooptazione e all'influenza, perché l'obiettivo dell'organizzazione è dominare piuttosto che influenzare, modellare o neutralizzare le fonti o i processi istituzionali (Oliver, 1991). La manipolazione, dunque, comporta il bisogno di utilizzare opportunisticamente i processi e le relazioni istituzionali, di cooptare e neutralizzare le istituzioni, di modellare e ridefinire le norme e i criteri esterni di valutazione, e di controllare o dominare l'espressione dell'approvazione e della legittimazione sociale.

Figura 3 - Strategie e tattiche di risposta alle pressioni istituzionali

STRATEGIE	TATTICHE	
ACQUIESCE	ABITUARSI	Seguire norme invisibili e assodate.
	IMITARE	Imitare i modelli istituzionali.
	OTTEMPERARE	Obbedire alle regole e accettare le norme.
COMPROMISE	BILANCIARE	Bilanciare le attese di diversi soggetti.
	CONCILIARE	Conciliare e accomodare elementi istituzionali.
	CONTRATTARE	Negoziare con gli stakeholder istituzionali.
AVOIDANCE	OCCULTARE	Travestire la non conformità.
	TAMPONARE	Separare le attività interne da ciò che si mostra all'esterno.
	FUGGIRE	Traslare l'attività verso ambiti diversi.
DEFIANCE	IGNORARE	Ignorare regole e valori.
	SFIDARE	Adottare comportamenti di sfida verso le istituzioni.
	ATTACCARE	Contrastare e attaccare pubblicamente le istituzioni.
MANIPULATION	COOPTARE	Cooptare gli attori istituzionali.
	INFLUENZARE	Modificare regole e valori istituzionalizzati.
	CONTROLLARE	Dominare gli attori istituzionali.

Fonte: adattato da Oliver (1991)

1.4 INSTITUTION-BASED VIEW PER L'ANALISI DELLE STRATEGIE DI IMPRESA

Dopo una prima fase di inquadramento storico-teorico dell'argomento trattato in questo elaborato, si procede ad una trattazione più tecnica e approfondita nell'ambito delle strategie di impresa. Molti studiosi di strategia e teoria dell'organizzazione indagano e dibattono su come le aziende fanno a coevolvere con il loro ambiente.

L'Institution-Based View permette di analizzare come le imprese, domestiche o straniere, rispondendo ai vincoli ed alle opportunità a cui sono sottoposte dal quadro istituzionale. Nel tempo sono emersi alcuni elementi istituzionali che impattano sulle scelte strategiche, in particolare sulle scelte di diversificazione, internazionalizzazione ed alle integrazioni verticali. Anche se queste non sono una lista esaustiva di scelte, rappresentano un ampio spettro di ricerca che permette di dimostrare come sia necessario considerare i fattori istituzionali nella formulazione delle strategie di corporate.

Dagli anni '70, la ricerca suggerisce che, in media, le aziende con un livello più alto di diversificazione sono meno redditizie di quelle con un livello più basso di diversificazione. Nell'ottica dell'Industry-Based, invece, le organizzazioni che adottano strategie di diversificazione lo fanno per ridurre il rischio associato all'operatività in un solo settore, alla limitata crescita nel settore di origine o per migliorare la posizione nei confronti dei competitor. Passando all'ottica Resource-Based, negli anni '90, si accentua la possibilità di conseguire delle sinergie in settori correlati accrescendo il vantaggio tra le diverse business unit all'interno dell'impresa, di utilizzare stesse risorse tra le varie unità, di sfruttare la condivisione di competenze organizzativa e procedure operative. Secondo gli studi di Peng et al. (2009), l'ottica dell'Institution-Based suggerisce di ricercare la spiegazione della diversificazione sia negli aspetti formali che in quelli informali dell'ambiente istituzionale. Dal lavoro, emerge che tra gli anni '50 e '70, il governo federale degli Stati Uniti, attraverso una serie di vincoli formali, attivando drastiche politiche antitrust, ha inavvertitamente promosso la conglomerazione spingendo i manager e le aziende a guardare oltre il loro settore primario, impegnandosi in acquisizioni non correlate, che non sarebbero state contestate dalle autorità antitrust (Peng et al. 2009). Dunque, a livello formale, le azioni delle imprese vengono vincolate, mentre, in termini informali, gli schemi di comportamento condivisi tra i manager ispirano norme legittimate. Tuttavia, all'inizio degli anni '80, i vincoli formali che favoriscono la conglomerazione cambiano radicalmente. Le fusioni intra-industriali non sono più sottoposte a un esame critico da parte dell'istituzione, permettendo così acquisizioni intersettoriali. L'esempio riportato dallo studio degli autori del 2009 permette di capire come il quadro istituzionale determina le scelte strategiche e come queste siano pienamente comprensibili alla luce di un'analisi basata sul tripode strategico. Tutte e tre le principali prospettive definiscono il campo della strategia: la visione basata sull'industria, afferma che il grado di competitività in un settore determina in gran parte la performance dell'azienda; la visione basata sulle risorse, suggerisce che le capacità specifiche dell'azienda guidano le differenze di performance ed infine, la visione basata sulle istituzioni, sostiene che

anche le forze istituzionali forniscono una risposta alle differenze di performance dell'azienda (Peng et al. 2009). Da questa analisi, emerge che, nel particolare caso della diversificazione, la regolamentazione antitrust risulta rilevante e, nel caso in cui si attui una diversificazione con crescita esterna, questo organismo interviene affinché l'operazione non risulti dannosa per la concorrenza, evitando la possibilità alle imprese di guadagnare una posizione dominante. Prendendo in considerazione queste condizioni, nel tempo, si è notato come nei paesi in via di sviluppo, le istituzioni formali, con regolamentazioni in continua trasformazione, hanno cicli di vita brevi. Invece, le istituzioni informali emergono nelle relazioni tra manager e governi. Quindi, è possibile affermare che l'applicazione dell'IBV alle strategie di corporate è fondamentale laddove sussistano vincoli posti dalla regolazione o da norme istituzionali e policy.

L'orientamento strategico istituzionale nelle diverse economie diviene ancora più rilevante quando si attuano scelte strategiche di internazionalizzazione, anche alla luce di possibili localizzazioni in territori in cui si registra un'economia emergente. In questa situazione, però, l'analisi da svolgere deve essere nettamente più specifica ed andare oltre le visioni di Porter o di Barney, infatti, è necessario analizzare le differenze nei framework istituzionali che emergono, sia formali come le regole o le norme, sia informali come lo stile di vita e la cultura (Boccardelli e Brunetta, 2014). Le recenti ricerche di Peng et al. (2009) sui determinanti della performance delle multinazionali, documentano due effetti differenti: nelle economie sviluppate, i firm-specific sono più critici e più importanti nel definire la performance delle sussidiarie estere, in maniera coerente con la visione basata sulla resource-based view; nelle economie emergenti, invece, i country effects, che sono "proxy" per le differenze istituzionali, risultano prevalere ed essere i più sicuri, a sostegno della visione basata sull'industry-based view. Nel complesso, tale ricerca, come visto precedentemente, considera inevitabile l'emergere della terza gamba del tripode, quella istituzionale. Nel processo di internazionalizzazione, quindi, vi sono alcuni fattori istituzionali che vincolano le azioni delle imprese o offrono loro nuove opportunità. Tra gli interventi istituzionali, si annoverano politiche antidumping come possibili barriere all'ingresso, modalità di competizione e sistemi di governance sia nelle economie emergenti che in quelle sviluppate. Peng et al. (2009) analizzando il modello di Porter e l'industry view, vedono le barriere all'ingresso e la minaccia di nuovi entranti come delle forze che governano il profitto potenzialmente conseguibile all'interno di un settore e contemporaneamente anche il livello di competitività dell'ambiente che circonda l'organizzazione. Queste prospettive considerano tre le barriere di tipo strutturali: le economie di scala, economie di esperienza e di scopo, i vantaggi di costo e le risorse necessarie ad operare. Tra le barriere di tipo strategico, invece, le incumbent attuano comportamenti per scoraggiare l'ingresso di nuovi concorrenti. Insieme a quest'ultima tipologia, sono considerate di misura esogena le barriere istituzionali, stabilite da regolamenti, leggi e atteggiamenti non market-based (Peng et al. 2009). Le barriere all'ingresso, in questa sfera, vengono definite da Zaheer nel 1995 "*liability of foreignness*", dove le imprese straniere hanno un tasso di sopravvivenza più basso a causa della provenienza da un ambiente competitivo differente. Nel commercio internazionale, in un contesto di IBV, la corsa verso una strategia di

leadership dei costi che ignora leggi e regolamenti commerciali del paese ospitante, può facilmente attirare azioni legali incentrate sull'antidumping, cioè azioni secondo cui un bene o un servizio è diffuso a prezzi inferiori rispetto al prezzo di servizio o, addirittura, inferiori al costo di produzione (Peng et al. 2009). Per le imprese che adottano un comportamento strategico all'interno del mercato locale, l'esistenza di regimi antidumping risulta la miglior protezione del proprio mercato senza l'ausilio di barriere strategiche ad-hoc, invece per le imprese che concentrano il loro business sull'export, si tratta di un vincolo che richiede una pianificazione strategica per evitare dazi o ulteriori sanzioni (Boccardelli e Brunetta, 2014).

Nella situazione in cui le istituzioni impattano sulle imprese, le parti coinvolte nello scambio, sulla base delle discussioni precedenti, sono soggette a razionalità limitata, comportamenti opportunistici ed asimmetrie informative, rispetto alla situazione generica delle istituzioni e delle imprese in cui, le leggi e le regole agiscono da moderatori dell'incertezza (Boccardelli e Brunetta, 2014). Storicamente, l'incertezza ambientale e l'asimmetria informativa sono fonti di conflitto di agenzia tra principale (proprietario) ed agente (manager), nell'ottica di massimizzazione dell'unità. Secondo la teoria dei costi di agenzia, è possibile attuare alcuni meccanismi contrattuali come il controllo, l'osservazione, la valutazione e la remunerazione dei comportamenti dell'agente da parte del principale. Adottando la prospettiva Institution-Based View, si nota che l'importanza del ruolo dell'autorità sta nell'ottenere determinanti comportamenti e nel principio di legittimazione e di enforcement del potere. Dunque, in situazioni in cui non sono presenti modelli di governance efficaci, i conflitti non si verificheranno tra proprietari e manager ma tra azionisti di maggioranza e quelli di minoranza. In ottica IBV, pertanto, bisogna superare i modelli di governance sulla base del settore o dimensione dell'impresa e includere una struttura istituzionale a livello di Paese (Boccardelli e Brunetta, 2014).

Oltre all'analisi strategica organizzativa, è necessario individuare quali possono essere le diverse profittabilità tra imprese che si ottengono con l'adozione di strategie orientate all'Institution-Based View. La letteratura strategica, nel lavoro di Ahuja e Yayavaram (2011), ha identificato e cercato di spiegare cinque tipi di rendite che l'IBV può generare: rendite monopolistiche, rendite di efficienza, quasi rendite, rendite schumpeteriane e le rendite di influenza. Di seguito una breve descrizione di queste tipologie, utile ai fini dell'elaborato:

- **Rendite monopolistiche:** sono extraprofitto guadagnati da aziende che affrontano una concorrenza limitata o nulla, stabilendo così il loro potere di mercato. L'azienda che gode di queste condizioni, può praticare prezzi superiori al costo di produzione e al normale profitto. Nella ricerca strategica, questo tipo di rendita ha una prospettiva più vicina alla struttura industriale (*l'industry-based*).
- **Rendite di efficienza (o rendite Ricardiane):** queste rendite si registrano nel momento in cui un'impresa è più efficiente rispetto ai suoi concorrenti e possono essere mantenute nel tempo solo se

i fattori produttivi sono difficili da imitare e rare. Quindi, le imprese con capacità e risorse superiori possono avere costi medi inferiori rispetto ad altre imprese ed in questa visione, la ricerca strategica, accosta queste rendite alla *resource-based view*. Ad esempio, un'impresa per ottenere uno stesso livello di *willingness-to-pay* da parte dei propri acquirenti fa fronte a costi minori (Ahuja e Yayavaram, 2011).

- **Quasi rendite:** sono degli extraprofitti di natura temporanea, che un'organizzazione può sfruttare nel breve periodo ottenendo il massimo rendimento da uno o più fattori produttivi che permettono di conseguire un'efficienza migliore. La natura temporanea è definita dal fatto che l'offerta di produzione superiore è fissa e, dunque, la quantità disponibile non può essere ampliata rapidamente (Boccardelli e Brunetta, 2014). Questo tipo di rendite, nella ricerca strategica, hanno una prospettiva più vicina all'economia dei costi delle transazioni (TCE).
- **Rendite schumpeteriane (o rendite da innovazione):** sono profitti che derivano dalla possibilità di anticipare concorrenti con nuovi prodotti o nuovi processi. Se le imprese non innovano, tali rendite possono essere erose da processi imitativi. In questo caso, invece, la ricerca strategica vede queste rendite più vicine all'economia evolutiva.
- **Rendite di influenza (Influence-Based Rents):** questo tipo di rendite si distinguono particolarmente nella visione dell'*institution-based view*, in cui gli extraprofitti guadagnati da un'impresa sono agevolati dalle "regole del gioco" (leggi, regolamenti e ire informali) che sono progettate o cambiate a loro favore. Questa situazione può avvenire anche nel momento in cui l'istituzione emana regole poco precise o inesistenti. Pertanto, laddove un attore ha la facoltà di influenzare le istituzioni può conseguire degli extraprofitti.

Tendenzialmente per riuscire ad ottenere degli Influence-Based Rents le imprese adotteranno due diversi comportamenti: **avoidance strategies** (volto a eludere l'istituzione) e **manipulation strategies** (volto a manipolare l'istituzione).

Il primo comportamento, quello volto a eludere l'istituzione, prevede cinque differenti strategie. Le prime due strategie, *delaying* e *substitution*, rappresentano dei tentativi di prevenire l'emergere delle istituzioni. La strategia *defanging* a privare l'istituzione di potere ed infine le strategie di *jurisdiction shopping* o di *arbitrage morphing* a fuggire dal controllo dell'istituzione.

La prima strategia, il *delaying*, consiste nell'impedire o ritardare la nascita dell'istituzione o l'inizio del suo funzionamento effettivo. Tale strategia può essere estremamente vantaggiosa per le incumbent nel contesto delle istituzioni di restrizione o di applicazione, perché limitare l'efficacia di tali istituzioni preserva il potere di mercato delle incumbent (Ahuja e Yayavaram 2011).

Il secondo comportamento, quello della *substitution*, consiste nella formalizzazione di meccanismi alternativi che permettono di aggirare il controllo da parte delle istituzioni. In tali situazioni, le aziende possono prevenire l'ordinamento statale istituendo un ordinamento privato o sociale che possa essere più sotto il loro controllo e quindi sostenere che quello statale non è desiderato (Ahuja e Yayavaram 2011). La terza strategia, il *defanging*, si concentra sulla riduzione del potere delle istituzioni nel momento in cui riescono ad emergere. La manipolazione può essere ottenuta compromettendo o riducendo i poteri dell'istituzione in uno o in tutti i suoi comportamenti.

Nell'attuazione di queste tre strategie, è di notevole importanza il ruolo delle *lobby* e dei meccanismi che queste possono attivare. Il lavoro di Ahuja e Yayavaram (2011), riconosce che il processo politico può favorire gruppi di interesse organizzati rispetto a quelli non organizzati ed è possibile valutare le risorse da dedicare all'attività di lobbying sulla base delle aspettative di ritorno in termini benefici a livello istituzionale.

La quarta strategia è la *jurisdiction shopping*, o anche definito arbitraggio regolatorio, in cui si attuano iniziative per evitare il controllo delle istituzioni attraverso la ricerca di una posizione geografica in cui il contesto istituzionale è più favorevole. Nella sua forma più attiva, questo può comportare l'uso della competizione tra le giurisdizioni che cercano di attrarre le imprese per modellare il regime istituzionale nella giurisdizione scelta a vantaggio dell'impresa (Ahuja e Yayavaram 2011).

Infine, l'ultima strategia, quella strettamente correlata per evitare il controllo delle istituzioni è la *arbitragive morphing*. Questa strategia permette alle imprese di attuare modifiche allo statuto, lo scopo o l'ambito dell'azienda in modo che l'istituzione non possa più limitare o controllare l'azienda. Questo genere di comportamento permette di "travestire" le attività e di sfuggire al controllo delle istituzioni.

Anche il secondo comportamento, quello volto a manipolare l'istituzione, prevede cinque differenti strategie per identificare e cogliere opportunità di generazione di influence rents.

La prima strategia, la *subversion*, si riferisce all'uso di un'istituzione per scopi per i quali non è stata concepita o, in alcuni casi, per fini che sono l'opposto degli obiettivi dell'istituzione. Nell'elaborato di Ahuja e Yayavaram (2011), queste strategie vengono illustrate come esempi di utilizzo di capitale sociale, costruito attraverso reti comunitarie, per promuovere obiettivi individuali in contrasto con gli obiettivi comunitari. Per far ciò, è possibile che un soggetto possa fare abuso della fiducia, sulla quale si costruiscono i network di relazioni, incrinando i rapporti.

La *starvation*, è la seconda strategia di manipolazione in cui si limita l'accesso alle risorse (per esempio, attraverso il lobbismo) utili alle istituzioni per realizzare le attività ad esempio pianificando a budget una determinata quantità di risorse ad attività di sviluppo piuttosto che ad attività di controllo.

La terza strategia, quella della *perception management*, è un'altra arma a disposizione degli strateghi per minare la reputazione delle istituzioni. Poiché l'autorità di un'istituzione dipende in parte dalla sua legittimità percepita, indebolire la reputazione dell'istituzione è un modo per ridurne l'efficacia. La gestione della

percezione può far sì che l'istituzione diventi meno aggressiva nel perseguimento del suo compito e può anche limitare l'accesso dell'istituzione alle risorse o al talento (Ahuja e Yayavaram 2011).

Vi è poi la *co-optation and capture*, una strategia che rappresenta l'influenza che le imprese possono stabilire sul processo decisionale delle istituzioni. Questa è probabilmente la strategia di manipolazione istituzionale più comunemente studiata, dato che la letteratura in economia normativa, scienza politica e teoria dell'organizzazione ha esaminato la questione sotto forma di “cattura normativa” (Ahuja e Yayavaram 2011). La cooptazione e la cattura possono avvenire sotto forma di corruzione vera e propria o in molti modi più sottili.

Infine, l'ultima strategia è quella dell'*institutional proliferation*, una classica tattica usata per neutralizzare il potere dei competitor con elevato potere di mercato. In questo caso, l'obiettivo è aumentare la frammentazione nel settore, creando istituzioni alternative che risolvano lo stesso problema ma rendendo, paradossalmente, il tutto molto più debole.

Oltre alle cinque strategie sopra menzionate, per manipolare le istituzioni con il fine di ottenere rendite di influenza, la ricerca negli ultimi anni ha sostenuto che queste vengono utilizzate anche come strategie che le aziende usano comunemente per resistere alle pressioni istituzionali. Così, anche se queste strategie non possono elevarsi al livello di manipolazione istituzionale per creare rendite di influenza, rappresentano comunque delle vie attraverso le quali le aziende possono adattarsi meglio a un dato ambiente istituzionale (Ahuja e Yayavaram 2011).

1.5 L'IMPATTO DELLE ISTITUZIONI NELL'IMPRENDITORIALITÀ

Giunti a questo punto dell'elaborato, si procede all'analisi dell'impatto delle istituzioni sul dinamismo imprenditoriale e nella teoria organizzativa. In generale, il concetto di imprenditorialità è condizionato da fattori *disposizionali*, ovvero fattori di matrice psicologica come la creatività, l'intelligenza umana e l'efficacia personale. Non soltanto ciò, ma l'indagine sull'imprenditorialità richiede di superare la mera interpretazione delle infrastrutture sociali, politiche ed economiche come *externalities* in quanto variabili ininfluenti ai fini dello scenario imprenditoriale.

La letteratura nel tempo ha esplorato diverse attitudini del ruolo delle istituzioni nell'imprenditorialità: una parte ha indagato, a livello di paese o regione, la propensione di contingenze fattuali relative all'attività imprenditoriale; altri hanno discusso sulle modalità di azione delle condizioni ambientali sulla performance del business nascente e nei momenti di sopravvivenza in un dato contesto di riferimento; altri autori, infine, hanno dibattuto sul ruolo dei *surroundings* imprenditoriali come la burocrazia, il network sociale, la religione, le politiche di governo a favore o contro l'attività d'impresa. Gli approcci appena elencati, dunque, rappresentano antecedenti contestuali, di sicurezza istituzionale, e antecedenti disposizionali, di *overconfidence* e avversione al rischio, sulla quale i condizionamenti istituzionali e delle strutture di governance che, con la loro influenza, determinano implicazioni sul dinamismo imprenditoriale. Dagli studi focalizzati sulle contaminazioni reciproche, tra variabili istituzionali e attività imprenditoriali, si è notato come quest'ultima assume forme differenti da paese a paese, a seconda del contesto nel quale si esplica (Autio, 2007). In questo contesto, quindi, è rilevante l'istituzione ed in particolare il ruolo dell'*institutional safety*, ovvero l'importanza della qualità dei servizi pubblici e delle formulazioni politiche che orientano la scelta all'ingresso imprenditoriale. Diversi autori, tra i quali Frye e Shleifer (1997), Williamson (1999) e Banerjee (1997), sostengono che il governo stabilisce regole che possono limitare il comportamento di mercato di alcuni soggetti, agevolando quello di altri e che il peso della burocrazia aumenta l'incertezza e i costi di transizione ostacolando il processo innovativo, il quale, a sua volta, blocca la crescita dell'economia. Appare chiaro che nel momento in cui il peso burocratico sia nettamente minore, maggiore sarà l'interesse di un individuo ad intraprendere un'attività di impresa. Allo stesso modo, appare evidente che quando le barriere all'entrata aumentano, lo spread tra il settore informale e quello formale aumenta, come previsto, e quando le procedure di entrata diminuiscono, lo spread tra il settore formale e quello informale diminuisce. La connessione sta nel fatto che le barriere all'entrata sono maggiori per le incumbents rispetto a quelle delle giovani imprese che non si sono assorbite nel contesto o, anche, per gli imprenditori emergenti quando sono in procinto di avviare la loro attività (Acs et al. 2008). Dunque, si nota come la spinta imprenditoriale è positivamente correlata alla percezione degli imprenditori di operare in un framework istituzionale sicuro.

Secondo alcune ricerche condotte dagli studiosi, il framework istituzionale ha un ruolo sostanziale anche nell'avversione al rischio da parte dell'imprenditore. L'avversione al rischio si instaura nella condizione di incertezza in cui l'imprenditore è chiamato ad assumere decisioni importanti in termini di finanza o risorse disponibili. Dunque, si ritiene che un'alta tolleranza del rischio sia presupposto fondamentale per l'avvio di un progetto imprenditoriale. Nella ricerca di Arenius e Minniti (2005), infatti, si riscontrano che le variabili percettive come l'attenzione alle opportunità, la paura del fallimento e la fiducia nelle proprie capacità sono importanti e possono essere condizionati da fattori istituzionali locali. Perciò, attraverso la creazione di normative e l'effetto di giuste practices routinarie, le istituzioni possono infondere maggior coraggio all'imprenditore alle prese con il suo processo di *decision-making*. Appare chiaro che, anche in questa situazione, l'*institutional safety* citato poc'anzi, può considerarsi un moderatore tra il rischio e il comportamento individuale.

Dall'affinità che si instaura tra l'imprenditore e l'istituzione possono nascere i cosiddetti ***institutional entrepreneurs***. L'imprenditore istituzionale è colui che *“ha interesse in particolari accordi istituzionali e che fanno leva sulle risorse per creare nuove istituzioni o per trasformare quelle esistenti”* (Maguire et al., 2004, pag. 657). In realtà, il concetto di imprenditore istituzionale era stato coniato precedentemente da DiMaggio (1988) affermando: *“nuove istituzioni nascono quando attori organizzati con risorse sufficienti vedono in esse l'opportunità di realizzare interessi che essi valutano come di grande valore”*. Con il passare del tempo e l'affermarsi dei pareri della letteratura sin qui trattati, questo concetto ha acquisito sempre più importanza, dimostrando di essere, inoltre, un vero collante tra il tradizionale istituzionalismo e il neoistituzionalismo. La letteratura definisce questa nuova figura come la contrapposizione tra i tratti dell'istituzionalismo, tipici a enfatizzare l'intervento dell'istituzioni nei processi organizzativi, e quelli dell'imprenditorialità, che enfatizzano le forze creative che sollecitano il cambiamento per organizzazioni e istituzioni. Per far ciò, è necessario che l'imprenditore riesca ad adottare strategie focalizzate sulla formazione e trasformazione delle istituzioni. La letteratura di Maguire et al. (2004), ha individuato tre strategie che gli imprenditori adottano con successo:

1. La prima strategia riguarda l'accertamento di quali attori sono maggiormente in grado di impegnarsi con successo nell'imprenditoria istituzionale in un campo emergente, identificando le caratteristiche critiche e distintive delle posizioni dei soggetti occupati dagli imprenditori istituzionali di successo;
2. La seconda strategia riguarda il processo attraverso il quale gli imprenditori istituzionali si assicurano la diffusione e la teorizzazione di nuove pratiche;
3. La terza strategia riguarda i processi attraverso i quali le nuove pratiche vengono istituzionalizzate e come queste vengono connesse alla routine degli stakeholder.

Per valutare se un imprenditore istituzionale può riscuotere successo o meno, potrebbe essere necessario quantificare il grado del suo *“potere”*. È possibile individuare imprenditori con un potere *“dominante”*,

ovvero delle figure intorno alla quale l'organizzazione evolve, oppure imprenditori definiti “*sfidanti*”, ovvero figure che sfidano altri individui più avvantaggiati nel suo stesso campo organizzativo. In generale, le tipologie di imprenditori istituzionali sono molto varie e si riconoscono negli individui, nelle organizzazioni, nelle professioni, nei network, nelle associazioni e nei movimenti sociali.

Discusso l'impatto delle istituzioni nell'imprenditoria e sulla figura dell'imprenditore, ora si procede all'analisi dell'impatto del ruolo delle istituzioni nella teoria organizzativa. La letteratura neoistituzionalista sostiene che il contesto istituzionale è in grado di condizionare lo sviluppo di strutture formali in una organizzazione, molto più di quanto incidano le pressioni del mercato. Difatti, come visto sin qui, questo modello sottolinea come il contesto neoistituzionale condiziona le scelte strategiche che un'impresa si trova a fare, e come l'organizzazione non è un prodotto di un'attività razionale bensì è il risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale. Dagli studi di Meyer e Rowan (1977) emerge che i “miti istituzionali” sono spesso accettati per formalità, facendo in modo che l'organizzazione possa ottenere o mantenere la validità nel quadro istituzionale. Le organizzazioni adottano i “*vocabolari di struttura*” che sono isomorfi con le regole istituzionali, come ad esempio, titoli specifici di lavoro, procedure e ruoli organizzativi (Meyer e Rowan, 1977). Esempio di adozione di questi “*vocabolari di struttura*” si notano quando dipendenti, candidati, manager, amministratori e agenzie governative sono predisposti a fidarsi delle pratiche di assunzione delle organizzazioni che seguono procedure legali, come i programmi di pari opportunità o i test di personalità, e sono più disposti a partecipare o a finanziare tali organizzazioni.

Tuttavia, queste strutture formali di legittimità possono creare storture e ridurre l'efficienza, ostacolando così la posizione concorrenziale delle organizzazioni nel loro ambiente di riferimento. Per ridurre al minimo il problema tra le norme formali e l'efficienza, le organizzazioni possono impegnare due dispositivi correlati (Meyer e Rowan, 1977):

- ***Decoupling*** (disaccoppiamento): le organizzazioni costruite intorno all'efficienza cercano di mantenere stretti allineamenti tra strutture e attività. La conformità è imposta attraverso l'ispezione, la qualità dell'output è continuamente monitorata, l'efficienza delle varie unità è valutata e i vari obiettivi sono unificati e coordinati. Ma una politica di stretto allineamento nelle organizzazioni istituzionalizzate rende semplicemente pubblico un registro di inefficienza e incoerenza. Le organizzazioni istituzionalizzate proteggono le loro strutture formali dalla valutazione sulla base delle prestazioni tecniche: l'ispezione, la valutazione e il controllo delle attività sono ridotti al minimo, e il coordinamento, l'interdipendenza e gli aggiustamenti reciproci tra le unità strutturali sono gestiti informalmente.
- ***The logic of confidence*** (la logica della fiducia): nonostante la mancanza di coordinamento e controllo, le organizzazioni disaccoppiate non sono anarchiche. Le attività quotidiane procedono in

modo ordinato. Ciò che legittima le organizzazioni istituzionalizzate, permettendo loro di apparire utili nonostante la mancanza di validazione tecnica, è la fiducia e la buona fede dei loro soggetti che operano all'interno e all'esterno. Gli impegni costruiti da manifestazioni di morale e soddisfazione, non sono semplicemente affermazioni scarse di miti istituzionalizzati. I soggetti che partecipano, non solo si impegnano a sostenere la facciata formale di un'organizzazione, ma si impegnano anche a far funzionare le cose dietro le quinte. Questi, dunque, si impegnano in un coordinamento informale che, anche se spesso apparentemente inappropriato, mantiene le attività tecniche senza intoppi ed evita imbarazzi pubblici. In questo senso la fiducia e il bene generati dall'azione cerimoniale non sono in alcun modo imprecisi. Tutto ciò, può anche essere il modo più ragionevole per convincere i soggetti che partecipano a fare del loro meglio in situazioni che sono rese problematiche da miti istituzionalizzati che sono in contrasto con le esigenze tecniche immediate.

Del tutto differente appare la letteratura di DiMaggio e Powell (1983) che, invece, sostiene che non è certo che tutti i processi di adattamento isomorfici accrescano l'efficienza. L'incertezza ambientale conduce le organizzazioni ad adattarsi e a conformarsi per effetto di una selezione naturale.

Tabella 2 - Elementi di teoria organizzativa nella visione istituzionalista e neoistituzionalista

	ISTITUZIONALISMO	NEOISTITUZIONALISMO
CONFLITTO DI INTERESSE	Centrale	Periferico
FONTE DI INERZIA	Interessi conferiti	Imperativo della legittimità
ENFASI STRUTTURALE	Struttura informale	Ruolo simbolico della struttura formale
ORGANIZZAZIONE INSERITA IN:	Comunità locale	Campo, settore o società
NATURA DELL'EMBEDDEDNESS	Co-optazione	Costituzione
LOCUS DELL'ISTITUZIONALIZZAZIONE	Organizzazione	Campo o società
DINAMICA ORGANIZZATIVA	Cambiamento	Persistenza
FORME COGNITIVE CHIAVE	Valori, norme, attitudini	Classi, routine, script, schemi
OBIETTIVI	Evidenti	Ambigui

Fonte - adattato da DiMaggio e Powell, 1983

Conciliando la letteratura discussa fino a questo punto, con l'ausilio della Tabella 2 che riassume e compara gli elementi di teoria organizzativa nella visione istituzionalista e neoistituzionalista, con la visione di Scott

(1987) è possibile individuare l'evoluzione istituzionale dello sviluppo organizzativo in quattro fasi differenti:

1. ***Istituzioni come un processo di conferimento di valore.*** L'istituzionalizzazione è un mezzo per conferire valore a strutture e processi che possiedono solo un'utilità strumentale. Conferendo valore, l'istituzionalizzazione promuove la stabilità della struttura nel tempo.
2. ***Istituzioni come un processo di creazione di realtà.*** Il processo attraverso cui le azioni assumono significato si identifica nell'istituzionalizzazione. Il processo sociale attraverso cui gli individui delineano ed accettano la realtà sociale è visto come indipendente dalle visioni o azioni dei singoli.
3. ***Sistema di istituzioni come una classe di elementi.*** Le organizzazioni non si conformano a determinati comportamenti perché questi "costituiscono la realtà" ma perché nel farlo sono ricompensate con legittimità, risorse e capacità di sopravvivenza.
4. ***Istituzioni come sfere sociali distinte.*** Le istituzioni sociali fanno riferimento a sistemi e pratiche organizzate socialmente che sono legate a diversi livelli funzionali. Le istituzioni sono viste come sistemi simbolico-cognitivi e normativi e si dà molta importanza alla persistenza e stabilità della struttura.

Seguendo questi processi, le strutture sono scelte e permesse da meccanismi istituzionali. Affinché si ottenga un'efficace gestione organizzativa basata su meccanismi istituzionali, la cooperazione ha un ruolo fondamentale impattando positivamente sulla performance, ma allo stesso tempo, quando i vincoli istituzionali crescono, gli "*strutturale holes*" possono essere utilizzati come leve per implementare l'arbitraggio regolatorio. È importante ricordare che, quando l'ambiente pone delle sfide e allo stesso tempo impone minori spazi di manovra, è necessario l'esercizio delle capacità relazionali, e specialmente nella fase di selezione di risorse e di coordinamento di risorse di network tra progetti diversi (Ahuja e Yayavaram 2011).

L'impatto delle istituzioni non ha portato solo dei cambiamenti per le realtà imprenditoriali ma anche sotto il profilo normativo. La rivoluzione della Pubblica Amministrazione ha avuto inizio già dagli anni '90. Tra le leggi più note, c'è da segnalare sicuramente la Legge 150 del 2000 che ha introdotto una disciplina nell'attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni che mira a promuovere, con l'ausilio di strumenti, tecniche ed iniziative, la semplificazione delle procedure e la modernizzazione degli apparati nonché la comunicazione interna ed esterna con le attività imprenditoriali.

1.6 IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

Nonostante un timido impegno delle istituzioni, negli anni si sono riscontrati grandi ostacoli esogeni che non hanno permesso al sistema pubblico di legarsi e fare network con il sistema impresa nazionale. Tra gli ostacoli, amplificati dalle diverse crisi degli scorsi decenni, si riscontrano gravi instabilità dei quadri normativi, una giustizia lenta, un complesso sistema fiscale e una burocrazia farraginosa. Ad aggravare questa situazione, nello scorso marzo 2020, l'Italia, l'Europa e il mondo intero hanno dovuto affrontare una terribile pandemia di Covid-19, che ha apportato cambiamenti nello stile di vita degli individui e generato ingenti danni economici e sociali per gli Stati. Per affrontare questa grave situazione, le istituzioni dell'Unione Europea si sono impegnate a stilare uno straordinario ed unico piano di ripresa che aiuterà gli Stati membri ad uscire dalla crisi e permetterà di erigere le fondamenta di un'Europa più coesa, resiliente, digitale ed ecologica.

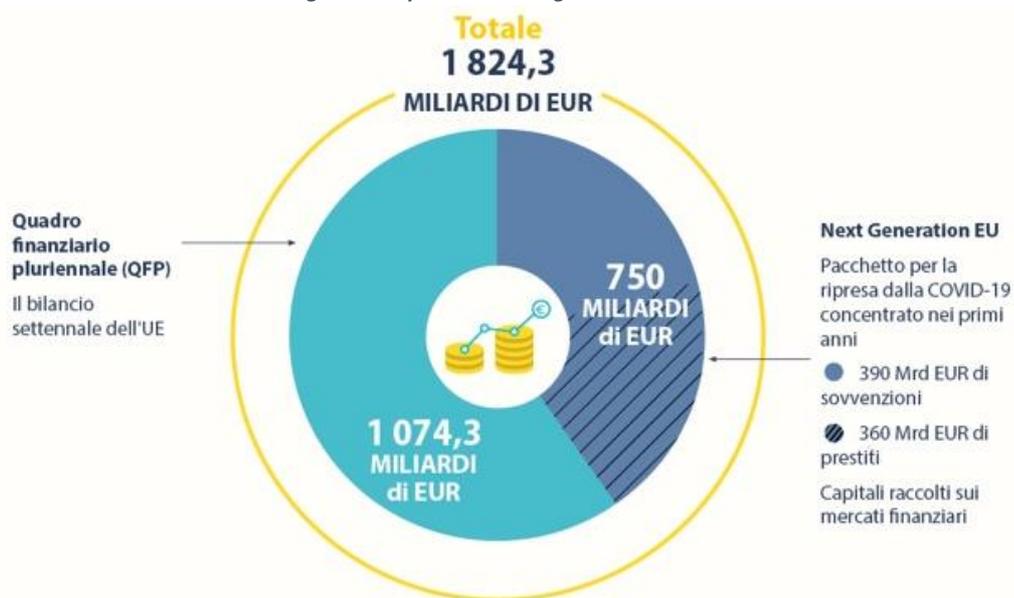
La Commissione Europea e tutto il Parlamento Europeo, insieme ai leader degli Stati membri nell'ambito del Consiglio, il Consiglio Economia e Finanza (ECOFIN) e il Comitato Economico e Finanziario (CEF) dell'UE hanno elaborato un piano fuori dall'ordinario, mobilitando un ingente importo di risorse che, se correttamente utilizzate, potrà generare un boom economico e una ripresa paragonabile solo al boom degli anni '50 e '60 scaturito dallo storico Piano Marshall, il piano politico-economico statunitense per la ricostruzione dell'Europa dopo la Seconda Guerra Mondiale. Per rilanciare l'economia dei Paesi membri, il piano prevede un'ideologia totalmente "circolare" affinché si intraprendano decisioni e comportamenti volti a migliorare l'aspetto ambientale, lo stato di salute delle persone e l'armonia della società nel suo complesso. Per contrastare l'attuale trend negativo, la politica, la Pubblica Amministrazione, il comparto industriale, il mondo accademico e tutti gli attori devono avviare una progettualità futura che deve erigere i suoi pilastri prevalentemente sulla *sostenibilità*, sulla *digitalizzazione* e sulla *transizione verde*.

Per contrastare la dilagante crisi da Covid-19, la risposta senza precedenti da parte delle istituzioni europee è caratterizzata principalmente dal progetto *Next Generation EU* (NGEU) messo a sistema con il bilancio dell'Unione Europea 2021-2027. Il pacchetto di interventi (*Recovery Fund*) è stato inserito nella pianificazione con un budget straordinario, per un totale di 1.824,3 miliardi di euro (2.018 miliardi di euro a prezzi correnti). L'architettura di questo piano di ripresa è caratterizzata da due linee di credito (dati Commissione Europea):

- ***Multiannual Financial Framework*** (bilancio a lungo termine dell'UE 2021-2027) che è il risultato di negoziati difficili con gli Stati membri durate gli ultimi 2 anni, con un finanziamento di circa 1.074,3 miliardi di euro (1.211 miliardi di euro a prezzi correnti) sul quale porre le basi per la ricostruzione dell'Europa post-pandemia e per sostenere efficacemente la transizione verde e digitale;

- **Next Generation EU** (NGEU) che costituisce il *primo piano di investimenti nella storia* dell'UE, destinato agli Stati membri con una dotazione di ulteriori 750 miliardi di euro (806,9 miliardi di euro a prezzi correnti) in sette anni. Il totale dei fondi è caratterizzato da 390 miliardi di euro di sovvenzioni, raccogliendo i capitali sui mercati finanziari, e 360 miliardi di euro di prestiti che dovranno essere restituiti entro il 2058. In questo dispositivo di finanziamento sono allocate risorse per 7 linee progettuali, come ad esempio il *Recovery and Resilience Facility – RRF* (Dispositivo per la ripresa e la resilienza) o per il *Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe – React-EU* (Assistenza alla ripresa per la coesione e i territori d'Europa). I fondi a disposizione, però, richiedono impegni giuridici entro il 31 dicembre 2023, per poi ottenere tutti i pagamenti entro il 31 dicembre 2026. Per finanziare il NGEU è stato previsto un innalzamento al 2% del PIL, il contributo degli Stati membri.

Figura 4 - Ripartizione budget UE 2021-2027



Fonte: Commissione Europea

Con l'emanazione del Regolamento (UE) 2021/241 da parte del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021, viene istituito il dispositivo per il *Recovery and Resilience Facility (RRF)* che rappresenta il fulcro del progetto Next Generation EU e che, quindi, rappresenta quasi la totalità del programma.

L'obiettivo del progetto è quello di rispondere alle conseguenze economiche e sociali post-pandemia attraverso nuove sfide più innovative ed ecologiche. Per far ciò, il 70% di queste risorse, ovvero 218,75 miliardi di euro, dovrà essere impegnato durante il 2021-2022 con una distribuzione che segue criteri basati sugli standard di vita, la media dei tassi di disoccupazione del periodo 2015-2019, il PIL pro-capite e la quota di popolazione degli Stati. Il restante 30% di risorse, ovvero 93,75 miliardi di euro, potrà essere impegnato nel 2023 quando il criterio legato alla disoccupazione verrà sostituito dal calo del PIL reale nel 2020 e al calo complessivo nel periodo 2020-2021 (dati Commissione Europea).

L'impegno della Commissione Europea per il ripristino dell'economia e l'edificazione delle basi per un nuovo futuro, poggia la sua architettura su tre "pillar" (pilastri):

1. **Sostegno agli stati membri per investimenti e riforme:** è il pilastro più rilevante tra i programmi del NGEU, rivolto in particolare agli Stati che hanno subito le maggiori conseguenze dalla crisi, con una dotazione di 672,5 miliardi di euro diretti alle riforme e agli investimenti, come precedentemente visto, per la transizione verde e digitale. Al suo interno, tra gli altri programmi, si segnala il *Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe* (React-EU) con finanziamenti supplementari di 47,5 miliardi di euro per il biennio 2020-2022 verso gli attuali programmi di coesione da assegnare in base alla gravità degli impatti socioeconomici della crisi. Sempre in questo pilastro, rientrano i diversi Fondi (FESR, FSE+, FC) volti ad attuare la Politica di Coesione dell'Unione Europea con un budget di 330,2 miliardi di euro per la diminuzione dell'orario lavorativo, sussidi all'occupazione giovanile e supporto alle PMI.

Ancora nel primo pilastro, nell'ottica della transizione verde, viene proposto il rafforzamento del *Just Transition Fund* (JTF) con un budget di 17,5 miliardi di euro per supportare gli Stati membri a accelerare la transizione alla neutralità climatica. Infine, nel tema della PAC (Politica Agricola Comune) è previsto anche l'implementazione del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), con uno stanziamento di 77,8 miliardi di euro, per sostenere le aree rurali nel realizzare i cambiamenti strutturali necessari in linea con il Green Deal europeo, aiutando gli agricoltori a rendere la loro filiera a impatto zero (dati Commissione Europea).

2. **Rilanciare l'economia dell'Unione Europea incentivando l'investimento privato:** questo pilastro si basa principalmente sul programma *InvesEU* articolato da quattro finestre di investimento che hanno il compito di sostenere le *imprese*, la *ricerca*, l'*innovazione*, la *digitalizzazione* e nelle *infrastrutture sostenibili*. Gli Stati membri, dunque, sono chiamati ad investimenti strategici supportati dalla garanzia di bilancio dell'Unione per il finanziamento di programmi d'investimento tramite la BEI (Banca europea per gli investimenti) e le banche nazionali. Integrato a questo pilastro, è presente lo *Strategic Investment Facility* per rafforzare la resilienza dei settori strategici (dati Commissione Europea).

3. **Trarre insegnamento dalla crisi pandemica:** memori degli errori commessi durante la crisi finanziaria 2008-2011, l'Unione Europea con la recente pandemia conta di agire diversamente attraverso il nuovo programma *EU4Health* con lo scopo di potenziare la sicurezza sanitaria in modo tale da essere pronta ad intervenire in caso di nuove crisi sanitarie del futuro. Grazie all'incremento del budget fino a 5,1 miliardi di euro, il programma, oltre a consolidare il sistema medico-sanitario, andrà a sostenere l'istituzione di laboratori e centri di eccellenza UE, per favorire lo sviluppo di medicinali e vaccini innovativi, sfruttando la sinergia con altri programmi UE, come *RescEU* (il meccanismo di protezione civile dell'UE) con a disposizione un budget di 3 miliardi, *Horizon Europe* (rivolto a potenziare il sostegno europeo alla ricerca e all'innovazione nei settori salute e

clima) con a disposizione 81,4 miliardi e *Digital Europe* che ha a disposizione 6,8 miliardi di euro (dati Commissione Europea).

Presentato nel dettaglio il progetto di rilancio dell'Unione Europea, si procede ad approfondire il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza presentato dall'Italia, con il fine di mostrare quanto questo storico progetto di rilancio sia un'opportunità per le nuove strategie d'impresa e quanto sia cospicuo e rilevante per il tessuto economico e sociale.

Dalla proficua interlocuzione avvenuta tra il Parlamento Italiano e la Commissione Europea, sulla base del Regolamento RRF, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Italia è la prima beneficiaria, in valore assoluto, dei fondi messi a disposizione dall'Unione Europea. Tra tutti i fondi messi a disposizione, il nostro Paese raggiunge una dotazione complessiva di 235,14 miliardi di euro. Nello specifico, l'Italia ha ottenuto risorse per **191,5 miliardi di euro** dal dispositivo per il *Recovery and Resilience Facility*, da impiegare nel periodo 2021- 2026, di questi 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi sono in prestiti calcolato in base al limite massimo del 6,8 % del Reddito Nazionale Lordo. Nella restante parte della dotazione complessiva, sono disponibili finanziamenti provenienti dal *React-EU* e quelli derivanti dalla programmazione nazionale aggiuntiva. Il PNRR basa la sua struttura progettuale in 6 Missioni, 16 Componenti e 3 priorità trasversali. Le Missioni del PNRR sono (dati ItaliaDomani – PNRR):



M1. Digitalizzazione, Innovazione, Competitività, Cultura e Turismo

La prima Missione prevede l'ambiziosa transizione digitale del nostro Paese e la modernizzazione della Pubblica Amministrazione e del comparto privato. Inoltre, sono stati messi a disposizione fondi per il rilancio di due settori chiave per l'Italia: il turismo e la cultura.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 3 componenti (1. Digitalizzazione, Innovazione e Sicurezza nella PA; 2. Digitalizzazione, Innovazione e Competitività nel sistema produttivo; 3. Turismo e Cultura 4.0), ammonta a 40,73 miliardi di euro provenienti dall'RRF e ulteriori 8,5 miliardi di euro provenienti dal Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).



M2. Rivoluzione verde e Transizione ecologica

La seconda Missione del PNRR ha lo scopo di concretizzare la transizione verde ed ecologica della società e dell'economia italiana, in coerenza con il Green Deal europeo.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 4 componenti (1. Economia circolare e agricoltura sostenibile; 2. Energia rinnovabile, Idrogeno, Rete e Mobilità sostenibile; 3. Efficienza energetica e Riquilibratura degli edifici; 4. Tutela del territorio e della Risorsa idrica), ammonta a

59,33 miliardi di euro dall'RRF e ulteriori 9,3 miliardi di euro provenienti dal Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).



M3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile

La terza Missione mira a rafforzare il sistema di trasporto rendendolo innovativo, moderno e digitale estendendo l'alta velocità ferroviaria nazionale e potenziando le reti regionali, con particolare attenzione al Mezzogiorno.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 2 componenti (1. Investimenti sulla rete ferroviaria; 2. Intermodalità e logistica integrata), ammonta a 25,13 miliardi di euro dell'RRF e ulteriori 6,3 milioni del Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).



M4. Istruzione e Ricerca

La Missione 4 del PNRR pone al centro dell'attenzione i giovani e le generazioni future, grazie ad interventi sui percorsi scolastici e universitari, sul diritto allo studio e nel rafforzamento dei sistemi di ricerca di base e applicata.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 2 componenti (1. Potenziamento dell'offerta di servizi di istruzione: dagli asili alle Università; 2. Dalla ricerca all'impresa), ammonta a 30,88 miliardi di euro dell'RRF e ulteriori 6,3 miliardi di euro del Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).



M5. Inclusione e Coesione

La quinta Missione si focalizza sulla dimensione sociale, intervenendo sulle politiche attive del lavoro, sul potenziamento dei Centri per l'impiego e del Servizio civile universale, sull'aggiornamento delle competenze e sul sostegno all'occupazione e all'imprenditoria femminile.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 3 componenti (1. Politiche per il lavoro; 2. Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore; 3. Interventi speciali per la coesione territoriale), ammonta a 19,81 miliardi di euro dell'RRF e ulteriori 2,6 miliardi di euro del Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).



M6. Salute

La sesta Missione, di notevole importanza vista la sua natura di bene pubblico fondamentale e la rilevanza macroeconomica dei Servizi Sanitari Nazionali, mira a rafforzare la rete territoriale e ad ammodernare le dotazioni tecnologiche del SSN.

La dotazione prevista per questa Missione, caratterizzata da 2 componenti (1. Reti di prossimità, Strutture e Telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale; 2. Innovazione, Ricerca e Digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale), ammonta a 15,63 miliardi di euro dell'RRF e ulteriori 2,9 miliardi di euro del Fondo complementare (dati ItaliaDomani – PNRR).

Lo sforzo di rilancio del nostro Paese, oltre a seguire le 6 Missioni con le rispettive Componenti, seguirà 3 priorità trasversali che riguardano la **parità di genere**, la **protezione** e la **valorizzazione dei giovani e il superamento dei divari territoriali** specialmente nei confronti del Mezzogiorno. A tal proposito, circa il 40% delle risorse sono destinate al Mezzogiorno, a testimonianza dell'attenzione al tema del riequilibrio territoriale fortemente orientato all'inclusione di genere e al sostegno all'istruzione, alla formazione e all'occupazione dei giovani. In piena coerenza con i pilastri del NGEU, il Piano italiano soddisfa largamente i parametri fissati dai Regolamenti Europei sulle quote di progetti green e digitali, prevedendo riforme per diminuire al minimo la burocrazia ed eliminare i vincoli che hanno creato dei rallentamenti nella realizzazione di investimenti. La struttura del PNRR è caratterizzata da: *riforme di tipo orizzontali o di contesto* che mirano a migliorare l'equità, l'efficienza e la competitività intervenendo su Pubblica Amministrazione e Sistema Giudiziario; *riforme abilitanti* che permettono la rimozione di ostacoli procedurali, regolatori ed amministrativi per assicurare l'attuazione del Piano; *riforme settoriali* presenti in tutte le singole missioni che normano le aree di intervento e le attività economiche ed infine, le *riforme di accompagnamento* che sono complementari alla realizzazione del PNRR e sono riforme riguardanti la razionalizzazione e l'equità fiscale.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, definitivamente approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio che ha recepito la proposta della Commissione europea, il 13 luglio 2021, non coinvolge la sola Pubblica Amministrazione bensì anche il privato e i cittadini. Dunque, il Piano, oltre a ideare una P.A. più efficiente e digitalizzata, vuole coinvolgere e responsabilizzare le attività private, essendo destinatarie ed

Figura 5 - Allocazione delle risorse RRF alle 6 Missioni del PNRR

esecutrici di molte azioni progettuali, e che quindi, non possono operare in controtendenza vanificando i progetti pubblici.

Il Governo, nel documento programmatico del PNRR, ha stimato che gli investimenti previsti avranno un impatto significativo sulle principali variabili macroeconomiche tali che nel 2026, anno di conclusione del Piano, il prodotto interno lordo sarà di 3,6 punti percentuali più alto rispetto all'andamento tendenziale. A realizzare i singoli interventi, secondo le rispettive competenze, saranno le singole Amministrazioni Centrali e gli Enti Locali che dovranno creare un filo conduttore tra pubblico e privato, tra istituzioni e cittadini. Dunque, tale dispositivo, che rappresenta un'occasione senza precedenti per il nostro Paese, richiede alle istituzioni un enorme sforzo di programmazione per rendere i progetti esecutivi e la chiave per avviare questi interventi è iniziare un vero e proprio processo di partnership pubblico-privato. Attraverso progetti comuni di Amministrazioni Pubbliche, imprese e Università, sarà possibile accelerare il percorso di spesa e accedere a tutte le risorse a disposizione per lo sviluppo di modelli di business innovativi.

Una presentazione così articolata del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, all'interno di questo progetto di tesi, vuole dimostrare quanto questo dispositivo possa essere elemento di relazione fondamentale con le teorie istituzionali presentate in principio. Come è stato dimostrato, le teorie impiantano il sistema aziendale non come l'azione di soggetti orientati al perseguimento dei propri obiettivi, ma sulla base di processi sociali e di meccanismi di legittimazione, in cui le organizzazioni sono il risultato di un adattamento all'ambiente istituzionale. In tal senso, è possibile notare come il PNRR e le teorie istituzionaliste riscontrano somiglianze nei rapporti dei pilastri che caratterizzano il *template* in cui operare: le istituzioni, l'ambiente e le organizzazioni.

Entrando ancor più nello specifico, la filosofia del NextGenerationUE, e in particolare quella del PNRR, appura un approccio comune non solo con le prospettive istituzionaliste ma ancor di più con quelle neoistituzionaliste. Difatti, questi progetti trovano elementi in comune anche con la teoria neoistituzionalista grazie all'idea centrale dell'istituzione come influenza della vita sociale, delle istituzioni stesse e dei pensieri, sentimenti e comportamenti degli attori individuali e collettivi. Il PNRR appare il giusto strumento che le istituzioni possono utilizzare per incidere tra i diversi livelli di azione, in particolare a livello micro e quindi nel rapporto con le imprese, sull'organizzazione, sulle strategie e su tutti i principi che caratterizzano la prospettiva dell'*Institution-Based View* che le organizzazioni possono adottare. Questo strumento permetterebbe l'incremento dell'interazione dinamica tra istituzioni e organizzazioni, influenzandone totalmente in positivo le scelte strategiche e la performance tutta, proprio come sostenuto dalle teorie di Peng (2002).

Come visto in principio, l'*Institution-Based View* adotta una visione in cui le organizzazioni cambiano atteggiamento e adottano le proprie strategie in risposta alle pressioni ambientali; dunque, strumenti come il PNRR permetterebbero di istituire un quadro istituzionale con innovativi vincoli e opportunità che

creerebbero un ambiente agevole dove le organizzazioni possano implementarsi e aumentare la propria competitività sul mercato nazionale ed internazionale.

In conclusione, in questo capitolo sono state presentate le basi teoriche, lo strumento del PNRR e la relazione che li accomuna. Lo scopo di questo capitolo, è quello di fornire tutti gli elementi utili per il raggiungimento della finalità del presente lavoro di tesi che successivamente verrà approfondito attraverso un'analisi di tipo qualitativa per mezzo di interviews rivolte a manager aziendali cercando di individuare le implicazioni di questo tema innovativo e tutt'oggi ancora inesplorato.

2. METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'obiettivo del presente lavoro di tesi è la ricerca di temi, quello del PNRR in particolare, del tutto innovativi nell'ambito accademico inesplorati, attuali e in continua evoluzione. Nonostante ciò, il progetto vuole concentrare la domanda di ricerca sull'impatto concreto che le istituzioni, e il dispositivo del PNRR, possono dare in una strategia di impresa e quanto ciò possa essere funzionale nel sistema aziendale ed economico. Si desume, di conseguenza, la complessa natura della ricerca, che ha comportato la scelta di un'analisi di tipo **qualitativo**, ciò si traduce in una raccolta di dati, documenti ed informazioni. Tutto ciò è stato possibile grazie ad interviews proposte a diversi manager di note aziende italiane.

2.1 OBIETTIVI E SCOPI DI RICERCA

Il presente lavoro si articola circa l'interesse di nuove opportunità strategiche e su come queste possano essere la chiave per il raggiungimento di importanti fattori di vantaggio competitivo per le imprese, nonostante l'impatto negativo post pandemia in tutto il globo. Alla luce di ciò, ci si è chiesti, dunque, quanto impatta concretamente il ruolo delle istituzioni e come queste influiscano nelle scelte strategiche di un'impresa, anche, e soprattutto, alla luce degli ultimi anni segnati dalla pandemia Covid-19 e da nuovi piani di ripartenza per il Paese.

Si è deciso di proporre interviews con una tipologia di domande prevalentemente **esplorative**, utilizzate per comprenderne le caratteristiche del fenomeno tramite un campione composto da intervistati appositamente selezionati. L'obiettivo del progetto di tesi è quello di identificare l'impatto delle istituzioni sull'imprenditoria, e dal punto di vista del dinamismo e dal punto di vista della teoria organizzativa, nonché di dimostrare come, attraverso il PNRR, la partnership tra pubblico e privato e la creazione di un giusto ambiente per le imprese, possano essere degli elementi caratterizzanti per il futuro del Paese. Pertanto, si intende raggiungere il suddetto obiettivo attraverso fonti direttamente interessate ai processi manageriali delle singole organizzazioni.

2.2 METODOLOGIA: “ANALISI QUALITATIVA ATTRAVERSO INTERVIEW”

Per raggiungere l'obiettivo e adempiere agli scopi appena descritti, con l'intento di ottenere una più ampia analisi del fenomeno, sono state realizzate delle interviews a manager di realtà aziendali operanti in diversi settori nazionali ed internazionali, grazie alla straordinaria collaborazione con il gruppo di lavoro **CEOforLife** composto dai leader delle maggiori realtà aziendali presenti nel nostro Paese. Il progetto di tesi si caratterizza da una ricerca su diversi settori, pur essendo un lavoro impegnativo che necessita di tempi più estesi, questa tipologia di ricerca permette di replicare i risultati ottenuti su realtà differenti con scenari più ampi e maggiori dati. Pertanto, la scelta dei manager da coinvolgere è stata definita con l'intento di

analizzare il fenomeno secondo diversi business, diversi clienti, l'impatto sociale e, soprattutto, le diverse strategie pre e post-pandemiche. Con questo scopo, sono stati coinvolte aziende che operano in quattro settori differenti: *consulenza strategica*; *ristorazione collettiva*; *servizi IT e corporate real estate*.

Il settore della *consulenza strategica* è stato selezionato poiché al suo interno si individuano realtà aziendali che hanno come scopo principale di supportare le amministrazioni centrali e locali del Paese a cogliere l'opportunità irripetibile del PNRR. Quello della consulenza è un settore che può fornire servizi professionali a amministrazioni e imprese, in particolare nella trasformazione digitale e nella gestione dei fondi sia in fase di stesura dei progetti che in fase di implementazione. Per questo settore, è stato coinvolto il *dott. Giancarlo Senatore*, CEO di **Intellera Consulting**, prima consulting firm nel settore pubblico in Italia per volume di affari. L'azienda nasce nel 2021, attraverso un'operazione di management-buyout alla quale ha preso parte il Fondo Gyrus Capital e i partner di PwC Public Sector. Tra le attività principali vi è lo sviluppo in Italia e a livello globale di servizi di consulenza strategica rivolti a istituzioni e Organi dell'Unione Europea sui temi di sviluppo, digitalizzazione e misurazione delle performance dei servizi pubblici. Nel primo anno di attività, ha registrato un fatturato di oltre 65 milioni di euro e un team composto da oltre 800 professionisti, di cui il 54% è composto da donne.



Figura 6 - Logo aziendale:
INTELLERA CONSULTING

La scelta del settore della *ristorazione collettiva*, invece, è dettata dal fatto che le regole delle istituzioni e dei policy maker hanno un impatto concreto sul business, sia nel breve che nel lungo termine di queste organizzazioni. Oltre a ciò, questo settore si rivela importante nel fornire un vitale contributo per la ripresa economica e sociale, specialmente dal punto di vista dell'educazione alimentare e alla prevenzione delle malattie negli asili nido e servizi per l'infanzia, così come per l'estensione del tempo pieno nelle scuole e delle mense nelle aziende. Il manager coinvolto è stato il *dott. Rosario Ambrosino*, CEO di **Elior Italia**, leader nella ristorazione collettiva in Italia, con oltre 100.000 collaboratori e 2000 ristoranti e punti vendita in tutta Italia. Fonda le sue radici nel 1954 ma il nucleo originario nasce nel 1991. Negli anni si riscopre anche leader mondiale nella ristorazione e nei servizi per le aziende, le scuole, la sanità, ed anche nei viaggi con un giro d'affari di 4.886 milioni di euro suddiviso nei 6 paesi in cui opera, contando 109.000 collaboratori che servono ogni giorno 6 milioni di clienti in 23.500 ristoranti e punti vendita.



Figure 7 - Logo aziendale:
ELIOR RISTORAZIONE

Il settore dei *servizi IT* è stato scelto poiché è il cardine della trasformazione digitale. Al suo interno operano società specializzate in cybersecurity, cloud, sostenibilità tecnologica che consentono alla partecipazione e alla crescita del Paese in senso digitale. Oggi più che mai, questo settore offre soluzioni complete, volte a innovare i modelli di business sulla base di esperienze locali e internazionali, rendendosi trasversale su buona parte delle missioni del PNRR. Il manager coinvolto, in questo caso, è stato il *dott. Emiliano Rantucci*, General Manager di **Avanade ICEG** e Country Manager (Italia, Europa Centrale, Grecia) di

Avanade Italy, player globale leader nella fornitura di servizi digitali innovativi. La *Avanade*, con oltre 80 sedi in 25 Paesi, è un'azienda leader nel settore IT, nonché nella fornitura di servizi digitali innovativi e soluzioni aziendali progettate per i suoi clienti. Nata nel 2000 da una joint venture tra *Microsoft* e *Accenture LLP*, basa le proprie soluzioni su una combinazione di analisi, innovazione e conoscenza tecnica arricchiti dagli strumenti, dalle prassi e dalle metodologie consolidate negli anni. Sin dalla sua nascita, l'azienda si attesta come leader nel marketplace dei servizi Microsoft con oltre 40.000 professionisti di cui oltre 1300 distribuiti nelle sedi italiane.



Figura 8 - Logo aziendale: AVANADE

Infine, la scelta del settore *real estate* è motivata dal fatto che, a seguito del periodo pandemico, oggi ha l'occasione per attuare rigenerazione urbana, riqualificazione energetica e accelerare la digitalizzazione anche per le infrastrutture private e pubbliche, creando un nuovo rapporto tra persone, ambienti, esperienze. Per la raccolta delle interviste, è stato coinvolto l'Ing. *Daniele Di Fausto*, CEO di **eFM** leader nel corporate Real Estate management e nella sua trasformazione digitale. La *eFM* nasce negli anni 2000 ed oggi opera in 4 continenti con oltre 320 professionisti tra ingegneri, architetti, data scientist, economisti, psicologi e antropologi che operano attraverso l'innovativa piattaforma aziendale offrendo così la progettazione e la realizzazione di luoghi (intesi come interazione tra spazi e persone) smart e soprattutto personalizzati sulle esigenze dei futuri "abitanti".



Figura 9 - Logo aziendale: eFM

L'approccio con il quale è stata svolta la raccolta delle informazioni è un approccio definito "induttivo" grazie all'ausilio di otto domande a risposta aperta, basandosi sulla conoscenza di dati ed informazioni raccolte e approfondite. Attraverso questa modalità di intervista, è stato possibile raccogliere informazioni da risorse attendibili e credibili per poi essere riordinate, analizzate e successivamente trattate per trarre conclusioni valide. Con questo metodo di acquisizione dei dati sono emersi maggiori aspetti e opinioni da parte dei manager coinvolti, garantendo una struttura più flessibile ed efficace per la ricerca.

2.3 ANALISI QUALITATIVA DEI DATI

I manager coinvolti hanno sostenuto le interviste in via telematica, di visu o attraverso l'acquisizione di risposte via e-mail. Tra i manager coinvolti, *Avanade Italia* e *eFM* sono stati intervistati in via telematica attraverso la piattaforma Microsoft Teams, il CEO di *Intellera Consulting* è stato intervistato di persona presso la sede aziendale e, infine, il manager di *Elior Italia* ha fornito le risposte via e-mail. Le interviste sono state registrate e trascritte ed hanno avuto una durata media di trenta-quaranta minuti. Al fine del raggiungimento dell'obiettivo di tesi, nella discussione dei risultati, saranno riportate le informazioni più salienti ottenute durante le suddette interviste. Sono state, infatti, fornite risposte utili, tali da poter giungere

a delle conclusioni ben precise, permettendo il confronto tra le diverse reazioni rispetto al ruolo delle istituzioni e l'analisi del loro approccio verso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Con l'intento di ridurre al minimo il disturbo statistico, le interviews si compongono di un numero ridotto di domande per consentire una quanto più possibile standardizzazione delle risposte. Perciò, queste interviste si compongono di otto domande a risposta aperta tali da consentire una quanto più precisa acquisizione delle informazioni utili, grazie inoltre all'utilizzo di documenti, come paper e documenti interni delle realtà coinvolte. Di seguito, vengono riportate le domande oggetto dell'interview:

1. Cosa spinge un'impresa ad adottare un approccio istituzionalista?
2. In situazione pre-pandemica, il ruolo delle istituzioni quanto incideva sulle strategie di impresa?
3. L'importanza delle istituzioni per le scelte strategiche, a seguito della pandemia Covid-19, è aumentata o diminuita?
4. Per il tipo di attività che svolge la Sua azienda, quanto è importante il ruolo delle istituzioni nelle scelte strategiche?
5. Che valore ha, per un'impresa, l'opportunità di un Piano di ripartenza così ambizioso come quello del PNRR?
6. Come si potrebbe incentivare una partnership tra pubblico e privato per sfruttare al meglio il PNRR?
7. Come cambia la progettazione della strategia aziendale a seguito degli interventi previsti dal PNRR?
8. Proiettandosi nel futuro, il rapporto tra istituzioni e organizzazioni ne uscirà rafforzato o meno?

È possibile suddividere il corpus delle domande in tre sezioni: la prima sezione raccoglie i pareri dei manager sul tema dell'*istituzionalismo* e del ruolo delle istituzioni nelle strategie d'impresa in maniera molto generica; la seconda sezione, invece, si compara l'impatto istituzionale nella situazione pre-pandemica con l'impatto a seguito della pandemia Covid-19 e, in conclusione, la terza sezione, individua spunti più attuali e futuri sull'impatto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e i benefici dei rapporti tra organizzazioni e istituzioni. Pertanto, attraverso questa struttura di domande si cerca di individuare quanto sia importante e impattante il ruolo delle istituzioni all'interno delle strategie e se lo strumento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza può determinare un cambiamento in questo contesto. L'analisi, pertanto, viene posta esaminando le strutture delle imprese, la qualità delle loro iniziative avviate e, nondimeno, le informazioni utili prese in considerazione.

3. RISULTATI

Attraverso la realizzazione di quattro interviews alle realtà aziendali coinvolte, sono emersi alcuni punti di affinità e altri di differenza. Nel coinvolgere queste aziende, è stato possibile adottare un duplice punto di vista, difatti è stato analizzato il fenomeno di studio sia con aziende che già hanno nel loro portafoglio di business le Pubbliche Amministrazioni e sia con le aziende che, invece, non hanno le PA come clienti. Questa duplice visione ha permesso di far emergere le trasformazioni dei rapporti e la differente accezione delle istituzioni dal periodo pre-pandemico al giorno d'oggi.

Tutti i CEO coinvolti hanno espresso simili pareri sul concetto dell'adozione di un approccio istituzionalista. Per tutto il Novecento si è creduto che la responsabilità sociale fosse demandata solo alle istituzioni e che le aziende fossero delle macchine destinate solamente al profitto. Dal confronto, invece, è emerso che per un'azienda risulta fondamentale consolidare il proprio rapporto con le istituzioni, poiché oggi non vi è solo il compito di accrescere il proprio profitto ma anche, come affermato dal CEO di *Avanade*, quello di portare avanti una *“costante attenzione ai nuovi risvolti sociali e ai nuovi modelli di business”*. È emerso che, con l'avvento della pandemia Covid-19, la situazione del Paese ha mostrato la forte carenza di interazione tra le imprese e la Pubblica Amministrazione, e ne ha evidenziato la necessità per *“accelerare nella spesa per una serie di servizi”* come sostenuto dal manager di *Intellera*. In questo momento, il contatto tra le due realtà assume un significato particolare, specialmente nel momento in cui l'instaurare rapporti con le istituzioni genera un vantaggio competitivo notevole. Oggi, così come si riscontra dalle dichiarazioni dal manager di *eFM*, *“le istituzioni sono chiamate in maggior misura ad assumere un ruolo determinante, sia a livello territoriale sia a livello nazionale”*, ed hanno il compito di supportare le realtà imprenditoriali, portando avanti iniziative volte a rendere un'impresa più sostenibile, socialmente attiva, attenta ai lavoratori e attenta alle esigenze dei propri clienti. Appare fondamentale, anche agli occhi del manager di *Elior*, quanto sulle *“aziende ricade l'onere e la responsabilità nel contribuire al dibattito politico ed istituzionale, sulla regolamentazione e sulle opportunità di sviluppo”* e, pertanto, quanto sia fondamentale per un'impresa adottare un approccio istituzionalista.

Dalla fotografia pre-pandemica della ricerca, è emerso che il rapporto è mutato notevolmente. A dimostrazione di ciò, i pareri dei manager coinvolti hanno messo in risalto che le aziende hanno sempre avuto un riguardo al mondo delle istituzioni, nonostante il pesante carico di pregiudizi reciproci tra il mondo pubblico e quello privato. Con l'avanzare delle tecnologie e l'affiorarsi di nuovi business, le aziende coinvolte, dapprima della situazione pandemica, hanno coinvolto parti sociali, cittadini e istituzioni. Per alcune realtà, come quella di *Elior*, *“le istituzioni nazionali hanno avuto un ruolo utile nella regolamentazione del business, sia sul piano nazionale che locale”*. Con l'arrivo della pandemia, però, questi fattori hanno avuto un'ascesa alquanto decisiva. Le istituzioni sono entrate molto di più nella vita delle aziende rispetto al passato, come riscontrato anche dal manager di *Avanade* che ha sostenuto che

“durante la pandemia le istituzioni, così come le aziende, sono trovate a confrontarsi con delle situazioni con cui prima non si era abituati a confrontarsi”. Ciò si è riscontrato in tutte le risposte fornite dai manager coinvolti, i quali hanno sottolineato come, a seguito di questo evento l’importanza delle istituzioni, sia per le scelte strategiche che nell’affrontare la grave crisi, è aumentata. Il Covid-19 ha reso ancora più rilevanti gli aspetti critici ma ha sicuramente dato un notevole impulso alla digitalizzazione, all’accesso digitale al lavoro e alla sovversione dei concetti di spazio e rapporto tra gli individui. Le istituzioni, così come le realtà imprenditoriali, mai avrebbero pensato di dover affrontare una situazione di questo tipo aumentandone la consapevolezza della partecipazione e della collaborazione. A dimostrazione di ciò, dall’intervista è emerso che alcune aziende, come la *eFM*, a seguito di questo evento, hanno aumentato la partecipazione e il confronto ai tavoli istituzionali nazionali ed Europei. Inoltre, anche dal confronto con altri Paesi in Europa, grazie al contributo della multinazionale *Avanade* e dagli studi del settore di *Intellera*, è emerso che le realtà imprenditoriali europee non hanno ancora visto questa forte accelerazione da parte della Pubblica Amministrazione Centrale, nel digitalizzarsi e nel rinnovarsi come, invece, sta accadendo nel nostro Paese. Questi effetti potrebbero consentire al Paese di recuperare la visibilità e la credibilità nel contesto europeo e mondiale.

La crisi sanitaria globale è stata un fattore predominante anche nel determinare quanto, per le aziende intervistate, sia importante il ruolo delle istituzioni nelle scelte strategiche. Qualche anno fa, il rapporto tra istituzioni e imprese era caratterizzato da formalità di regolamenti, leggi da rispettare e tavoli istituzionali non sempre determinanti. Oggi, invece, il rapporto è diventato parte di un dialogo strategico con il fine di individuare la futura direzione aziendale e sociale da intraprendere. Nel dettaglio, questo genere di cambiamento si può ravvisare certamente in una delle aziende coinvolte, la *eFM*, la quale, seppur ha sempre sostenuto un coinvolgimento delle istituzioni, oggi ha “scoperto l’importanza di formare un dialogo strategico e operativo volto a raggiungere nuovi obiettivi comuni”. Lo stesso si riscontra in *Elior Italia*, che costruisce un dialogo strategico con le istituzioni, specialmente con le amministrazioni Comunali e gli Enti locali, affinché possa “produrre effetti immediati sulla gestione dei servizi mensa, con conseguenze sull’organizzazione delle attività e sulle modalità di partecipazione e accesso ai bandi pubblici”.

Leggermente differente è la situazione per le altre due aziende coinvolte, *Intellera* e *Avanade*, poiché entrambe hanno sempre avuto le istituzioni, amministrazioni centrali o locali come clienti. La prima, essendo una consulting della PA, ha circa il 90% del suo core business nel mondo pubblico e, per questo motivo, è “fondamentale garantire una collaborazione e un continuo dialogo con le istituzioni, non solo da un punto di vista strategico ma anche da un punto di vista professionale e umano”, sentendosi parte della contribuzione al miglioramento dell’ambiente in cui si vive. Anche *Avanade* ha tra i maggiori clienti le amministrazioni ma il suo rapporto prima della pandemia non era poi così semplice. È risaputo che il mondo delle istituzioni non si è mai adoperato celermente nello sviluppare infrastrutture tecnologiche per semplificare i lunghi e complessi procedimenti burocratici, “un po’ per la carenza di fondi ed un po’ perché

non se ne vedeva l'esigenza" secondo quanto afferma il manager di *Avanade*. Solo con l'avvento della pandemia, quando le amministrazioni, così come le aziende, hanno dovuto garantire i propri servizi sfruttando i nuovi canali digitali, si è reso necessario riscoprire e rinsaldare forti collaborazioni con aziende come questa. Nonostante queste differenze, il concetto che accomuna i CEO coinvolti è sicuramente la partecipazione e la sinergia tra il mondo privato e il mondo pubblico come arma vincente verso sfide sempre più complesse.

Se da un lato il Covid-19 ha accelerato questa consapevolezza, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha permesso lo slancio verso il cambiamento, soprattutto dal punto di vista finanziario ed economico. Questo Piano, così, diviene un punto di riferimento nella definizione delle strategie aziendali permettendo alle aziende di intercettare, con progetti sistemici, le risorse pubbliche da investire in progresso, sostenibilità e vivibilità. Al momento della stesura di questo lavoro di tesi, risulta ancora prematuro determinare che valore può avere un Piano di questa portata ma è possibile comunque far emergere come questo sia un elemento decisivo nella progettazione nel medio-lungo periodo, sostenuto più volte anche dalle dichiarazioni dei CEO di *Avanade* ed *Elior*. Scandagliando i business plan delle aziende coinvolte è apparso che, grazie proprio al PNRR, sono state registrate, come dichiara il CEO di *Intellera*, *"previsioni di crescita quattro-cinque volte maggiori rispetto alle previsioni iniziali"*. Questo dato dimostra come, l'offerta di conoscenza del Piano e di tutti i servizi correlati alla gestione dei fondi pubblici, diviene un elemento di interesse per tutti gli attori coinvolti. Un elemento essenziale che si ravvisa dall'interview, e nello specifico nelle dichiarazioni del manager di *eFM*, è che, in questa fase di avvio, è importante organizzarsi nel saper intercettare questi fondi e acquisire personale con le giuste competenze per l'attuazione delle proposal con le quali un'impresa può generare maggiori servizi o prodotti a beneficio degli utilizzatori finali che siano cittadini o clienti.

Per far sì che tutto questo possa riuscire, appare necessario incentivare una partnership tra pubblico e privato per *"produrre una concreta accelerazione delle relazioni"*, come suggerito dal CEO di *Avanade*, e per sfruttare al meglio le risorse messe a disposizione dal *Next Generation EU*. Il dispositivo del PNRR richiede alla PA uno sforzo di programmazione per rendere i progetti esecutivi che, secondo quanto sostenuto da *eFM*, solo con interventi collaborativi ed ecosistemici con il mondo privato, potrebbe raggiungere. Le istituzioni, in questo importante progetto, hanno un ruolo attuatore, *"ma senza un necessario coinvolgimento del mondo privato non potrà essere attuato"*, come affermato dal CEO di *Intellera*. Come riscontrato dalle interviste, appare chiaro che il primo passo fondamentale nel rafforzare questa partnership, è quella di potenziare l'efficacia e la sinergia del settore pubblico nel suo complesso, semplificando meccanismi burocratici e partecipativi. Affinché il Piano possa essere efficace, la partnership tra pubblico e privato non può essere l'unico elemento da considerare, infatti, come dichiarato dal CEO di *Intellera*, azienda che comunque ha preso parte ai lavori di stesura del PNRR, il Piano potrebbe funzionare solo se *"riesce a moltiplicare i termini di effetto trasversalmente su tutta la filiera produttiva"*. Quindi, il mondo pubblico e quello privato devono sì collaborare tra loro ma anche coinvolgere la completa filiera produttiva, a monte, a

valle o per ambito territoriale, garantendo, così, a tutti gli attori coinvolti di raggiungere gli obiettivi prefissati. Questi ideali sono apparsi comuni tra tutti gli intervistati, specialmente per le realtà che avevano già rapporti con il mondo pubblico mentre per quanto riguarda *eFM*, in linea su quanto analizzato, si sta adoperando a costruire una partnership in grado di *“rafforzare la proposta progettuale per ciascuna missione in termini di visione politica e ricaduta sociale”*, sostenendo la convergenza delle grandi aziende italiane in una proposizione congiunta e creando le condizioni per una convergenza delle proposte e delle risorse. Ciò è stato riscontrato anche dal CEO di *Elior*, il quale riconosce che il presupposto alla base di questa partnership deve essere *“il dialogo e il confronto tra le due sfere, da cui devono nascere nuovi spunti e opportunità sociali e strategiche”*. È emerso, quindi, che le realtà coinvolte, nonostante riscontrino una difficoltà, si stanno impegnando nel fortificare questa intesa cercando di coinvolgere tutti gli attori circostanti.

Poc’anzi è stato discusso il valore che potenzialmente ha l’opportunità del PNRR per le realtà imprenditoriali, però è necessario anche individuare come cambia la progettazione della strategia aziendale a seguito di questi interventi. Pertanto, oltre ai cambiamenti dal punto di vista del business plan, il manager di *Intellera* sostiene che cambia anche *“il concetto vero e proprio di progettazione”*. Difatti, grazie alla lungimiranza di questo piano, i manager coinvolti hanno affermato unanimemente di essere più sereni proprio perché viene concessa la possibilità di studiare e attuare piani a medio-lungo termine, soprattutto nei riguardi di partnership e collaborazioni con le istituzioni. Questa certezza, garantita dal PNRR attraverso tutte le iniziative previste, permette alle aziende di essere più strategiche nelle scelte, così come definito dal CEO di *Avanade*, il quale ha sostenuto che grazie a questo strumento *“vengono garantite progettualità sull’accrescimento del personale, delle skills, degli investimenti su formazione e su nuovi modelli di lavoro”*. Pertanto, appare chiaro come l’impatto del PNRR non interessa solamente aziende o PA, ma di riflesso gli interessi e il benessere di tutti i singoli cittadini del Paese. La lunga progettualità del PNRR garantisce una certa quota di domanda per i prossimi anni accelerando i piani di sviluppo aziendali, in tutti i settori. Dalle interviews, soprattutto per aziende come *eFM* e *Elior*, è emerso che già questi primi effetti sono un segno concreto di come un Piano di questa portata può velocizzare gli obiettivi prefissati abbattendo notevolmente il rischio che precedentemente era sicuramente maggiore.

A conclusione delle interviews è emerso che, proiettandosi nel futuro, il rapporto tra istituzioni e organizzazioni ne uscirà rafforzato. Per far ciò, appare necessario *“abbandonare quel retaggio di un tempo ormai passato relativo ai pregiudizi del mondo pubblico”*, come sostenuto dal manager di *Intellera*, così come sul mondo privato. Secondo quanto affermato dai manager di *Elior* e *Avanade*, a margine di questa pandemia, le parti sane del sistema produttivo e della società tutta hanno compreso quanto sia importante una collaborazione e il superamento di qualsiasi tipo di pregiudizio. È emerso, quindi, che il rapporto ne uscirà rafforzato dal momento che da una parte le istituzioni hanno compreso l’opportunità di trasformarsi, migliorarsi e di innovarsi e dall’altra invece attraverso queste nuove progettualità affiora che non esisterà più

il professionista che eroga una prestazione ma professionisti che genereranno e mitigheranno una serie di competenze operando in modo trasversale. L'avvicinarsi dei due fattori permetterebbe al sistema Paese di guadagnare e riconquistare credibilità nei confronti del cittadino e soprattutto nei contesti europei ed internazionali. Un ruolo determinante in questo rapporto, tuttavia, resta nella sfera della Pubblica Amministrazione perché con gli ingenti investimenti previsti avrà il compito di dimostrare di essere in grado di saper gestire e investire i fondi, con l'auspicio che ammodernandosi, strutturandosi, riorganizzandosi, diventi comunque un interlocutore sempre più efficace e sempre più presente nella vita delle aziende oltre che nella vita dei cittadini. Pertanto, così come affermato dal CEO di *eFM*, *“è necessario che questo rapporto debba uscire rafforzato perché solo così potrà raggiungere gli obiettivi prefissati nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”*.

4. DISCUSSIONE

A seguito della precedente rassegna delle interviews sottoposte ai manager delle diverse aziende, e all'analisi delle loro risposte, nel presente capitolo saranno discussi i risultati utili al raggiungimento dell'obiettivo del presente lavoro di tesi. Nonostante la complessa natura della ricerca, essendo un argomento ancora innovativo, inesplorato e attuale nel panorama accademico, grazie a questa analisi qualitativa svolta si è potuto raggiungere l'obiettivo prefissato.

4.1 INTERPRETAZIONE E DISCUSSIONE DEI DATI

A seguito di un duro periodo pandemico che ha messo in crisi il sistema sociale ed economico dell'Italia e dell'Europa tutta, nel mondo accademico ed in quello aziendale, si sono riaccese discussioni su tematiche quali *l'istituzionalismo* ed il *neoistituzionalismo*. Sulla base di ciò, si è ritenuto opportuno prendere in esame i due filoni ideologici e attualizzarli con la situazione odierna, soprattutto in vista dell'attuazione del Piano di Ripresa e Resilienza. Il dispositivo, che rappresenta un'occasione senza precedenti per il nostro Paese, ora richiede alle istituzioni un enorme sforzo di programmazione, gestione e collaborazione tra tutti gli attori. Dunque, appare chiaro come sia necessario tornare a discutere delle visioni *istituzionaliste* ed ancor di più di quelle *neoistituzionaliste*, che mai come in questo momento risultano essere attuali.

Dall'analisi accademica svolta nella prima parte di questo lavoro, dove sono stati raccolti tutti gli elementi utili per il raggiungimento della finalità del presente lavoro di tesi, e dall'analisi qualitativa svolta attraverso le interviews poste a diversi manager, si è potuto raggiungere l'obiettivo di ricerca. L'obiettivo è approfondire l'impatto concreto che le istituzioni, e il dispositivo del PNRR, possano dare in una strategia di impresa e quanto ciò possa essere funzionale nel sistema aziendale ed economico. Dalla ricerca è emerso che oggi le scelte strategiche sono governate da ideali e pensieri riscontrati nei filoni accademici analizzati. In particolare è stato possibile analizzare i diversi business, con riferimento alla tipologia dei clienti, alle strategie pre e post pandemia, all'intervento sociale che queste ultime hanno dimostrato.

I risultati del presente lavoro hanno lo scopo di contribuire alla raccolta in letteratura circa le nuove prospettive istituzionaliste, in particolare gli impatti strategici e di business del Piano di Ripresa e Resilienza nelle organizzazioni. L'analisi delle informazioni è stata effettuata qualitativamente con le interviste dei quattro CEO coinvolti, di realtà imprenditoriali italiane e multinazionali differenti tra loro. La scelta di queste realtà ha permesso di analizzare il fenomeno secondo diversi business, diversi clienti, l'impatto sociale e, soprattutto, le diverse strategie pre e post-pandemiche. Il campione intervistato ha evidenziato una correlazione tra il rapporto fra le istituzioni, l'ambiente e le organizzazioni proprio come i tre pilastri del *neoistituzionalismo*, fortificati dalle prospettive future del PNRR. Il progetto di tesi è stato pensato per studiare il graduale cambiamento del rapporto tra organizzazioni manageriali e istituzioni avvenuto dal periodo pre-pandemico all'attuale periodo post-pandemico, interpretato in termini di rapporto,

collaborazione, miglioramento dei processi e dei costi. È stato, inoltre, analizzato il tipo di impatto che un Piano di questa portata può avere nelle organizzazioni, specialmente in vista delle nuove opportunità commerciali e di sostenibilità future.

L'analisi è stata condotta a livello micro ovvero, quel livello in cui le istituzioni agiscono sulle imprese, sull'organizzazione, sulle strategie e sul rapporto con gli stakeholder. La scelta di operare su questo livello di rapporto delle istituzioni, ha permesso di individuare quella correlazione con il mondo accademico e nello specifico nella strategia dell'*Institution-Based View*. Grazie all'analisi qualitativa svolta, è emerso quello che il filone *neoistituzionalista* sottolinea, ovvero come le istituzioni non siano solo una condizione di fondo, ma una componente fondamentale nella definizione delle scelte dell'impresa, sia scelte di tipo strategico sia di tipo organizzativo. Il confronto con i manager, infatti, ha fatto emergere la necessità sull'interazione dinamica tra istituzioni e organizzazioni, considerando le scelte strategiche come il risultato della suddetta interazione proposto nella visione della strategia aziendale di Peng (2002).

Nell'approfondimento della letteratura accademica del presente lavoro è stato analizzato che l'incertezza ambientale e l'asimmetria informativa sono fonti di conflitto di agenzia tra principale (proprietario) ed agente (manager) ma anche nell'adattamento delle scelte strategiche e sociali delle imprese. Questo elemento è stato riscontrato dalla maggior parte degli intervistati, i quali hanno sostenuto quanto sia importante stabilire una vera e propria partnership collaborativa tra il mondo pubblico e quello privato, specialmente in vista del PNRR, Piano che senza una collaborazione proficua non riuscirebbe a realizzarsi. Pertanto, alla luce di ciò, adottando la prospettiva *Institution-Based View*, è possibile notare che l'importanza del ruolo dell'autorità consiste nell'ottenere determinanti comportamenti, nel principio di legittimazione e di enforcement del potere e, soprattutto, di garantire un clima coeso e sinergico per il bene comune. Dall'analisi emerge come il mondo privato abbia inteso l'importanza di questo meccanismo ma, a seguito della pandemia Covid-19, anche il mondo pubblico ha compreso quanto sia necessario creare un clima di collaborazione tra le due sfere. Ovviamente un rapporto proficuo tra le parti, con l'ausilio dell'importante strumento finanziario-economico del PNRR, garantirebbe benefici anche in relazione alle rendite e non solo al benessere socio-politico, poiché è stato riscontrato come i benefici economici, sia per le istituzioni che per le organizzazioni, arrechino benefici quattro-cinque volte maggiori rispetto alle previsioni iniziali. A tal proposito, si precisa che, data l'attualità dell'argomento, è prematuro svolgere una precisa analisi di tipo quantitativa dei dati finanziari ed economici, i quali, tuttavia, sarebbero stati sicuramente interessanti da analizzare.

Dall'interpretazione dei dati, emerge, specialmente passando in rassegna le affermazioni inerenti all'impatto e all'utilità del PNRR come il framework istituzionale abbia un ruolo sostanziale anche nell'avversione al rischio da parte dell'imprenditore. Difatti, dall'interview emerge proprio ciò che è sostenuto dalle sopracitate ricerche in ambito accademico in cui l'avversione al rischio si instaura nella condizione di incertezza dove

l'imprenditore è chiamato ad assumere decisioni importanti in termini di finanza o risorse disponibili. Dunque, grazie alla grande portata di un Piano storico come questo, viene garantita una progettazione più certa nel medio-lungo periodo, programmi che, invece, in tempi pre-pandemici erano molto difficili da immaginare. Con la visione lungimirante del PNRR, infatti, i manager dichiarano di essere più sicuri nell'affrontare scelte rischiose ma, comunque, le istituzioni sono chiamate ad infondere maggior coraggio all'imprenditore alle prese con il suo processo di *decision-making*. Quanto affermato risulta essere un elemento di notevole importanza nel raggiungimento dell'obiettivo del presente lavoro. Difatti, si esalta l'importanza di instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione con le istituzioni, specialmente nella costruzione delle strategie d'impresa, facilitando la programmazione ed abbattendo l'avversione al rischio che il top management, in particolare negli ultimi anni di crisi, ha avuto. Questo fenomeno ha una ricaduta non solo nella progettazione delle strategie d'impresa ma su tutto l'ambiente che circonda l'organizzazione, dai dipendenti agli stakeholder. Può trarre benefici, non soltanto il mondo privato ma anche il mondo pubblico, il quale non sarà l'unico a caricarsi dei rischi ma può distribuire questa responsabilità con tutti gli attori coinvolti. Seguendo i processi enunciati nella letteratura accademica del progetto di tesi, le strutture sono scelte e permesse da meccanismi istituzionali. Pertanto, dall'analisi qualitativa è emerso quanto appena affermato, ovvero, che affinché si ottenga un'efficace gestione organizzativa basata su meccanismi istituzionali, la cooperazione ha un ruolo fondamentale impattando positivamente sulla performance. A tal proposito, è importante ricordare quanto osservato da Ahuja e Yayavaram (2011) sull'ambiente che pone delle sfide e allo stesso tempo impone minori spazi di manovra, pertanto è necessario l'esercizio delle capacità relazionali, e specialmente nella fase di selezione di risorse e di coordinamento di risorse di network tra progetti diversi.

In conclusione, dalle informazioni acquisite, si è potuto identificare l'impatto delle istituzioni sull'imprenditoria e come questa è cambiata nel tempo, sia dal punto di vista del dinamismo che dal punto di vista della teoria organizzativa. Infatti, la maggior parte dei manager coinvolti hanno sottolineato come il rapporto tra le parti sia inevitabilmente cambiato con il tempo, cambiamento accelerato certamente dalla pandemia, e come sia stata messa da parte quella diffidenza che caratterizzava i rapporti negli anni precedenti alla pandemia Covid-19. A tal proposito, dunque, si è riusciti a dimostrare come il PNRR, previa una corposa e sinergica partnership tra organizzazioni, istituzioni e tutti gli attori trasversalmente coinvolti, possa essere lo strumento caratterizzante per il futuro delle strategie d'impresa, per le scelte organizzative e per le ripercussioni sulla società tutta. Si vuol precisare che l'analisi svolta dal presente progetto di tesi ha comparato due periodi storici differenti, ovvero, quello pre-pandemico e quello post-pandemico in cui, appunto, la pandemia Covid-19 ha segnato quel solco tra le prospettive progettuali e sociali precedenti e quelle attuali.

4.2 APPLICAZIONE DEI DATI

Le informazioni raccolte hanno riguardato aziende di diversi settori, dall'IT alla consulenza, dalla ristorazione alla real estate. L'intento è stato quello di coinvolgere differenti organizzazioni affinché l'applicazione dei dati possa essere quanto più vicina alla realtà, mostrando degli spunti talvolta simili e talvolta differenti. Nonostante ciò, grazie alle informazioni e ai dati raccolti si è cercato di contribuire allo studio e all'approfondimento di una questione attuale come quella del coinvolgimento delle istituzioni nelle strategie d'impresa. Dal confronto con le quattro aziende coinvolte, i CEO di *Avanade*, *eFM*, *Elior* ed *Intellera*, hanno sostenuto come, nonostante la tragicità del periodo, il fenomeno pandemico sia stato un'opportunità per rivedere i rapporti tra istituzioni, organizzazioni e società tutta, ed è stato un'opportunità per comprendere le nuove prospettive all'orizzonte, come la digitalizzazione e la transizione ecologica, temi che, invece, nel passato sono stati sottovalutati dalle istituzioni. Questi elementi sono apparsi comuni a tutti gli intervistati ed è stato possibile ipotizzare che possano appassionare tutti gli attori coinvolti in questi processi, anche le realtà universitarie che, con il loro contributo, potrebbero accelerare e fortificare la sinergia richiesta per l'attuazione del PNRR.

Quanto emerso dalle dichiarazioni dei manager, ha permesso di mostrare un approccio comune su tutti i settori in riferimento all'impatto delle istituzioni all'interno delle strategie d'impresa. Dalle informazioni delle interviews e dalle discussioni circa i temi dell'*istituzionalismo* e del *neoistituzionalismo* appare evidente che gli *institutional entrepreneurs* enfatizzano l'intervento delle istituzioni nei processi organizzativi, e quelli dell'imprenditorialità, che, a loro volta, accentuano le forze creative che sollecitano il cambiamento per organizzazioni e istituzioni. È emerso che, nonostante i diversi periodi di crisi e conseguente diffidenza nei confronti delle istituzioni, le organizzazioni hanno sempre cercato di adottare un approccio istituzionalista cercando di garantire una stabilità alla progettazione delle strategie richiamando le istituzioni ad assicurare *entrepreneurship* (imprenditorialità) e *initiative* (iniziativa). Dal confronto è emerso che le realtà di notevole importanza, come quelle coinvolte, sono consapevoli del fatto che sulle aziende leader ricada l'onere e la responsabilità di contribuire al dibattito politico ed istituzionale sulla regolamentazione e le opportunità di sviluppo del settore ed, appunto per questo, si stanno prodigando nel rafforzamento della partnership con le istituzioni. In raffronto a quanto enunciato, si ritiene piuttosto rilevante ciò che è emerso dal CEO di *Avanade*, il quale, nel confronto con le diverse sedi geografiche della sua azienda, ha affermato che la realtà dell'Italia è quella che meglio si sta muovendo su questo tema. Questo dato positivo, registrato rispetto alla Polonia, alla Germania, alla Francia e alla Grecia, che non stanno cogliendo tutte le opportunità, permette di fortificare il concetto trattato dal presente progetto di tesi e di rafforzare l'ideale di accelerazione nel digitalizzarsi e nel rinnovarsi, permettendo di recuperare la visibilità, la credibilità e la posizione nel contesto europeo.

Se dal punto di vista del rapporto delle istituzioni si sono riscontrati dati incoraggianti, ancor più promettenti sono quelli che riguardano l'opportunità che offre il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Difatti, dal confronto delle informazioni emerge chiaramente come uno strumento così straordinario possa portare benefici nettamente superiori a quelli previsti nella progettazione delle strategie d'impresa e nei risultati economici. Come visto, i fondi a disposizione richiedono impegni giuridici entro il 31 dicembre 2023 garantendo, tuttavia, pagamenti che avverranno entro il 31 dicembre 2026. La lunga prospettiva che offre questo Piano, permette ai manager di programmare con maggiore sicurezza nel medio e lungo periodo, incentivando lo sviluppo e la formazione di nuove skills dei propri dipendenti. Il PNRR, a detta degli intervistati, rappresenta ad oggi il principale strumento per guidare la ripresa del Paese e in tal senso diventa, per le organizzazioni e il top management, un punto di riferimento nella definizione della strategia aziendale. Dal confronto delle interviews e da ulteriori ricerche sull'impatto del PNRR, nonostante al momento sia in una fase iniziale, è stato riscontrato come le diverse realtà presentano importanti spunti e opportunità per lo sviluppo di nuove soluzioni ecologiche e digitali per i clienti e per gli attori coinvolti. L'attore principale, ancora una volta sarà la Pubblica Amministrazione, data l'importante quota di fondi stanziati ma alle aziende spetta il compito vitale di intercettare, attraverso progetti trasversali e sistemici, queste risorse pubbliche, moltiplicandone l'impatto attraverso leve di coinvolgimento interaziendale e sociale, facendo ritornare sempre al centro dell'attenzione l'importante collaborazione che deve instaurarsi tra i diversi attori. In questa visione emerge il contesto *neoistituzionale* che verosimilmente inquadra esattamente quanto emerso dal raggiungimento dell'obiettivo di tesi. Il contesto *neoistituzionalista* condiziona le scelte strategiche che un'impresa si trova a fare, e come l'organizzazione non sia un prodotto della sola attività razionale bensì il risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale e della sinergia che si instaura nei rapporti.

CONCLUSIONI

Alla luce di questi ultimi anni gravemente segnati dal fenomeno pandemico del Covid-19, è emerso quanto siano ancora del tutto attuali temi come quelli dell'*istituzionalismo* e, a sua volta, di quanto sia importante l'influenza delle relazioni con le istituzioni nelle scelte strategiche aziendali. Seppur sia stato riscontrato un timido impegno delle Istituzioni, negli anni precedenti, ancora vi sono gravi instabilità dei quadri normativi, giustizia lenta, complessi sistemi fiscali e una burocrazia farraginoso. Ad oggi, le istituzioni e lo straordinario Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresentano i principali strumenti per guidare la ripresa e la progettualità di crescita futura del Paese divenendo, così, punti di riferimento imprescindibili nella definizione delle strategie aziendali.

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è stato quello di individuare, in primis, l'impatto delle istituzioni sull'imprenditoria, sia dalla prospettiva dinamica che da quella sulla teoria organizzativa. Il progetto ha dimostrato come, attraverso il PNRR, la partnership tra pubblico e privato e la creazione di un giusto ambiente per le organizzazioni, possano essere elementi caratterizzanti per il futuro del Paese. Per il raggiungimento degli obiettivi, è stata svolta un'approfondita analisi della letteratura sul tema dell'*istituzionalismo* e nello specifico i concetti più moderni del *neoistituzionalismo* e dell'*Institution-Based View*. Per comprendere al meglio tale fenomeno, è stato scelto un design di ricerca basato su un'analisi di tipo qualitativa effettuando quattro interviste ai Chief Executive Officer di *Avanade Italy*, *eFM*, *Elior Italia* e *Intellera Consulting*. Dall'analisi dei dati è emerso che quanto affermato nella trattazione soprastante è coerente con quanto riscontrato nell'analisi della letteratura. Si è consapevoli del fatto che sulle organizzazioni, ora più di prima, ricade l'onere e la responsabilità di contribuire al dibattito politico ed istituzionale sulla regolamentazione e sulle opportunità di sviluppo dei settori. Pertanto, tale studio ha sottolineato l'importanza di instaurare una sinergica partnership tra mondo pubblico e mondo privato, trovando riscontri anche nel panorama della letteratura dell'*IBV* in cui, appunto, si sostiene una visione di istituzioni informali che facciano emergere le relazioni tra manager e governi come elemento fondamentale nelle strategie di corporate specialmente laddove sussistono vincoli posti dalla regolazione o da norme istituzionali e di policy. La potenzialità e l'innovazione di questa collaborazione sinergica permetterebbe di essere protagoniste non solo le istituzioni ma anche tutte le realtà organizzative e sociali, per perseguire la transizione digitale ed ecologica, con l'obiettivo di restituire una forte identità sociale ed economica al Paese specialmente per le future generazioni. L'unione delle prospettive, delle competenze e delle diverse realtà, dalla Pubblica Amministrazione, alle organizzazioni aziendali, ai centri di formazione come scuole ed università, aiuterebbe a creare maggiore efficienza ed efficacia nell'affinamento delle strategie d'impresa e dell'organizzazione sociale.

Riuscendo a dimostrare l'impatto significato delle istituzioni all'interno delle strategie d'impresa, questo studio ha evidenziato le capacità e le prospettive, uniche e senza precedenti, del Piano Nazionale di Ripresa

e Resilienza. Oltre ad essere uno strumento utile nel fortificare l'impatto istituzionale, questo Piano permette un netto abbattimento dei rischi e aumenterebbe le certezze per il top management nella fase di progettazione e organizzazione delle strategie di impresa. Data l'attualità dell'argomento, non è stato possibile svolgere un'analisi dei dati economico-finanziari di tipo quantitativa ma, nonostante ciò, dall'analisi delle informazioni raccolte è emerso quanto sia già visibile il valore che ha, per un'impresa, l'opportunità di un Piano di ripartenza così ambizioso. La Pubblica Amministrazione avrà il compito di gestire l'importante quota di fondi ricevuta ma solo con un vitale coinvolgimento delle organizzazioni sarà possibile attuare progetti sistemici riuscendo ad intercettare queste risorse pubbliche permettendo di moltiplicare l'effetto sulle ricadute interaziendali e sociali. Dal presente lavoro emerge nettamente che le istituzioni, anche in questo caso, dovranno sapientemente interloquire con le imprese e con tutti gli attori della società. Non solo il mondo pubblico dovrà avvicinarsi al mondo privato, anche il mondo privato dovrà dimenticare gli storici pregiudizi ed aprirsi in proficue collaborazioni con il mondo pubblico. Appare, quindi, rilevante la sinergia che questi due mondi dovranno avere, affinché possa essere assicurato un sapiente coinvolgimento e uso delle risorse disponibili.

Questo progetto di tesi si pone l'obiettivo di dimostrare l'eccezionale opportunità di rilancio e sviluppo per l'economia del Paese, cercando di contribuire al corpus della letteratura e fornire spunti per futuri studi ed analisi sul tema trattato. Con il presente lavoro si dimostra che il cambiamento del Paese non può avvenire semplicemente con investimenti pubblici o privati, ma solo attraverso una più stretta collaborazione tra il mondo delle istituzioni, delle imprese e le nuove generazioni, che saranno protagoniste del futuro del Paese.

BIBLIOGRAFIA

- Acs Z., Desai S. & Hessels J (2008). *Entrepreneurship, economic development and institutions*. Small Bus Econ.
- Ahuja G, Yayavaram S (2011). *Explaining influence rents: the case for an institutions-based view of strategy*. Organ Sci.
- Arenius P., Hay M. & Minniti M. (2005). *Global entrepreneurship monitor*. London UK and Babson Park, MA: London Business School and Babson College.
- Autio (2007). *Global entrepreneurship monitor*. Executive Report Finland Funding for GEM. Finland data collection.
- Barney J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.
- Beckert J. (2010). *Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change*. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne
- Boccardelli P, Brunetta F (2014) *Istituzioni, Mercati e Imprese. Il ruolo delle istituzioni nelle strategie di crescita*. McGrawHill, Milano
- Camuffo A., Cappellari R. (1997). *Le teorie neoistituzionaliste*. In: Nacamulli R, Costa G (eds) *Manuale di organizzazione aziendale*. Manuale di Organizzazione Aziendale, UTET, Torino
- Carpenter V. & Feroz E. (2001). *Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles*. Accounting, Organizations and Society
- Cyert, Richard M. and James G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- DiMaggio PJ. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In: Zucker L (ed) *Institutional patterns and organizations*. Ballinger, Cambridge, MA.
- DiMaggio PJ., Powell WW. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Am Sociol Rev.
- DiMaggio PJ., Powell WW. (1991). *Introduction*. In: Powell WW, DiMaggio PJ (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Dixit A. (2009). *Governance institutions and economic activity*. Am Econ Rev 99(1):3–24 Dorado S (2005) *Institutional entrepreneurship, partaking and convening*. Organ Stud.
- Djelic, Marie-Laure, eds. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hall R. (1968). *Professionalization and bureaucratization*. American Sociological Review.
- Hotho JJ., Pedersen T. (2012). *Beyond the 'rules of the game': three institutional approaches and how they matter for international business*. In *Handbook of Institutional Approaches to International Business*, Wood G, Demirbag M (eds). Edward Elgar: Cheltenham, U.K.

- Jepperson, Ronald L. (2001). *The development and application of sociological neoinstitutionalism*. In *New Directions in Contemporary Sociological Theory*.
- Kanter RM. (1972). *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kimberly J. (1980). *Initiation, innovation and institutionalization in the creation process*. In John Kimberly and Robert B. Miles (eds.), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Larson (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lawrence T. (2006). *Institutions and institutional work*. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd ed. Sage, London.
- Lowndes V. (1996). *Varieties of new institutionalism: a critical appraisal*. *Public Administration*.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence TB. (2004). *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*. *Acad Manage J*.
- March JG. and Olsen JP. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Martin X. (2014). *Commentary institutional advantage*. *Global Strategy Journal Global Strat. J.*, 4: 55–69
- Martin X., Mitchell W., Swaminathan A. (1994). *Recreating and extending buyer-supplier links following international expansion*. In *Advances in Strategic Management*, Shrivastava P, Huff A, Dutton J (eds). JAI Press: Greenwich, CT.
- Meyer JW., Rowan B. (1977) *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *Am J Sociol* 83(2):340–363
- Meyer JW., Rowan B. (1983) *The structure of educational organizations*. In: Meyer JW, Scott WR (eds) *Organizational environments: ritual and rationality*. SAGE, Beverly Hills
- Meyer JW., Scott, Strang D. (1987). *Centralization, fragmentation, and school district complexity*. *Administrative Science Quarterly*.
- Hannan MT. & Freeman J. (1977). *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5. The University of Chicago Press
- Mizruchi MS. & Lisa CF. (1999). *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*. *Administrative Science Quarterly*.
- North DC. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge, U.K.
- Oliver C. (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. *Strateg Manag J*.
- Oliver C. (1988). *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Oliver C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*.

- Peng MW. (2002). *Towards an institution-based view of business strategy*. Asia Pac J Manag 19(2–3):
- Peng MW., Sun SL., Pinkham B., Chen H. (2009). *The institution-based view as a third leg for a strategy tripod*. Acad Manag Perspect.
- Perrow C. (1985). *Review Essay: Overboard with myth and symbols*. American Journal of Sociology.
- Porter M. (1980). *Competitive advantage*. Free Press, New York
- Powell WW., White DR., Koput KW., Owen Smith J. (2005). *Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences*. Am J Sociol.
- Scott W. (1987). *The adolescence of institutional theory*. Adm Sci Q.
- Scott W. (1995). *Institutions and organizations*. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Scott W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd edn)*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.
- Scott W. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott WR., Meyer JW. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Setyorini & Ishak (2012). *Corporate Social and Environmental Disclosure: A Positive Accounting Theory View Point*
- Su Z., Peng MW. (2015). *A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability*. British Journal of Management, Vol. 27.
- Westney ED. (1987). *Imitation and Innovation. The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williamson OE. (2000). *The new institutional economics: taking stock, looking ahead*. Journal of Economic Literature.
- Williamson R. (1999). *The determinants and implications of corporate cash holdings*. J Financ Econ.
- Zaheer S. (1995). *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal.
- Zucker L. (1977). *The role of institutionalization in cultural persistence*. Am Sociol Rev.

SITOGRAFIA

Avanade Italy – <https://www.avanade.com/it-it>

Camera dei Deputati - <https://temi.camera.it/leg18/temi/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza.html>

CEF – <https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility>

Commissione Europea - https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it

Consiglio dell'Unione Europea - <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/mff2021-2027-geu-final/>

ECOFIN – <https://www.consilium.europa.eu/it/council-eu/configurations/ecofin/>

eFM - <http://www.efmnet.com/it#1>

Elior ristorazione – <https://www.elior.it>

Il Sole 24 Ore – “*La partnership tra manager pubblico e privato chiave per l’attuazione del Pnrr*” - https://www.ilsole24ore.com/art/la-partnership-manager-pubblico-e-privato-chiave-l-attuazione-pnrr-AEbNuB3?refresh_ce=1

Intellera Consulting – <https://www.intelleraconsulting.com>

ItaliaDomani – <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>

Linea Amica - https://lineaamica.gov.it/docs/default-source/pnrr/1_il_pnrr_in_sintesi.pdf

Ministro per la Pubblica Amministrazione - <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/19-07-2021/il-pnrr-10-guide-line-le-schede-illustrate>

Parlamento Europeo – <https://www.europarl.europa.eu/italy/it/succede-al-pe/il-nuovo-bilancio-ue-2021-2027-con-€-750mld-di-next-generation-eu>

Pubblicazioni ufficiale dell'Unione Europea - <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1/language-it>

Senato della Repubblica – <https://www.senato.it/30367?categoria=2709>

Dipartimento di Impresa
e Management

Cattedra di Strategia d'Impresa

Il ruolo delle istituzioni nelle strategie di impresa. Un'opportunità chiamata PNRR.

- RIASSUNTO -

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Giammarco Pastore

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

L'Organizzazione Mondiale della Sanità, l'11 marzo 2020, dichiara l'inizio della pandemia Covid-19. Ad oggi, l'effetto del virus ha colpito duramente il tessuto economico, sociale e sanitario dell'Italia e dei Paesi europei. In questo scenario di crisi pandemica, alquanto complesso per piccole, medie e grandi imprese, l'Unione Europea ha risposto con un programma di portata e ambizione inedite, prevedendo investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica, digitale e culturale, con l'Italia che ne è la prima beneficiaria, in valore assoluto. Il progetto di tesi ha avuto origine da questi avvenimenti piuttosto attuali ponendosi come obiettivo quello di dimostrare l'impatto delle istituzioni sull'imprenditoria, seguendo sia una prospettiva dinamica che organizzativa. Oltre questa prospettiva, il progetto ha lo scopo di dimostrare come, attraverso il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la partnership tra pubblico e privato e la creazione di un giusto ambiente per le organizzazioni, possano essere elementi caratterizzanti per il futuro del Paese.

Nel lavoro viene svolta un'attenta analisi della letteratura accademica concentrata sul ruolo delle istituzioni, attraverso studi e ricerche empiriche su temi quali l'*istituzionalismo*. Sebbene siano state riscontrate una molteplicità di scuole di pensiero sulle istituzioni, si presta particolare attenzione alla scuola di pensiero dell'istituzionalismo economico storico di North (1990) e sulla teoria istituzionale sociologica di Scott (2008). Sulla base di queste due visioni si individua che la pressione istituzionale e l'insieme delle relazioni sociali condizionano le caratteristiche e vincolano le capacità decisionali delle organizzazioni (Boccardelli e Brunetta, 2014). Dagli anni '70 in poi, il dibattito letterario si è intensificato nel momento in cui le teorie istituzionaliste sono state riprese e rafforzate con una visione innovativa che diffida dal modello di scelta razionale e vede nel rapporto tra le istituzioni, l'ambiente e le organizzazioni i suoi pilastri. A partire da queste nuove prospettive si apre l'ampio filone *neoistituzionalista* in cui si adottano approcci con una prospettiva dove l'idea centrale è che ci siano elementi duraturi nella vita sociale, le istituzioni, che hanno un effetto profondo sui pensieri, i sentimenti e il comportamento degli attori individuali e collettivi (Lawrence e Suddaby, 2006). Tra gli articoli accademici indispensabili sul tema, che ha permesso di sviluppare e consolidare le idee principali del neoistituzionalismo, si annovera il lavoro di Mayer e Rowan (1977). L'elaborato individua una valida alternativa alla razionalizzazione, riuscendo a dimostrare come le organizzazioni contemporanee possano adottare determinati modelli organizzativi rispondendo alle complesse relazioni con gli ambienti istituzionalizzati, nelle credenze e nei valori della società di appartenenza e, quindi, legittimi agli occhi dei suoi membri. Sulla base di ciò, si identifica una netta distinzione tra la struttura formale di un'organizzazione e le sue effettive attività lavorative quotidiane. Difatti, la struttura formale è un "progetto di vita" che include la tabella dell'organizzazione, gli obiettivi e le politiche esplicite di un'organizzazione (Meyer e Rowan 1977) efficaci per coordinare e controllare le reti relazionali ma, spesso, dimostra l'aderenza ai modelli culturali negli ambienti postindustriali e l'aderenza ai modelli della razionalità (Jepperson, 2001). Nonostante ciò, appare evidente che il conformarsi alle regole istituzionali può essere in conflitto con il raggiungimento dell'efficienza tecnica, dunque può accadere che la conformità sia semplicemente superficiale, o "cerimoniale" (Perrow 1985; Olivier 1991; Scott 2005).

Dall'analisi di quanto affermato, inoltre, gli studiosi hanno individuato come le organizzazioni tendono a conformarsi ai miti, intraprendendo comportamenti omogenei utili a segnalare pubblicamente la loro conformità agli schemi istituzionali e guadagnare legittimità. Così, sono state individuate le pressioni che le istituzioni esercitano sulle organizzazioni, in cui un'unità in una popolazione tende ad assomigliare ad altre unità che affrontano lo stesso insieme di condizioni ambientali, affinché queste possano adeguarsi ai criteri di razionalità prevalenti, ovvero analizzare come si sviluppano i processi di *isomorfismo* (Scott, 1995). Per "isomorfici" si intendono tutti quei processi attraverso i quali le organizzazioni dello stesso tipo tendono ad assomigliarsi sempre di più adottando strutture, strategie e processi simili. DiMaggio e Powell, perciò, hanno identificato due differenti tipologie di isomorfismo: quello **competitivo**, in cui viene enfatizzata la competizione di mercato, il cambiamento di nicchia e le misure di fitness, specialmente per quei campi in cui esiste una concorrenza libera e aperta; quello **istituzionale**, in cui le organizzazioni competono non solo per le risorse e i clienti ma per il potere politico, la legittimità istituzionale e per l'ideoneità sociale ed economica (DiMaggio e Powell, 1983 pag 150). Dunque, le organizzazioni vengono definite "organizzazioni istituzionalizzate" e diventano isomorfe nel momento in cui si adattano al loro contesto istituzionale per assicurarsi l'approvazione sociale fornendogli benefici utili alla loro sopravvivenza. Il processo di istituzionalizzazione al quale si fa riferimento, ha tre meccanismi attraverso cui può verificarsi e sono: il processo **coercivo** nel quale il concetto di omogeneizzazione è dato da pressioni sia formali che informali esercitate sulle organizzazioni da altre organizzazioni e possono essere esercitate direttamente o indirettamente, imposte forzatamente, con persuasione o essere degli inviti ad unirsi sotto un unico accordo; il processo **normativo** il quale è associato a pressioni normative che sono principalmente legate alla professionalità, all'educazione e alla legittimità che favoriscono l'adozione di pratiche e norme così le organizzazioni impostano le decisioni su basi cognitive e comuni uniformandosi alle regole; infine, il processo **mimetico** il quale implica che un'organizzazione copia le pratiche di altre organizzazioni nel suo campo organizzativo per guadagnare legittimità in questo campo, dunque, l'incertezza diviene la forza motrice più potente per l'imitazione con il fine di ridurre l'incertezza dell'ambiente esterno (Jepperson, 2001). Sulla base di queste disquisizioni, emerge che i decisori organizzativi adottano disegni istituzionali e tentano di modellare le loro strutture su modelli ritenuti, a vario titolo, più moderni, appropriati o professionali (Scott 1987). A questo punto, si individuano quali problemi possono scaturire dalle istituzioni all'interno di un mercato vincolato, o facilitato da leggi, regolamentazioni, o norme informali. Per far ciò, si analizza il lavoro di Ahuja e Yayavaram (2011), i quali hanno specificato cinque tipi di problemi di mercato a cui le istituzioni sono chiamate a fornire risposte efficaci: *asimmetrie informative, asimmetrie di potere, enforcement, incentivi allo scambio e alla produzione ed infine le azioni collettive*.

Partendo dalle definizioni dei cinque problemi fondamentali è possibile affermare che questi rappresentano il punto critico di partenza per lo sviluppo di un Institution-Based View. Questo nuovo filone nasce nel momento in cui gli autori rivendicano una comprensione più profonda dell'ambiente istituzionale in cui le

aziende sono inserite (Powell et al. 2005), così Peng nel 2002, partendo delle due prospettive classiche dell'*industry-based* di Porter (1980) basata sull'industria e della *resource-based view* di Barney (1991) basata sulle risorse, lancia la terza prospettiva dell'*institution-based view* basata sulle istituzioni nell'analisi strategica. In particolare, le scelte strategiche non sono solo guidate dalle condizioni del settore e dalle risorse specifiche dell'impresa che la ricerca tradizionale sulla strategia enfatizza (Barney, 1991; Porter, 1980), ma sono anche un riflesso dei vincoli formali e informali di un particolare quadro istituzionale che i decisori devono affrontare (Oliver, 1997; Scott, 1995). Questa prospettiva del "treppiede" della strategia suggerisce che, sebbene la visione basata sulle risorse e sulle competenze sia potente, da sola non è sufficiente a spiegare il fenomeno complesso che si sta trattando fornendo così una migliore comprensione del fenomeno. Sulla base di queste affermazioni, Peng (200) individua nell'*institution-based view* due proposizioni principali sulla quale si fonda la visione basata sulle istituzioni: la **razionalità delle scelte**, nel quale le istituzioni servono per molte funzioni ed il loro ruolo fondamentale è quello di ridurre l'incertezza, fornendo norme di comportamento che permettono di stabilire la legittimità delle azioni; e le **Istituzioni formali e informali agiscono come strutture compensatorie**, nel quale le istituzioni formali e informali si combinano per gestire al meglio il comportamento dell'impresa. Sulla base di queste variazioni di comportamento organizzativo, Oliver (1991) ha proposto cinque tipi di risposte strategiche: acquiescence, compromise, avoidance, defiance e manipulation. Sulla base di quanto emerso, l'Institution-Based View permette di analizzare come le imprese, domestiche o straniere, rispondendo ai vincoli ed alle opportunità a cui sono sottoposte dal quadro istituzionale ma ha anche la potenzialità di generare diverse tipologie di rendite: *monopolistiche, di efficienza, quasi rendite, schumpeteriane e le rendite di influenza*.

Dal contesto dell'analisi accademica emerge l'affinità che si instaura tra l'imprenditore e l'istituzione facendo nascere i cosiddetti *institutional entrepreneurs*. Nasce così una nuova figura come la contrapposizione tra i tratti dell'istituzionalismo, tipici a enfatizzare l'intervento dell'istituzioni nei processi organizzativi, e quelli dell'imprenditorialità, che enfatizzano le forze creative che sollecitano il cambiamento per organizzazioni e istituzioni. Per far ciò, è necessario che l'imprenditore riesca ad adottare strategie focalizzate sulla formazione e trasformazione delle istituzioni. Dal lato dell'organizzazione, invece, la letteratura *neoinstituzionalista* sostiene che il contesto istituzionale è in grado di condizionare lo sviluppo di strutture formali in una organizzazione, molto più di quanto incidano le pressioni del mercato. Difatti, questo modello sottolinea come il contesto *neoinstituzionale* condizioni le scelte strategiche che un'impresa si trova a fare, e come l'organizzazione non è un prodotto di un'attività razionale bensì è il risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale. L'impatto delle istituzioni non ha portato solo dei cambiamenti per le realtà imprenditoriali ma anche sotto il profilo normativo, specialmente in questi ultimi anni segnati dalla pandemia Covid-19, in cui l'UE ha elaborato un piano fuori dall'ordinario, mobilitando un ingente importo di risorse che, se correttamente utilizzate, potrà generare un boom economico e una ripresa paragonabile solo al boom degli anni '50 e '60 scaturito dallo storico Piano Marshall, il piano politico-economico

statunitense per la ricostruzione dell'Europa dopo la Seconda Guerra Mondiale. Il pacchetto di interventi (*Next Generation EU*) è stato inserito nella pianificazione con un budget straordinario, per un totale di 1.824,3 miliardi di euro (2.018 miliardi di euro a prezzi correnti). Dalla proficua interlocuzione avvenuta tra il Parlamento Italiano e la Commissione Europea, sulla base del Regolamento RRF, con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'Italia è la prima beneficiaria, in valore assoluto, dei fondi messi a disposizione dall'Unione Europea. Tra tutti i fondi, l'Italia raggiunge una dotazione complessiva di 235,14 miliardi di euro. Nello specifico, ha ottenuto risorse per 191,5 miliardi di euro dal dispositivo per il Recovery and Resilience Facility, da impiegare nel periodo 2021- 2026, di questi 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi sono in prestiti calcolato in base al limite massimo del 6,8 % del Reddito Nazionale Lordo. Il PNRR basa la sua struttura progettuale in 6 Missioni, 16 Componenti e 3 priorità trasversali. L'elemento che accomuna questo Piano alla teoria istituzionale è sicuramente il tema *dell'institution-Based View* che adotta una visione in cui le organizzazioni cambiano atteggiamento e scelgono le proprie strategie in risposta alle pressioni ambientali; dunque, strumenti come il PNRR permetterebbero di istituire un quadro istituzionale con innovativi vincoli e opportunità che creerebbero un ambiente agevole dove le organizzazioni possano implementarsi e aumentare la propria competitività sul mercato nazionale ed internazionale.

Per raggiungere l'obiettivo e adempiere agli scopi descritti, con l'intento di ottenere una più ampia analisi del fenomeno, sono state realizzate delle interviews a manager di realtà aziendali operanti in diversi settori nazionali ed internazionali. Data la complessa natura della ricerca del tutto innovativa nell'ambito accademico ancora inesplorato, attuale e in continua evoluzione è stata adottata un'analisi di tipo qualitativo, traducendosi in una raccolta di dati, documenti ed informazioni attraverso fonti direttamente interessate ai processi manageriali delle singole organizzazioni. Con la collaborazione del gruppo di lavoro CEOforLife composto dai leader delle maggiori realtà aziendali presenti nel nostro Paese, sono stati coinvolti: *Emiliano Rantucci*, General Manager di **Avanade ICEG** e Country Manager (Italia, Europa Centrale, Grecia) di **Avanade Italy**, player globale leader nella fornitura di servizi digitali innovativi; *Rosario Ambrosino*, CEO di **Elior Italia**, leader nella ristorazione collettiva in Italia; *Giancarlo Senatore*, CEO di **Intellera Consulting**, prima consulting firm nel settore pubblico in Italia per volume di affari ed infine **Daniele Di Fausto**, CEO di *eFM* leader nel corporate Real Estate management e nella sua trasformazione digitale. Agli intervistati è stata proposta una interview con una tipologia di domande prevalentemente esplorative, utilizzate per comprenderne le caratteristiche del fenomeno. I manager coinvolti hanno sostenuto le interviste in via telematica, de visu o attraverso l'acquisizione di risposte via e-mail. Le interview sono state registrate e trascritte ed hanno avuto una durata media di trenta-quaranta minuti. L'intervista è composta da otto domande ed è possibile suddividere il corpus delle domande in tre sezioni: la prima sezione raccoglie i pareri dei manager sul tema dell'istituzionalismo e del ruolo delle istituzioni nelle strategie d'impresa in maniera molto generica; la seconda sezione, invece, si compara l'impatto istituzionale nella situazione pre-

pandemica con l'impatto a seguito della pandemia Covid-19 e, in conclusione, la terza sezione, individua spunti più attuali e futuri sull'impatto del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e i benefici dei rapporti tra organizzazioni e istituzioni. Pertanto, attraverso questa struttura di domande si individua quanto sia importante e impattante il ruolo delle istituzioni all'interno delle strategie e se lo strumento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza può determinare un cambiamento in questo contesto. Per l'analisi, inoltre, è stato possibile adottare un duplice punto di vista, difatti è stato analizzato il fenomeno di studio sia con aziende che già hanno nel loro portafoglio di business le Pubbliche Amministrazioni e sia con le aziende che, invece, non hanno le PA come clienti. Questa duplice visione ha permesso di far emergere le trasformazioni dei rapporti e la differente accezione delle istituzioni dal periodo pre-pandemico al giorno d'oggi. Dunque, sono state fornite risposte utili, tali da poter giungere a delle conclusioni ben precise, esaminando le strutture delle imprese, la qualità delle loro iniziative avviate e, nondimeno, le informazioni utili prese in considerazione.

Dalla ricerca è emerso che oggigiorno le scelte strategiche sono governate da ideali e pensieri riscontrati nei filoni accademici analizzati dal lavoro. In particolare è stato possibile analizzare i diversi business, con riferimento alla tipologia dei clienti, alle strategie pre e post pandemia, all'intervento sociale che queste ultime hanno dimostrato. L'analisi è stata condotta a livello micro ovvero, quel livello in cui le istituzioni agiscono sulle imprese, sull'organizzazione, sulle strategie e sul rapporto con gli stakeholder. La scelta di operare su questo livello di rapporto delle istituzioni, ha permesso di individuare la correlazione con il mondo accademico e nello specifico nella strategia dell'*Institution-Based View*. Difatti, tutti i CEO coinvolti hanno espresso simili pareri sul concetto dell'adozione di un approccio istituzionalista. È emerso che, con l'avvento della pandemia Covid-19, la situazione del Paese ha mostrato la forte carenza di interazione tra le imprese e la Pubblica Amministrazione, e ne ha evidenziato la necessità per accelerare nella spesa per una serie di servizi. In questo momento, il contatto tra le due realtà assume un significato particolare, specialmente nel momento in cui l'instaurare rapporti con le istituzioni genera un vantaggio competitivo notevole. Oggi, le istituzioni sono chiamate in maggior misura ad assumere un ruolo determinante, sia a livello territoriale sia a livello nazionale ed hanno il compito di supportare le realtà imprenditoriali, portando avanti iniziative volte a rendere un'impresa più sostenibile, socialmente attiva, attenta ai lavoratori e attenta alle esigenze dei propri clienti. Durante la pandemia le istituzioni, così come le aziende, si sono trovate a confrontarsi con delle situazioni con cui prima non si era abituati a confrontarsi e ciò si è riscontrato in tutte le risposte fornite dai manager coinvolti, i quali hanno sottolineato come, a seguito di questo evento l'importanza delle istituzioni, sia per le scelte strategiche che nell'affrontare la grave crisi, è aumentata. A dimostrazione di ciò, dall'intervista emerge che alcune aziende, a seguito di questo evento, hanno aumentato la partecipazione e il confronto ai tavoli istituzionali nazionali ed Europei. Inoltre, anche dal confronto con altri Paesi in Europa, grazie al contributo dell'intervista di una multinazionale e dagli studi del settore di aziende coinvolte, è emerso che le realtà imprenditoriali europee non hanno ancora visto questa forte

accelerazione da parte della Pubblica Amministrazione Centrale, nel digitalizzarsi e nel rinnovarsi come, invece, sta accadendo nel nostro Paese.

Emerge, quindi, che la crisi sanitaria globale è stata un fattore predominante anche nel determinare quanto, per le aziende intervistate, sia importante il ruolo delle istituzioni nelle scelte strategiche. Qualche anno fa, il rapporto tra istituzioni e imprese era caratterizzato da formalità di regolamenti, leggi da rispettare e tavoli istituzionali non sempre determinanti. Oggi, invece, il rapporto è diventato parte di un dialogo strategico con il fine di individuare la futura direzione aziendale e sociale da intraprendere. Questo genere di cambiamento è stato ravvisato certamente nelle aziende che non hanno nel loro portafoglio di business le PA, seppur hanno sempre sostenuto un coinvolgimento di queste ultime, scoprendo l'importanza di formare un dialogo strategico e operativo volto a raggiungere nuovi obiettivi comuni producendo effetti immediati sulla gestione dei servizi, con conseguenze sull'organizzazione delle attività e sulle modalità di partecipazione e accesso ai bandi pubblici. Leggermente differente è la situazione per le altre aziende che hanno sempre avuto le istituzioni, amministrazioni centrali o locali come clienti dal quale è emerso che è fondamentale garantire una collaborazione e un continuo dialogo con le istituzioni, non solo da un punto di vista strategico ma anche da un punto di vista professionale e umano, sentendosi parte della contribuzione al miglioramento dell'ambiente in cui si vive. La potenzialità e l'innovazione della collaborazione sinergica permetterebbe di essere protagoniste non solo le istituzioni ma anche tutte le realtà organizzative e sociali, per perseguire la transizione digitale ed ecologica, con l'obiettivo di restituire una forte identità sociale ed economica al Paese specialmente per le future generazioni. L'unione delle prospettive, delle competenze e delle diverse realtà, dalla Pubblica Amministrazione, alle organizzazioni aziendali, ai centri di formazione come scuole ed università, aiuterebbe a creare maggiore efficienza ed efficacia nell'affinamento delle strategie d'impresa e dell'organizzazione sociale. Tutto ciò detto emerge grazie a quanto sostenuto dagli intervistati che hanno ritenuto quanto sia importante stabilire una vera e propria partnership collaborativa tra il mondo pubblico e quello privato, per abbattere quelle che per definizione vengono chiamate "incertezza ambientale" e "asimmetria informativa", quali fonti di conflitto di agenzia tra principale (proprietario) ed agente (manager) ma anche nell'adattamento delle scelte strategiche e sociali delle imprese.

Ad abbattere queste problematiche non dovrà solamente esserci una sinergica collaborazione tra le parti ma anche un'efficiente attuazione dello straordinario Piano del PNRR, infatti, se da un lato il Covid-19 ha accelerato la consapevolezza nella carenza di coordinamento, collaborazione e avanzamento tecnologico, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha permesso lo slancio verso il cambiamento, soprattutto dal punto di vista finanziario ed economico. Dal progetto di tesi emerge che questo Piano diviene un punto di riferimento nella definizione delle strategie aziendali permettendo alle aziende di intercettare, con progetti sistemici e trasversali, le risorse pubbliche da investire in progresso, sostenibilità e vivibilità. Al momento della stesura del presente lavoro di tesi, risulta ancora prematuro determinare che valore può avere un Piano di questa portata ma è stato comunque possibile notare come questo sia un elemento decisivo nella

progettazione nel medio-lungo periodo, sostenuto più volte anche dalle dichiarazioni dei CEO coinvolti. Scandagliando i business plan delle aziende interessate è apparso che, grazie proprio al PNRR, sono state registrate previsioni di crescita quattro-cinque volte maggiori rispetto alle previsioni iniziali. Questo dato dimostra come, l'offerta di conoscenza del PNRR e di tutti i servizi correlati alla gestione dei fondi pubblici, diviene un elemento di interesse per tutti gli attori coinvolti. Dall'interpretazione dei dati, emerge, specialmente passando in rassegna le affermazioni inerenti all'impatto e all'utilità del PNRR, come il framework istituzionale abbia un ruolo sostanziale anche nell'avversione al rischio da parte dell'imprenditore. Difatti, attraverso queste operazioni istituzionali viene garantita una progettazione più certa nel medio-lungo periodo, programmazione che, invece, in tempi pre-pandemici era molto difficile da immaginare. Con la visione lungimirante del PNRR, infatti, i manager dichiarano di essere più sicuri nell'affrontare scelte rischiose andando a sovvertire le tematiche accademiche in cui l'avversione al rischio si instaura nella condizione di incertezza, dove l'imprenditore è chiamato ad assumere decisioni importanti ma, comunque, le istituzioni sono chiamate ad infondere maggior coraggio all'imprenditore alle prese con il suo processo di decision-making. Infatti, dalle affermazioni raccolte risulta che, grazie a questo strumento, vengono garantite progettualità sull'accrescimento del personale, delle skills, degli investimenti su formazione e su nuovi modelli di lavoro. Pertanto, appare chiaro come l'impatto del PNRR non interessa solamente aziende o PA, ma di riflesso gli interessi e il benessere di tutti i singoli cittadini del Paese. A conclusione della ricerca è emerso che, proiettandosi nel futuro, il rapporto tra istituzioni e organizzazioni ne uscirà rafforzato. Per far ciò, appare necessario abbandonare quel retaggio di un tempo ormai passato relativo ai pregiudizi del mondo pubblico, come sostenuto dai diversi manager coinvolti. Emerge che, inoltre, da una parte le istituzioni hanno compreso l'opportunità di trasformarsi, migliorarsi e di innovarsi e dall'altra invece attraverso queste nuove progettualità affiora che non esisterà più il professionista che eroga una singola prestazione ma professionisti che genereranno e mitigheranno una serie di competenze operando in modo trasversale. L'avvicinarsi dei due fattori permetterebbe al sistema Paese di guadagnare e riconquistare credibilità nei confronti del cittadino e soprattutto nei contesti europei ed internazionali. La Pubblica Amministrazione avrà sì il compito di gestire l'importante quota di fondi ricevuta ma, solo con un vitale coinvolgimento delle organizzazioni, sarà possibile attuare progetti sistemici riuscendo ad intercettare queste risorse pubbliche, permettendo di moltiplicare l'effetto sulle ricadute interaziendali e sociali. Pertanto, dall'analisi qualitativa appare che, affinché si ottenga un'efficace gestione organizzativa basata su meccanismi istituzionali, la cooperazione ha un ruolo fondamentale impattando positivamente sulla performance. Dalle informazioni acquisite, si è potuto identificare l'impatto delle istituzioni sull'imprenditoria e come questa è cambiata nel tempo, sia dal punto di vista del dinamismo che dal punto di vista della teoria organizzativa e come il PNRR, previa una corposa e sinergica partnership tra organizzazioni, istituzioni e tutti gli attori trasversalmente coinvolti, possa essere lo strumento caratterizzante per il futuro delle strategie d'impresa, per le scelte organizzative e per le ripercussioni sulla società tutta.

La ricerca ha riguardato aziende di diversi settori, dall'IT alla consulenza, dalla ristorazione alla real estate. L'intento è stato quello di coinvolgere differenti organizzazioni affinché l'applicazione dei dati possa essere quanto più vicina alla realtà, mostrando degli spunti talvolta simili e talvolta differenti. Nonostante ciò, grazie alle informazioni e ai dati raccolti si è cercato di contribuire allo studio e all'approfondimento di una questione attuale come quella del coinvolgimento delle istituzioni nelle strategie d'impresa. Le informazioni emerse, hanno permesso di mostrare un approccio comune su tutti i settori in riferimento all'impatto delle istituzioni all'interno delle strategie d'impresa. Dalle interviews e dalle discussioni circa i temi dell'istituzionalismo e del neoistituzionalismo, appare evidente che gli institutional entrepreneurs enfatizzano l'intervento delle istituzioni nei processi organizzativi, e quelli dell'imprenditorialità, che, a loro volta, accentuano le forze creative che sollecitano il cambiamento per organizzazioni e istituzioni. Nonostante i diversi periodi di crisi e conseguente diffidenza nei confronti delle istituzioni, emerge che le organizzazioni hanno sempre cercato di adottare un approccio istituzionalista, cercando di garantire una stabilità alla progettazione delle strategie, richiamando le istituzioni ad assicurare entrepreneurship (imprenditorialità) e initiative (iniziativa). Dal progetto di tesi, inoltre, emerge che le realtà di notevole importanza, come quelle coinvolte, sono consapevoli del fatto che sulle aziende leader ricade l'onere e la responsabilità di contribuire al dibattito politico ed istituzionale sulla regolamentazione e le opportunità di sviluppo del settore ed, appunto per questo, si stanno prodigando nel rafforzamento della partnership con le istituzioni. Se dal punto di vista del rapporto delle istituzioni si sono riscontrati dati incoraggianti, ancor più promettenti sono quelli che riguardano l'opportunità che offre il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Difatti, dal confronto delle informazioni emerge chiaramente come uno strumento così straordinario possa portare benefici nettamente superiori a quelli previsti nella progettazione delle strategie d'impresa e nei risultati economici. Il PNRR, a detta degli intervistati, rappresenta ad oggi il principale strumento per guidare la ripresa del Paese e in tal senso diventa, per le organizzazioni e il top management, un punto di riferimento nella definizione della strategia aziendale. Dal confronto delle informazioni e da ulteriori ricerche sull'impatto del PNRR, nonostante al momento sia in una fase iniziale, è stato riscontrato come le diverse realtà presentano importanti spunti e opportunità per lo sviluppo di nuove soluzioni ecologiche e digitali per i clienti e per gli attori coinvolti. L'attore principale, ancora una volta sarà la Pubblica Amministrazione, data l'importante quota di fondi stanziati ma, alle aziende spetta il compito vitale di intercettare, attraverso progetti trasversali e sistemici, queste risorse pubbliche, moltiplicando l'impatto attraverso leve di coinvolgimento interaziendale e sociale, facendo ritornare sempre al centro dell'attenzione l'importante collaborazione che deve instaurarsi tra i diversi attori. In questa visione emerge il contesto *neoistituzionale* che verosimilmente inquadra esattamente quanto emerso dal raggiungimento dell'obiettivo di tesi. Il contesto *neoistituzionalista* condiziona le scelte strategiche che un'impresa si trova a fare, e come l'organizzazione non sia un prodotto della sola attività razionale bensì il risultato dell'adattamento all'ambiente istituzionale e della sinergia che si instaura nei rapporti.

Alla luce del fenomeno pandemico del Covid-19, il progetto di tesi riesce a far emergere quanto siano ancora del tutto attuali temi come quelli del *neoistituzionalismo* e, a sua volta, di quanto sia importante l'influenza delle relazioni con le istituzioni nelle scelte strategiche aziendali. Seppur sia stato riscontrato un timido impegno delle istituzioni, negli anni precedenti, ancora vi sono gravi instabilità dei quadri normativi, giustizia lenta, complessi sistemi fiscali e una burocrazia farraginosa. Ad oggi, le istituzioni e lo straordinario Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza rappresentano i principali strumenti per guidare la ripresa e la progettualità di crescita futura del Paese divenendo, così, punti di riferimento imprescindibili nella definizione delle strategie aziendali. Questo progetto di tesi si pone l'obiettivo di dimostrare l'eccezionale opportunità di rilancio e sviluppo per l'economia del Paese, cercando di contribuire al corpus della letteratura e fornire spunti per futuri studi ed analisi sul tema trattato. Attraverso questo lavoro si dimostra che il cambiamento del Paese non può avvenire semplicemente con investimenti pubblici o privati, ma solo attraverso una più stretta collaborazione tra il mondo delle istituzioni, delle imprese e le nuove generazioni, che saranno protagoniste del futuro del Paese.

BIBLIOGRAFIA

- Acs Z., Desai S. & Hessels J (2008). *Entrepreneurship, economic development and institutions*. Small Bus Econ.
- Ahuja G, Yayavaram S (2011). *Explaining influence rents: the case for an institutions-based view of strategy*. Organ Sci.
- Arenius P., Hay M. & Minniti M. (2005). *Global entrepreneurship monitor*. London UK and Babson Park, MA: London Business School and Babson College.
- Autio (2007). *Global entrepreneurship monitor*. Executive Report Finland Funding for GEM. Finland data collection.
- Barney J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.
- Beckert J. (2010). *Institutional Isomorphism Revisited: Convergence and Divergence in Institutional Change*. Max Planck Institute for the Study of Societies, Cologne
- Boccardelli P, Brunetta F (2014) *Istituzioni, Mercati e Imprese. Il ruolo delle istituzioni nelle strategie di crescita*. McGrawHill, Milano
- Camuffo A., Cappellari R. (1997). *Le teorie neoistituzionaliste*. In: Nacamulli R, Costa G (eds) *Manuale di organizzazione aziendale*. Manuale di Organizzazione Aziendale, UTET, Torino
- Carpenter V. & Feroz E. (2001). *Institutional theory and accounting rule choice: an analysis of four US state governments' decisions to adopt generally accepted accounting principles*. Accounting, Organizations and Society
- Cyert, Richard M. and James G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ.
- DiMaggio PJ. (1988). *Interest and agency in institutional theory*. In: Zucker L (ed) *Institutional patterns and organizations*. Ballinger, Cambridge, MA.
- DiMaggio PJ., Powell WW. (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Am Sociol Rev.
- DiMaggio PJ., Powell WW. (1991). *Introduction*. In: Powell WW, DiMaggio PJ (eds) *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Dixit A. (2009). *Governance institutions and economic activity*. Am Econ Rev 99(1):3–24 Dorado S (2005) *Institutional entrepreneurship, partaking and convening*. Organ Stud.
- Djelic, Marie-Laure, eds. (2006). *Transnational Governance: Institutional Dynamics of Regulation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hall R. (1968). *Professionalization and bureaucratization*. American Sociological Review.
- Hotho JJ., Pedersen T. (2012). *Beyond the 'rules of the game': three institutional approaches and how they matter for international business*. In *Handbook of Institutional Approaches to International Business*, Wood G, Demirbag M (eds). Edward Elgar: Cheltenham, U.K.

- Jepperson, Ronald L. (2001). *The development and application of sociological neoinstitutionalism*. In *New Directions in Contemporary Sociological Theory*.
- Kanter RM. (1972). *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kimberly J. (1980). *Initiation, innovation and institutionalization in the creation process*. In John Kimberly and Robert B. Miles (eds.), *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Larson (1977). *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. Berkeley: University of California Press.
- Lawrence T. (2006). *Institutions and institutional work*. *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd ed. Sage, London.
- Lowndes V. (1996). *Varieties of new institutionalism: a critical appraisal*. *Public Administration*.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence TB. (2004). *Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada*. *Acad Manage J*.
- March JG. and Olsen JP. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Martin X. (2014). *Commentary institutional advantage*. *Global Strategy Journal Global Strat. J.*, 4: 55–69
- Martin X., Mitchell W., Swaminathan A. (1994). *Recreating and extending buyer-supplier links following international expansion*. In *Advances in Strategic Management*, Shrivastava P, Huff A, Dutton J (eds). JAI Press: Greenwich, CT.
- Meyer JW., Rowan B. (1977) *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *Am J Sociol* 83(2):340–363
- Meyer JW., Rowan B. (1983) *The structure of educational organizations*. In: Meyer JW, Scott WR (eds) *Organizational environments: ritual and rationality*. SAGE, Beverly Hills
- Meyer JW., Scott, Strang D. (1987). *Centralization, fragmentation, and school district complexity*. *Administrative Science Quarterly*.
- Hannan MT. & Freeman J. (1977). *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5. The University of Chicago Press
- Mizruchi MS. & Lisa CF. (1999). *The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism*. *Administrative Science Quarterly*.
- North DC. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press. Cambridge, U.K.
- Oliver C. (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. *Strateg Manag J*.
- Oliver C. (1988). *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, No. 4. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Oliver C. (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*.

- Peng MW. (2002). *Towards an institution-based view of business strategy*. Asia Pac J Manag 19(2–3):
- Peng MW., Sun SL., Pinkham B., Chen H. (2009). *The institution-based view as a third leg for a strategy tripod*. Acad Manag Perspect.
- Perrow C. (1985). *Review Essay: Overboard with myth and symbols*. American Journal of Sociology.
- Porter M. (1980). *Competitive advantage*. Free Press, New York
- Powell WW., White DR., Koput KW., Owen Smith J. (2005). *Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences*. Am J Sociol.
- Scott W. (1987). *The adolescence of institutional theory*. Adm Sci Q.
- Scott W. (1995). *Institutions and organizations*. SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Scott W. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests (3rd edn)*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.
- Scott W. (2005). *Institutional theory: Contributing to a theoretical research program. The process of theory development*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott WR., Meyer JW. (1994). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Setyorini & Ishak (2012). *Corporate Social and Environmental Disclosure: A Positive Accounting Theory View Point*
- Su Z., Peng MW. (2015). *A Strategy Tripod Perspective on Knowledge Creation Capability*. British Journal of Management, Vol. 27.
- Westney ED. (1987). *Imitation and Innovation. The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Williamson OE. (2000). *The new institutional economics: taking stock, looking ahead*. Journal of Economic Literature.
- Williamson R. (1999). *The determinants and implications of corporate cash holdings*. J Financ Econ.
- Zaheer S. (1995). *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal.
- Zucker L. (1977). *The role of institutionalization in cultural persistence*. Am Sociol Rev.

SITOGRAFIA

Avanade Italy – <https://www.avanade.com/it-it>

Camera dei Deputati - <https://temi.camera.it/leg18/temi/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza.html>

CEF – <https://ec.europa.eu/inea/en/connecting-europe-facility>

Commissione Europea - https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it

Consiglio dell'Unione Europea - <https://www.consilium.europa.eu/it/infographics/mff2021-2027-geu-final/>

ECOFIN – <https://www.consilium.europa.eu/it/council-eu/configurations/ecofin/>

eFM - <http://www.efmnet.com/it#1>

Elior ristorazione – <https://www.elior.it>

Il Sole 24 Ore – “*La partnership tra manager pubblico e privato chiave per l’attuazione del Pnrr*” - https://www.ilsole24ore.com/art/la-partnership-manager-pubblico-e-privato-chiave-l-attuazione-pnrr-AEbNuB3?refresh_ce=1

Intellera Consulting – <https://www.intelleraconsulting.com>

ItaliaDomani – <https://italiadomani.gov.it/it/home.html>

Linea Amica - https://lineaamica.gov.it/docs/default-source/pnrr/1_il_pnrr_in_sintesi.pdf

Ministro per la Pubblica Amministrazione - <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/19-07-2021/il-pnrr-10-guide-line-le-schede-illustrate>

Parlamento Europeo – <https://www.europarl.europa.eu/italy/it/succede-al-pe/il-nuovo-bilancio-ue-2021-2027-con-€-750mld-di-next-generation-eu>

Pubblicazioni ufficiale dell'Unione Europea - <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d3e77637-a963-11eb-9585-01aa75ed71a1/language-it>

Senato della Repubblica – <https://www.senato.it/30367?categoria=2709>