



Università degli Studi di Cagliari

**DOTTORATO DI RICERCA
SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**

Ciclo XXX

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E
DIMENSIONI D'IMPRESA NEL SETTORE TURISTICO:
PROFILI TEORICI ED EVIDENZE EMPIRICHE**

Settore/i scientifico disciplinari di afferenza

SECS P/07 – Economia aziendale

Presentata da: Dott.ssa Sabrina Aledda
Coordinatore dottorato: Prof. Andrea Melis
Tutor: Prof.ssa Patrizia Modica

Esame finale anno accademico 2016 – 2017
Tesi discussa nella sessione d'esame Febbraio-Marzo 2018

La presente tesi è stata prodotta durante la frequenza del corso di dottorato in Scienze economiche e aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari, a. a. 2016/2017 – XXX ciclo, con il supporto di una borsa di studio finanziata dai Fondi UNICA.

Sabrina Aledda gratefully acknowledges University of Cagliari for the financial support of his PhD scholarship.



Alla mia famiglia

3 Sabrina Aledda
“Corporate social responsibility e dimensioni d’impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche”
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

*“If a man will begin with certainties, he shall end in doubts;
but if he will be content to begin with doubts, he shall end in certainties.”*

Francis Bacon – “The Advancement Of Learning”

Sommario

<i>Introduzione</i>	13
---------------------------	----

PARTE I

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY , DIMENSIONI D'IMPRESA E SETTORE TURISTICO: GLI ASPETTI TEORICI

CAPITOLO I

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: UNA RASSEGNA SULLO STATO DELL'ARTE

1.1. La nascita e il concetto di responsabilità sociale d'impresa.....	18
1.2. Impresa, ambiente ed etica: brevi cenni sul quadro nazionale.....	29
1.3. La Teoria degli Stakeholder	35
1.4. La CSR nel settore turistico.....	45
1.4.1. <i>Definizione, componenti e peculiarità del settore turistico</i>	45
1.4.2. <i>I profili della CSR nel settore turistico</i>	48

CAPITOLO II

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E DIMENSIONI D'IMPRESA

2.1. Una breve panoramica sul ruolo attuale delle PMI nell'economia dei paesi europei	55
2.2. PMI e grandi imprese a confronto: caratteri strutturali e funzionali.	62
2.3. La relazione tra CSR e dimensioni d'impresa.	66

PARTE II

LA MISURAZIONE DELLE PRATICHE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE ED EVIDENZE EMPIRICHE

5	Sabrina Aledda <i>“Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche”</i> Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali Università degli Studi di Cagliari
----------	--

CAPITOLO III

I SISTEMI DI MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE DEGLI IMPATTI SOCIALI, AMBIENTALI ED ECONOMICI

3.1.	Introduzione	76
3.2.	Il sistema GBS	77
3.2.1.	<i>I principi di redazione</i>	78
3.2.2.	<i>Il bilancio sociale: struttura e contenuto.....</i>	80
3.2.3.	<i>I principali destinatari dell’informativa emergente dal modello GBS</i>	82
3.3.	3. Il sistema GRI	83
3.3.1.	<i>I principi di redazione e l’informativa standard</i>	85
3.3.2.	<i>I principali destinatari dell’informativa emergente dal modello GRI</i>	87
3.4.	Il sistema ETIS	88
3.4.1.	<i>Il sistema di indicatori</i>	90
3.4.2.	<i>I principali “beneficiari” dell’informativa emergente modello ETIS</i>	92
3.5.	Un’analisi comparata.....	93

CAPITOLO IV

METODOLOGIA, METODI E OBIETTIVI DELLA RICERCA

4.1.	Delimitazione dell’oggetto della ricerca.....	96
4.2.	Filosofia della ricerca, metodologia e metodo	99
4.2.1.	<i>Il paradigma della ricerca.....</i>	99
4.2.2.	<i>Il multiple case study esplorativo come strumento strategico.....</i>	101
4.3.	La scelta dei casi: il purposeful sampling.....	104
4.4.	Gli strumenti della ricerca: l’intervista e il questionario	108

CAPITOLO V

LE POLITICHE DI CSR NELLE IMPRESE DEL SETTORE TURISTICO: L'EVIDENZA EMPIRICA

5.1.	Introduzione	116
5.2.	Il caso Alfa.....	118
5.2.1.	<i>La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale .</i>	<i>120</i>
5.2.2.	<i>Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR</i>	<i>133</i>
5.3.	Il caso Beta.....	137
5.3.1.	<i>La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale .</i>	<i>140</i>
5.3.2.	<i>Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR</i>	<i>151</i>
5.4.	Il caso Gamma	156
5.4.1.	<i>La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale .</i>	<i>158</i>
5.4.2.	<i>Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR</i>	<i>165</i>
5.5.	Il caso Delta	169
5.5.1.	<i>La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale .</i>	<i>170</i>
5.5.2.	<i>Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR</i>	<i>176</i>
5.6.	I casi Alfa, Beta, Gamma e Delta: un'analisi comparativa	179
5.6.1.	<i>Mission</i>	<i>179</i>
5.6.2.	<i>La dimensione economica</i>	<i>181</i>
5.6.3.	<i>La dimensione ambientale</i>	<i>185</i>
5.6.4.	<i>La dimensione sociale.....</i>	<i>188</i>
5.6.5.	<i>Gli aspetti motivazionali.....</i>	<i>191</i>
	<i>Conclusioni</i>	<i>202</i>
	<i>Bibliografia</i>	<i>207</i>

Indice delle tabelle

Tabella 1 – “Le definizioni di CSR: un’analisi comparata”	24
Tabella 2 - Le PMI secondo la Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE" .	63
Tabella 3 - "PMI e Grandi imprese a confronto"	66
Tabella 4 - Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale"	81
Tabella 5 - "Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale"	82
Tabella 6 - "Un'analisi comparata dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione degli impatti sociali, ambientali e economici"	95
Tabella 7 - "I casi oggetto d'indagine" .	107
Tabella 8 – “Profili analizzati e indicatori" .	111
Tabella 9 - "Caratteri generali dell'azienda Alfa"	120
Tabella 10 - "Indicatori reddituali azienda Alfa"	121
Tabella 11 - "Indicatori dipendenti azienda Alfa"	128
Tabella 12- "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Alfa"	134
Tabella 13 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Alfa"	134
Tabella 14 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Alfa"	135
Tabella 15 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Alfa"	136
Tabella 16 - Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Alfa" .	136
Tabella 17 - "Caratteri generali dell'azienda Beta"	140
Tabella 18 - "Indicatori reddituali azienda Beta"	142
Tabella 19 - "Indicatori dipendenti azienda Beta"	148
Tabella 20 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Beta"	153

Tabella 21 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Beta"	153
Tabella 22 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Beta"	154
Tabella 23 - "Fattori che hanno reso complesso o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Beta"	155
Tabella 24 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Beta"	155
Tabella 25 - "Caratteri generali dell'azienda Gamma"	158
Tabella 26 - "Indicatori reddituali azienda Gamma"	159
Tabella 27- "Indicatori dipendenti azienda Gamma"	163
Tabella 28 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Gamma"	166
Tabella 29 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Gamma"	166
Tabella 30 - Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Gamma"	167
Tabella 31 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Gamma"	168
Tabella 32 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Gamma"	168
Tabella 33 - "Caratteri generali dell'azienda Delta"	170
Tabella 34- "Indicatori reddituali azienda Delta"	171
Tabella 35 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Delta"	176
Tabella 36 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Delta"	177
Tabella 37 - Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Delta"	177
Tabella 38 - "Fattori che hanno reso complesso o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Delta"	178

Tabella 39 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Delta"	178
Tabella 40 – "L'analisi comparativa: mission"	180
Tabella 41 - "L'analisi comparativa: una visione d'insieme"	200

Indice delle figure

Figura 1 - "Lo sviluppo storico della CSR"	27
Figura 2 - "Modelli contrastanti d'impresa: modello di input-output"	37
Figura 3 - "Modelli contrastanti d'impresa: modello degli stakeholder"	38
Figura 4 - "L'identificazione e la rilevanza degli stakeholder"	41
Figura 5 - "Gli stakeholder nel comparto turistico"	53
Figura 6 - "Il tessuto imprenditoriale europeo"	56
Figura 7 - "Contributo al VA delle diverse classi dimensionali d'impresa"	57
Figura 8 - "Contributo all'occupazione delle diverse classi dimensionali d'impresa"	58
Figura 9 - "Relazione tra crescita del numero di imprese e crescita dell'occupazione"	59
Figura 10 - "Distribuzione del VA per classi dimensionali"	60
Figura 11 - "Distribuzione dell'occupazione per classi dimensionali"	61
Figura 12 - Costi della CSR e dimensioni d'impresa"	72
Figura 13 - "Il disegno complessivo della ricerca"	115
Figura 14 - "Ricavi da traffico per passeggero azienda Alfa"	122
Figura 15 - "Rapporto Km percorsi/mezzi azienda Alfa"	123
Figura 16 - "Ricavi da traffico per vettura azienda Alfa"	124
Figura 17 - "Formazione dipendenti azienda Alfa"	129
Figura 18 - "Infortuni sul lavoro azienda Alfa"	130
Figura 19 - "Ricavo medio per camera azienda Beta"	143
Figura 20 - "Tasso di occupazione camera azienda Beta"	143
Figura 21 - "Rev Par azienda Beta"	144
Figura 22 - "Formazione dipendenti azienda Beta"	149
Figura 23 - "Infortuni sul lavoro azienda Beta"	149
Figura 24 - "Ricavo medio per camera azienda Gamma"	159

Figura 25 - "Tasso di occupazione camera azienda Gamma"	160
Figura 26 - "Rev Par azienda Gamma"	160
Figura 27 - "Formazione dipendenti azienda Gamma"	163
Figura 28 - "Ricavo medio per camera azienda Delta"	171
Figura 29 - "Tasso di occupazione camere azienda Delta"	172
Figura 30 - "Rev Par azienda Delta"	172
Figura 31 - "Media delle performance economiche a confronto"	183
Figura 32 - "L'analisi comparativa: CSR formale e dimensioni d'impresa"	190
Figura 33 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR"	192
Figura 34 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance sociali"	193
Figura 35 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale"	194
Figura 36 - "L'analisi comparativa: fattori che hanno impedito o reso complessa l'implementazione delle pratiche di CSR"	195
Figura 37 - "L'analisi comparativa: fattori che hanno impedito o reso complessa la rendicontazione sociale"	196

Introduzione

Gli avvenimenti che hanno investito negli ultimi decenni le economie industrializzate hanno favorito la formazione di un terreno fertile per il cambiamento del modus operandi delle imprese. Nello scenario contemporaneo l'impresa non può più preoccuparsi unicamente della sua dimensione economica tralasciando quella sociale e ambientale. Il profitto resta sempre l'elemento fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa, ma accanto al profitto ha acquistato notevole importanza la responsabilità sociale. La strategia adottata dall'impresa non ha infatti ricadute solo economiche, ma anche ambientali e sociali. Spingere in direzione di comportamenti socialmente responsabili delle imprese ha un senso se si pensa che condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile a livello macroeconomico è la stessa sostenibilità sottesa all'operare delle imprese che compongono il tessuto economico del sistema paese (Kalish, 2002); questa passa attraverso la creazione di valore duraturo per i molteplici portatori d'interesse (Vercelli, 2005).

Se il quadro sopra delineato è ormai realtà per le imprese operanti in qualsiasi settore, valenza molto pronunciata ha per le imprese operanti nella settore turistico, ciò a causa della natura posizionale dei beni e servizi costituenti l'offerta turistica (Savoja, 2007). Notevole importanza in questo settore riveste dunque la tematica della sostenibilità. Il turismo è connotato da sostenibilità laddove l'attività posta in essere dalla rete di operatori del settore sia compatibile con uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare i propri. L'importanza della responsabilità sociale delle imprese operanti nella filiera turistica è rafforzata dai dati che caratterizzano il turismo come un settore in crescita continua e perciò suscettibile di influenzare in maniera importante gli equilibri economici, sociali e ambientali della comunità di riferimento. Come risulta dalle rilevazioni ISTAT ed Eurostat infatti, il trend degli arrivi turistici negli ultimi anni è stato complessivamente positivo sia a livello europeo, che a livello nazionale, regionale e locale. E' proprio la dimensione locale quella su cui si concentrerà il presente lavoro di ricerca.

Gli interrogativi di questo studio nascono inoltre dalla constatazione che nell'ambito del tessuto economico europeo, italiano, regionale e locale, peso preponderante è rivestito dalle piccole e medie imprese (PMI nel seguito della trattazione). Se è vero che il peso di una singola PMI sull'economia di un sistema-paese è minore rispetto a quello assunto da un'organizzazione di grandi dimensioni, d'altro canto il peso complessivo delle PMI sull'economia del paese è nettamente superiore rispetto a quello rivestito dalle imprese di grandi dimensioni. In letteratura tuttavia, gran parte degli studi in tema di responsabilità sociale hanno inizialmente focalizzato la loro attenzione esclusivamente sulle imprese di grandi dimensioni, nella convinzione che le risultanze di tali studi potessero poi essere applicate anche alle PMI. Le grandi imprese infatti venivano considerate colonna portante dello sviluppo economico e in grado di sviluppare e condividere con le altre entità economiche le buone prassi operative. Le PMI, al contrario, apparivano troppo piccole, povere di risorse e di potere d'influenza (Thompson e Smith, 1991; Longo et al., 2005; Revell e Blackburn, 2007) per avere un approccio proattivo nei riguardi dei problemi di CSR, potendo al massimo evitare comportamenti socialmente irresponsabili (Nejati e Amran, 2009). Solo di recente è stata avvertita la necessità di rivolgere l'attenzione alle PMI; ciò partendo dal presupposto che le PMI non sono "little big firms" (Tilley, 2000) ma piuttosto imprese con specifiche caratteristiche che le distinguono dalle grandi imprese. Peraltro pochissimi studi sono stati realizzati attraverso un approccio comparativo che consideri le imprese appartenenti alle diverse classi dimensionali. Un numero ancora minore di studi considera la tematica facendo riferimento a un determinato settore di attività, nello specifico il settore turistico. L'indagine si propone di colmare questo gap.

L'obiettivo generale è quello di studiare la relazione esistente tra, da un lato l'entità e le caratteristiche qualitative dell'impegno socialmente responsabile delle imprese operanti nella filiera turistica, e dall'altro i caratteri dimensionali dell'impresa. Si adotta la classificazione dimensionale contenuta nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio del 2003. In modo specifico il presente lavoro si propone di dare una risposta ai seguenti interrogativi:

14 | Sabrina Aledda
"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

RQ1: Esiste una relazione positivamente orientata tra i caratteri dimensionali dell'impresa e l'entità dell'impegno socialmente responsabile delle imprese appartenenti al settore turistico?

RQ2: I caratteri dimensionali dell'impresa incidono sul profilo qualitativo della Responsabilità sociale delle imprese operanti nella filiera turistica?

RQ2.a: Qual è la dimensione (economica, sociale, ambientale) della CSR maggiormente sviluppata nelle politiche delle micro, piccole, medie e grandi imprese?

RQ2.b: A quali categorie di stakeholder si rivolgono prevalentemente le loro politiche di CSR?

RQ2.c: Esiste una discrepanza tra CSR formale e CSR sostanziale praticata dalla imprese appartenenti alle differenti classi dimensionali?

Al fine del soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi è stato realizzato un multiple case study servendosi sia di evidenze qualitative che quantitative. L'osservazione di più casi attraverso un framework comune ha consentito una migliore comprensione di un fenomeno sociale quale la CSR, e ciò attraverso l'osservazione di similarità e differenze tra due o più unità d'analisi prescelte (Bryman et al., 2015). Si è scelto di sviluppare l'analisi ad un livello locale e selezionare un campione di quattro imprese di differenti dimensioni operanti nella città metropolitana di Cagliari, vista l'importanza ricoperta dal settore turistico nell'economia del paese e considerato anche il recente coinvolgimento di questa località in un sistema europeo di valutazione delle performance sociali.

Una prima parte della trattazione è dedicata a ripercorrere il percorso evolutivo del concetto di CSR, per poi analizzare le principali teorie sviluppatasi nel contesto degli studi in tema di responsabilità sociale d'impresa, con particolare riferimento alla teoria degli stakeholder. Ampio spazio è poi destinato ai contributi degli autori facenti riferimento alla relazione tra corporate social responsibility e dimensione d'impresa.

Nella seconda parte della trattazione si è ritenuto utile inoltre trattare, seppur in maniera sintetica, gli strumenti volti a rendicontare l'impegno socialmente responsabile delle imprese operanti in qualsiasi settore (sistema GRI, bilancio sociale) e di quelle specificamente operanti nel settore turistico (sistema ETIS). Ciò è apparso funzionale ad una migliore comprensione degli indicatori analizzati nel capitolo dedicato ai casi di studio. Successivamente, dopo la preliminare illustrazione del disegno di ricerca e della metodologia e metodi ad esso sottesi, sono analizzati i casi di studio selezionati attraverso un'analisi verticale a cui segue uno studio di tipo cross case, funzionale alla comparazione delle prassi socialmente sostenibili riscontrate nelle diverse realtà aziendali analizzate.

PARTE I

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY , DIMENSIONI D'IMPRESA E
SETTORE TURISTICO: GLI ASPETTI TEORICI

Capitolo I

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: UNA RASSEGNA SULLO STATO DELL'ARTE

1.1. – La nascita e il concetto di responsabilità sociale d'impresa. – 1.2. Impresa, ambiente ed etica: brevi cenni sul quadro nazionale. – 1.3. La Teoria degli Stakeholder – 1.4. La CSR nel settore turistico. – 1.4.1. *Definizione, componenti e peculiarità del settore turistico.* – 1.4.2. *I profili della CSR nel settore turistico*

1.1. La nascita e il concetto di responsabilità sociale d'impresa

Il dibattito in merito al rapporto tra economia ed etica d'impresa è ormai da anni protagonista del mondo accademico, istituzionale ed imprenditoriale. La crescita esponenziale dell'attenzione nei riguardi della tematica della Responsabilità sociale d'impresa (o Corporate social responsibility nella terminologia anglossassone – CSR) si è manifestata, oltre che con contributi teorici, attraverso un crescente attivismo dei cittadini¹, dei gruppi dei consumatori² e delle istituzioni (Bruni e Faillo, 2005; Mortara, 2006).

Molteplici sono le forze causali alla base della crescente sensibilità nei riguardi di questa tematica. Spingere in direzione di comportamenti socialmente responsabili delle imprese ha un senso se si pensa che condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile a livello macroeconomico è la stessa sostenibilità sottesa all'operare delle imprese che compongono il tessuto economico del sistema paese (Kalish, 2002);

¹ Ci si riferisce in particolare alle richieste di accountability, di certificazioni etiche ecc.. (Sacconi, 2005).

² I consumatori socialmente responsabili talvolta, laddove l'operare delle imprese costituenti il tessuto economico e sociale di cui fanno parte si ponga in contrasto con i principi etici di cui essi sono portatori, possono praticare forme di boicottaggio. I casi più noti riguardano le campagne di boicottaggio effettuate contro le multinazionali Coca Cola, Nestlé, McDonalds's, accusate di adottare comportamenti eticamente scorretti a danno di stakeholder sia interni che esterni all'impresa (Mortara, 2006).

questa passa attraverso la creazione di valore di duraturo per i molteplici portatori d'interesse (Vercelli, 2005). Un ruolo di prim'ordine nel processo di maturazione della sensibilità etica ha avuto l'avvento della globalizzazione e il raggiungimento della consapevolezza che l'apertura dei mercati, nella stragrande maggioranza dei casi, crea notevoli iniquità in quanto i benefici tendono a concentrarsi su una piccola porzione dei partecipanti agli scambi a scapito degli altri (Sacconi, 2005; Scarponi, 2006). L'espansione del commercio oltre i confini nazionali ha compromesso l'equilibrio tra potere delle imprese che operano su scala multinazionale e dimensione dei mercati da un lato, e capacità del governo di garantire un'adeguata regolamentazione dall'altro (Moon and Vogel, 2008). Inoltre la crisi del Welfare State, che ha condotto le imprese all'acquisizione di un potere via via crescente in campo economico, politico e sociale, rendendo così più ampio il divario tra obiettivi individuali d'impresa (principalmente legati all'incremento del profitto) e obiettivi della società della quale l'impresa costituisce la cellula economica (Ruggieri e Pinna, 2012), ha fatto emergere l'importanza del rispetto volontario di norme volte a tutelare uno sviluppo sostenibile dell'economia.

In letteratura non esiste una definizione univocamente accettata di Responsabilità sociale d'impresa (Sacconi, 2005; Bagnoli, 2010; Blowfield e Murray, 2008:2011:2014); ciò in quanto questa dipende dai valori di cui i singoli soggetti e le organizzazioni sono portatori e dalla sensibilità nei riguardi dei molteplici aspetti della vita economica e sociale. Pertanto, nessuna nozione di CSR assurge al ruolo rappresentativo dell'insieme dei valori, delle politiche e dei processi socialmente responsabili attuati dalle organizzazioni operanti nelle moderne società commerciali. C'è addirittura chi definisce gli studi in tema di CSR come un "cantiere sempre aperto" (Cafferata, 2009) quasi a dire che la materia della CSR, per la sua natura multidimensionale e dinamica, non si presta a saturazione teorica.

Nel Libro Verde della Commissione Europea la Corporate social responsibility viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2001). Da una siffatta definizione di CSR, emerge l'idea di una

condotta volontaria, che non sostituisce in alcun modo la regolamentazione in materia di diritti sociali e protezione dell'ambiente, improntata alla valorizzazione delle dimensioni sociali e ambientali accanto al perseguimento degli interessi economici dell'impresa. Nella prospettiva adottata dalla Commissione Europea la CSR deve essere concepita dalle imprese come un investimento suscettibile di generare valore piuttosto che come un costo aggiuntivo; infatti prassi socialmente responsabili avrebbero effetti positivi sia diretti (gestione consapevole ed efficace delle risorse naturali e incremento della produttività della forza lavoro conseguenziale al miglioramento dell'ambiente relazionale e della sicurezza sul lavoro e agli investimenti in formazione), sia indiretti (ampliamento della visibilità dell'impresa con possibilità di conquiste di nuove quote di mercato e di reperimento di fonti di finanziamento di terzi). In definitiva, si tratta di una concezione di Responsabilità sociale di ampia portata che tiene conto delle tre dimensioni economica, sociale e ambientale, oltre all'importanza delle relazioni con tutti i portatori d'interessi, sia interni che esterni all'azienda. Allineandosi a tale visione, anche Lea (2002) sottolinea la rilevanza di un'azione improntata ad un'ottica di triple bottom line e al rispetto degli impegni presi nei confronti degli interessati all'operato dell'azienda. Van Marrewijk (2003), oltre a sposare tale prospettiva, sottolineando l'importanza del rapporto con gli stakeholder, pone l'accento sulla necessità di interazione, intesa come scambio reciproco di contributi piuttosto che come apporto unidirezionale dall'azienda agli stakeholder, vista la posizione ricoperta dall'azienda nell'ambiente in cui opera. Altri autori (Jackson and Hawker, 2001; Andersen, 2003) nel cercare di dare formalizzazione ad un concetto multidimensionale quale è la CSR, si concentrano più sulla rilevanza dimensioni sociali e ambientali al fine del rispetto delle necessità delle generazioni attuali e future. Il World Business Council for Sustainable Development – WBCSD (2002) e la Banca Mondiale (2003), sostengono l'esistenza una relazione positivamente orientata tra uno sviluppo economico sostenibile, di cui dovrebbe farsi promotore l'azienda, e la qualità della vita sia degli stakeholder interni all'azienda (in particolare la forza lavoro e i nuclei familiari di appartenenza) si più in generale della sua collettività di appartenenza. Attenzione per la collettività si riscontra anche nella concezione di CSR di Pinney (2001), che

attribuisce rilievo manageriale alle pratiche di CSR le quali dovrebbero consentire di realizzare un equilibrio tra effetti negativi e quelli positivi dell'operato aziendale, minimizzando i primi e massimizzando i secondi. Di notevole interesse si presentano quelle definizioni (Zamagni, 2003; Sacconi, 2005; Jones, 1980) incentrate sull'idea di un'impresa portatrice di doveri fiduciari nei confronti, non solo della classe proprietaria, la quale sopporta il rischio d'impresa, ma anche nei riguardi di tutti i soggetti interessati all'azienda e al suo andamento. Si, tratterebbe, usando le parole di Sacconi (2005), di "un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder"; tali doveri non derivano da obblighi di legge o da contratti di diritto privato, ma nascono dal riconoscimento del fatto che il possesso di una posta può andare al di là dei diritti di proprietà (Jones, 1980). Si tratta dunque di un'estensione del dovere fiduciario da una "prospettiva mono-stakeholder...a una prospettiva multi-stakeholder" (Sacconi, 2005). Dall'attuazione di comportamenti socialmente accettabili deriva all'impresa, secondo Woodward-Clyde (1999), la licenza ad operare in virtù di un contratto sociale che coinvolge impresa e società.

Dall'analisi delle molteplici definizioni di Responsabilità sociale d'impresa emergono dunque quattro dimensioni su cui le imprese dovrebbero soffermarsi al fine di realizzare un'attività virtuosa per i portatori d'interessi attuali e potenziali per le generazioni presenti e rispettosa dei bisogni di quelle future:

- dimensione economica;
- dimensione ambientale;
- dimensione sociale;
- dimensione relazionale (creazione di un network che consenta l'interazione imprese – stakeholder interni – stakeholder esterni).

Nella tabella di seguito riportata (tabella 1) sono riportate integralmente le definizioni sopra analizzate e, per ciascuna di queste, si è provveduto a contrassegnare le dimensioni della CSR di volta in volta enfatizzate degli autori in modo da realizzare una sintesi visiva dell'analisi comparata:

21

Sabrina Aledda

"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"

Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali

Università degli Studi di Cagliari

Autore	Definizione	Dimensione rilevante			
		Economico	Ambientale	Sociale	Relazionale
Sacconi, 2005	“Un modello di governance allargata dell’impresa, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder.”	●			●
Jones, 1980	“The notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership.”	●			●
Libro Verde Commission e Europea, 2001	“L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate.”	●	●	●	●
Pinney, 2001	“A set of management practices that ensure the company minimizes the negative impacts of its operations on society while maximizing its positive impacts.”			●	
Woodward-Clyde, 1999	“Contract between society and business wherein a community grants a company a license to operate and			●	●

Autore	Definizione	Dimensione rilevante			
		Economico	Ambientale	Sociale	Relazionale
	in return the matter meets certain obligations and behaves in an acceptable manner”.				
Lea, 2002	“The integration of social and environmental concerns in business operations, including dealings with stakeholders.”	●	●	●	●
Van Marrewijk, 2003	“Company activities – voluntary by definition – demonstrating the inclusion of social and environmental concerns in business operations and in interactions with stakeholders”.	●	●	●	●
Jackson and Hawker, 2001	“How you treat your employees and all your stakeholders and the environment”.		●	●	●
Andersen, 2003	“To be about extending the immediate interest from oneself to include one’s fellow citizens and the society one is living in and is a part of today, acting with respect for the future generation and nature.”		●	●	●
WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), 2002	"The continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large."	●		●	●
Banca	“The commitment of				

Autore	Definizione	Dimensione rilevante			
		Economico	Ambientale	Sociale	Relazionale
Mondiale, 2003	business to contribute to sustainable economic development— working with employees, their families, the local community and society at large to improve the quality of life, in ways that are both good for business and good for development”.				
Zamagni, 2003	“E’ cosa sostanzialmente diversa sia dalla più antica sponsorship d’impresa sia dalla corporate philanthropy...la RSI poggia sul principio della pari dignità di tutti i soggetti coinvolti nell’attività aziendale ai fini della costruzione e realizzazione del progetto imprenditoriale”.	●			●

Tabella 1 – “Le definizioni di CSR: un’analisi comparata” – Fonte: Elaborazione dell’autore.

La problematica della responsabilità sociale d’impresa affonda le sue radici nell’America degli anni Venti; nei primi anni del Novecento infatti, le associazioni dei lavoratori diedero vita alle prime forme di lotta sindacale volte a circoscrivere il potere degli uomini d’affari, provocando per questa via la creazione di forme primitive di welfare aziendale (Zarri, 2009). Tuttavia il processo di sviluppo di questa corrente sperimentò rallentamenti a causa delle infauste vicende politiche ed economiche dell’epoca: la Grande Depressione degli anni Trenta e i due conflitti mondiali. E’ solo a partire dalla metà degli anni Novanta che la Responsabilità Sociale acquista un ruolo centrale nel pensiero economico (Ruggeri, Pinna, 2012) e in letteratura si susseguono

molteplici contributi volti a definirne significato e contenuti. Differenti autori hanno contribuito a tracciare il percorso evolutivo del concetto di Corporate Social Responsibility. In particolare Carrol, che insieme ad altri studiosi (Carrol 1979:1999; Preston 1975; Wartick and Cochran 1985) considera Howard R. Bowen il padre fondatore della CSR, individua nel 1953, data di pubblicazione della sua opera *“Social Responsibilities of the Businessman”*, la nascita della moderna responsabilità sociale d’impresa. Joyner e Payne (2002) individuano, per contro, i primi contributi considerevoli in tema di responsabilità sociale d’impresa nel 1938. Questi sostengono che fu Barnard, nella sua opera *“The Functions of the Executive”*, il primo ad evidenziare la necessità di modellare le decisioni assunte dall’impresa in base alle caratteristiche dell’ambiente in cui l’organizzazione opera. Emergerebbe quindi l’idea di una stretta interrelazione tra impresa e contesto economico, politico e sociale. Carrol in realtà ammette che i primi scritti sulla tematica in oggetto risalgano agli anni Venti, ma sostiene anche che si tratti di scritti focalizzati sulla *“Responsabilità sociale”* e non sulla *“Responsabilità sociale d’impresa”*. Egli analizza in maniera organica gli studi di coloro che hanno contribuito all’evoluzione del quadro teorico in tema di CSR, tracciando delle linee di confine che portano all’individuazione di cinque fasi storiche. Nella **prima fase** di sviluppo individuata, gli studi si concentrano, non sulle condotte delle imprese, ma sui doveri morali dei businessman, considerati portatori di ampi doveri morali nei riguardi della società. Bowen (1953), partendo dalla considerazione della rilevanza ricoperta dalle imprese di grandi dimensioni nella società, mette in luce la necessità di interiorizzare obiettivi e valori della società nei processi decisionali degli uomini d’affari; da un siffatto processo di allineamento dei valori sociali e imprenditoriale potrebbe trarre origine uno sviluppo del business. Dovrebbe, in ogni caso, trattarsi di un’assunzione di responsabilità di tipo volontario piuttosto che, come teorizzato da Selekman (1959), guidata da un sistema sanzionatorio volto a costituire un deterrente nei confronti di comportamenti non virtuosi dal punto di vista sociale. La **seconda fase**, individuata da Carrol con riferimento allo sviluppo dei contributi teorici in tema di CSR si colloca negli anni Sessanta. In questa fase si assiste ad una proliferazione di studi volti a chiarire in maniera accurata e a formalizzare il concetto di

CSR. Si tratta di un decennio contrassegnato da notevole rilevanza in quanto si afferma l'idea di Responsabilità sociale d'impresa che sostituisce il concetto di Responsabilità sociale degli uomini d'affari affermatosi nel decennio precedente. Ciò è da ricollegarsi all'espansione del ruolo delle grandi imprese nell'economia e nella società e al fatto che queste intendano conquistare nuove quote di mercato non solo attraverso una riduzione dei prezzi ma anche catturando l'attenzione dei consumatori facendo leva su aspetti qualitativi di prodotti e/o processi aziendali (Siboni, 2014). Tra i principali autori che hanno apportato linfa vitale allo sviluppo di tale fase Carrol annovera Davis (1960:1967), Frederick (1960), Mc Guire (1963) e Walton (1967).

La **terza fase** si colloca negli anni Settanta. Durante questo decennio si assiste ad una crescita esponenziale delle definizioni della CSR. Protagonisti di questa fase Johnson (1971), Steiner (1971), il CED - Committee for Economic Development (1971), Davis (1973), Sethi (1975), Preston e Post (1975), Fitch (1976).

Nella **quarta fase** circoscritta da Carrol i contributi degli autori sono rivolti non tanto alla creazione di nuove definizioni ma piuttosto alla ricerca e allo sviluppo di temi: Corporate social performance, Teoria degli Stakeholder, etica degli affari. Cochran e Wood (1984), Frederick (1986), Epstein (1987), sono gli studiosi individuati da Carrol come principali contributori dell'epoca. Infine nella **quinta fase** si assiste all'approfondimento delle tematiche sviluppate nelle fasi precedenti.

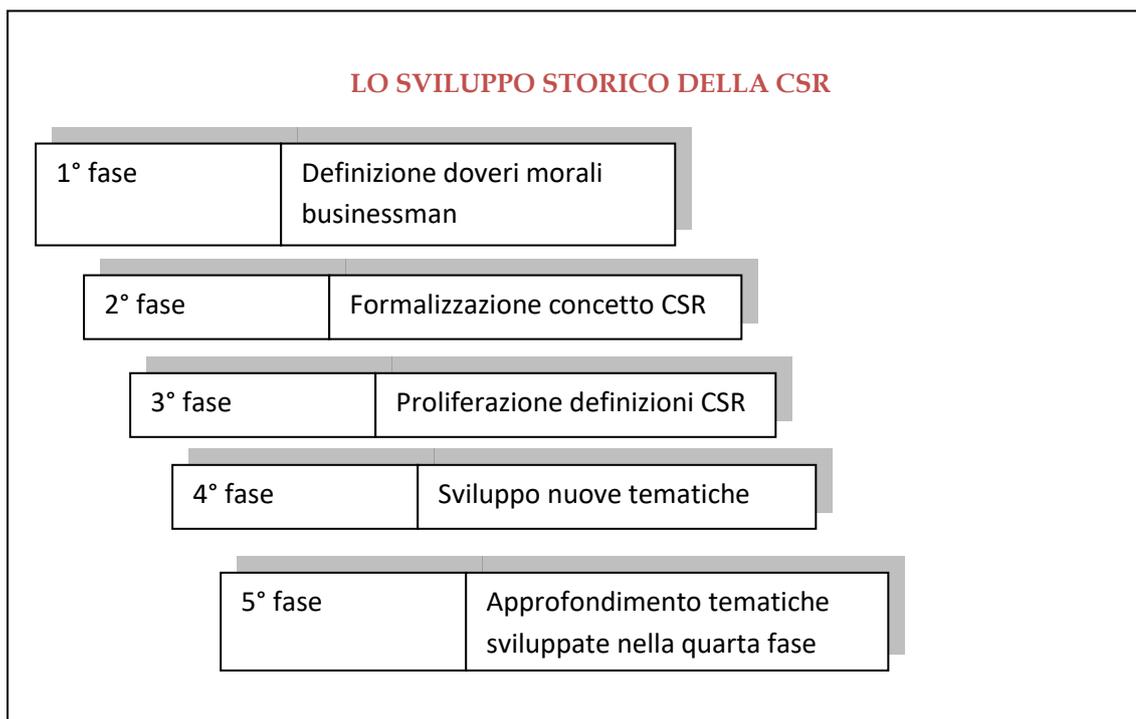


Figura 1 - "Lo sviluppo storico della CSR" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nel vasto spettro di contributi teorici in tema di Responsabilità sociale d'impresa e' possibile individuare quattro gruppi di teorie:

- teorie strumentali;
- teorie politiche;
- teorie integrative;
- teorie etiche.

Tale classificazione, proposta da Garriga e Melè (2004), parte dall'assunzione di base secondo la quale l'economia, la politica, l'integrazione sociale, l'etica sono le dimensioni della vita sociale che maggiormente stimolano i contributi in tema di CSR (Ruggieri e Pinna, 2011). Le **teorie strumentali** vengono così denominate proprio in ossequio al ruolo che viene attribuito alla responsabilità sociale d'impresa nell'ambito di tali costrutti teorici; infatti, i comportamenti socialmente virtuosi vengono qui concepiti come driver per la creazione di ricchezza e la conquista di vantaggi competitivi (Smith e Higgins, 2000). Secondo Friedman (1970) uno dei massimi

esponenti di questo gruppo di teorie, *“la sola ed unica responsabilità del business è usare le risorse e impegnarsi in attività per aumentare il più possibile i profitti, nel rispetto delle regole del gioco che sono, bisogna sottolinearlo, quelle della aperta e libera competizione”*. Una tale presa di posizione porta a identificare Friedman come uno tra i più fermi oppositori alle idee alla base della Responsabilità Sociale d’Impresa. I manager, in quanto titolari di delega, dovrebbero, nella visione di Friedman, massimizzare l’interesse degli azionisti (Siboni, 2014). Ciò che accomuna tali contributi è il primato attribuito alla funzione economica dell’impresa. Il secondo gruppo di teorie, le **teorie politiche**, racchiude quei contributi volti ad indagare le dinamiche del potere esercitato dall’impresa nella società. A questo proposito interessante appare il contributo di Davis, il quale, negando le assunzioni di matrice classica, formulò la cosiddetta *“Iron Law of Responsibility”*: potere sociale e responsabilità sociale sarebbero tra di loro strettamente interdipendenti. Comportamenti socialmente non desiderabili avrebbero come conseguenza una graduale perdita del consenso di cui gode il businessman nella società. Sostanzialmente quindi, secondo la visione di Davis la Responsabilità Sociale consiste in una condotta volontaria realizzata dai manager allo scopo di preservare l’indipendenza dell’impresa in cui operano dai poteri del governo, che diversamente interverrebbe imponendo tramite legge condotte socialmente desiderabili. Ciò in quanto coloro che guidano un’unità economica devono prevedere le possibili ricadute delle loro decisioni su quelli che sono i fattori che maggiormente influiscono sulla qualità della vita del complesso sistema sociale in cui operano (Davis, 1967). L’attenzione alle ricadute sociali delle condotte delle imprese pervade anche il pensiero di Frederick (1960). Egli, affermando che essere socialmente responsabili significa guardare alle risorse a disposizione come se queste fossero uno strumento per il raggiungimento del benessere collettivo e non di circoscritte finalità individuali, attribuisce importanza alle pressioni della società nella formulazione dei piani d’azione dell’impresa. Dunfee e Donaldson (2000), sulla scia di tali assunzioni ipotizzano l’esistenza di un contratto sociale tra impresa e società che disciplini i doveri di cui la prima si fa portatrice nei confronti della seconda, tenendo conto anche della dimensione ambientale e etica (teoria del contratto sociale integrativo). Le **teorie**

28 Sabrina Aledda
“Corporate social responsibility e dimensioni d’impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche”
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

integrative vengono concepite a partire dalla considerazione del fatto che l'impresa dipende, per la sua stessa sopravvivenza, dalla società in cui opera. Per tale motivo dovrebbe tenere in adeguato conto le esigenze degli stakeholder e interiorizzarle in modo da concepire politiche aziendali allineate con le aspettative della comunità di appartenenza. All'interno di questa comune cornice teorica convivono costrutti che hanno suscitato l'interesse, non solo dei teorici, ma anche degli attori del contesto manageriale; tra questi, la Teoria degli Stakeholder, la quale sarà compiutamente analizzata nel paragrafo 1.3. Le **teorie etiche** infine analizzate in chiave filosofica il tema della CSR. Dal punto di vista aziendale l'etica impone la creazione di valore condiviso (Ruggeri e Pinna, 2010). L'impresa deve assolvere il ruolo di coordinare gli interessi dei diversi portatori di interesse, non necessariamente in contrasto tra loro (Evan e Freeman, 1988), nell'ottica di creazione del bene comune e quindi di uno sviluppo sostenibile (Del Baldo, 2009).

1.2. Impresa, ambiente ed etica: brevi cenni sul quadro nazionale

Nel panorama italiano la presa di coscienza dell'interdipendenza tra l'azienda e l'ambiente economico-sociale nel quale essa opera ha tradizione antica. Già negli scritti di Alberto Zorli (1924) traspare una primitiva forma di sensibilità nei confronti della tematica. L'autore definendo l'azienda come *"cellula della vita economica dell'organismo sociale"* (Zorli, 1924) trasmette un'idea di azienda "vivente" in cui mezzi materiali e uomini si combinano per agire, non solo nell'interesse individuale, ma in una prospettiva di benessere collettivo. Egli rifiuta l'impostazione classica basata sulla massimizzazione del profitto e introduce il principio della Convenienza come legge alla base del funzionamento del sistema economico-aziendale. L'uomo nel suo operare è guidato dal perseguimento dei propri interessi, ma nel momento in cui pianifica le azioni da porre in essere per realizzarli non può essere indifferente all'ambiente in cui si trova ad operare. Nel pensiero di Zorli l'interesse individuale è un qualcosa che guida l'agire dell'uomo; a sua volta però, l'azione viene modellata dal sistema economico-sociale in cui l'azienda è inserita; si tratta quindi di una forma embrionale di attenzione

nei confronti della tematica della socialità che nello stesso periodo appare condivisa da altri autori di rilievo tra i quali Besta (1920), il quale afferma l'interdipendenza tra sistema economico e sistema sociale in forza di un'interazione continua che si manifesterebbe tra i due. Per Ceccherelli (1930) l'interazione tra i due ha i due sistemi contribuisce all'evoluzione del sistema sociale in quanto contribuisce a definirne l'assetto.

Tra gli anni Cinquanta e gli anni Ottanta si assiste a una crescita esponenziale dei contributi teorici che hanno concorso ad attribuire carattere sociale all'azienda (Bagnoli, 2010). Einaudi (1975) definisce l'impresa come un "sistema socio-economico aperto e dinamico che attua la produzione di beni e servizi per il mercato". Le imprese vengono descritte come "fenomeni di un sistema economico unitario" (Riparbelli, 1962), organismi autonomi ma non indipendenti (Cassandro, 1968), cioè sistemi completi, in grado di svolgere la funzione loro assegnata, ma che allo stesso tempo costituiscono parte integrante di un più ampio sistema economico, politico e sociale dal quale dipendono per la loro stessa sopravvivenza. Da ciò discende che le performance di ogni impresa dipendono strettamente dalle condizioni create dalle condotte degli altri organismi economici che operano nel medesimo sistema; la loro nascita e prosperità è inoltre strettamente interconnessa all'assetto di valori che caratterizzano tale ambiente da cui traggono "vincoli e sollecitazioni" (Riparbelli, 1962).

Quanto sopra affermato ben si concilia con l'obiettivo del raggiungimento del bene comune di cui si fanno promotori Zappa (1956) e Masini (1960). Gino Zappa affermava che *"...L'impresa, per svolgersi utilmente nel lungo andare, deve assolvere una somma vasta di doveri non solo verso i dipendenti ma anche verso la collettività nella quale diviene"* (Zappa, 1956). Da ciò deriva che la sopravvivenza dell'impresa nel tempo e in condizioni di economicità passa attraverso la considerazione e la ricerca del soddisfacimento dei bisogni non solo dei soggetti direttamente operanti all'interno dell'azienda ma anche del tessuto economico e sociale nel quale il sistema impresa opera; si rende dunque necessario un ordinamento degli interessi che permetta la composizione degli aspetti economici e etici (Masini, 1960). Ferrero (1968) qualche

anno più tardi ribadendo che economicità e socialità non sono due caratteri che si escludono a vicenda, sottolinea la natura economica e duratura dell'azienda da cui discende il dovere di dare risalto agli aspetti economici cercando comunque un punto d'incontro con quelli sociali.

Tra economia e socialità esiste quindi una relazione circolare; proprio tale relazione circolare è alla base del pensiero di Onida, il quale afferma che il modo per consentire il perdurare e lo svilupparsi della prosperità è *"...diffonderla presso gli altri, piuttosto che difenderla contro gli altri"* (Onida, 1968). Finalità dell'impresa dovrebbe essere quella di creare e massimizzare il valore per tutti i soggetti la cui sfera di interessi risulti essere in qualche modo incisa dall'attività dell'impresa stessa. Il benessere del sistema in cui l'azienda opera costituisce, nel lungo termine, una condizione necessaria per l'esistenza dell'azienda stessa in quanto solo un sistema economico virtuoso dal punto di vista sociale è in grado di alimentare la domanda di beni e servizi prodotti dall'azienda (Pavan, 2008); la ricerca ad ogni costo della massimizzazione del profitto nel breve termine, anche a scapito delle esigenze degli stakeholder, condurrà inevitabilmente, in un lasso temporale più ampio, al declino economico dell'azienda (Coda, 1985). Sono proprio di quest'ordine le considerazioni alla base della Teoria dei Massimi Simultanei formulata da Onida negli anni Sessanta il cui nucleo centrale può essere così sintetizzato: *"i fini dell'impresa sono...massimi simultanei da perseguire contemporaneamente"* (Onida, 1968). Secondo questa prospettiva il sistema aziendale può essere rappresentato come un sistema composito di interessi facenti capo a diversi soggetti. Masini (1970) effettua una distinzione tra gli interessi riconducibili ai soggetti interni all'azienda (interessi istituzionali) e interessi dei soggetti esterni rispetto all'azienda (interessi non istituzionali). A predominare sarebbero gli interessi istituzionali, collegati alle aspettative di coloro che assumono i rischi economici e patrimoniali dell'impresa, il cosiddetto *"soggetto economico allargato"* (conferenti il capitale di rischio, management e lavoratori); tuttavia gli interessi esterni, non istituzionali, facenti capo a fornitori, clienti, finanziatori e comunità in generale condizionano e caratterizzano la definizione degli interessi interni. Ciò deriva dal fatto che i soggetti esterni creano le condizioni affinché l'azienda possa operare e, la

mancata considerazione da parte del soggetto economico delle loro esigenze e aspettative potrebbe minare la possibilità di sopravvivenza dell'impresa nel tempo (Fortuna, 2012). Coda, a cui Cafferata (2009) attribuisce le prime elaborazioni in tema di CSR (Bagnoli, 2010), analizzando i valori imprenditoriali su cui posa il modus operandi delle aziende (Coda, 1985), asserisce che il carattere sociale dell'impresa acquista maggior rilievo nelle imprese di grandi dimensioni in cui convergano una molteplicità di interessi e attribuisce peso preponderante alle aspettative dei proprietari del capitale, in quanto titolari del rischio di impresa, e ai lavoratori, in quanto su di essi incombe il rischio della perdita del lavoro (Coda, 1967); nella sostanza Coda, dà particolare rilievo a quelli che nella visione di Masini sono denominati "interessi istituzionali", allineandosi quindi alla sua linea di pensiero.

I contributi sin qui esaminati si riferiscono in astratto alla generalità delle aziende; nel quadro fattuale concreto ogni azienda è portatrice di una propria identità che la condurrà alla costruzione di una rete personalizzata di relazioni con il sistema sociale. E' possibile però individuare delle categorie di stakeholder con le quali ogni azienda, durante la sua esistenza, si dovrà inevitabilmente confrontare: fornitori, clienti, banche, capitalisti, concorrenti e comunità (Bertini, 1987). Da ciò si intuisce l'importanza di una gestione improntata al soddisfacimento dell'intera schiera dei portatori d'interesse. Solo se l'impresa viene percepita quale fonte di benessere collettivo riceverà il consenso della collettività (Pavan e Modica, 2014).

Sintetizzando è possibile affermare che la sensibilità in tema di socialità ha trovato piena compiutezza in Italia a partire dagli anni '50, anno del boom economico italiano che ha avuto come inevitabile conseguenza il mutare degli equilibri economici, politici e sociali. E' un periodo connotato dalla crescita del peso dell'industria e del terziario nell'economia e dall'espansione dei mercati, dovuta alla creazione del Mercato comune europeo (Castronovo, 2012). Tutto ciò ha spinto in direzione di un ampliamento della sensibilità sociale, dovuto alla maggiore concorrenza e quindi necessità di differenziazione rispetto agli altri operatori economici, unita all'espansione del potere delle forze sindacali. In una prima fase si è però trattato di interventi teorici che hanno avuto come focus l'azienda e i suoi connotati intrinseci, primo fra tutti la

32 Sabrina Aledda
"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

socialità; solo in seguito, a partire dagli anni '80 (Cafferata, 2009; Bagnoli, 2010) sino ad arrivare ai giorni nostri, si moltiplicano i contributi formalizzati in tema di CSR, sia accademici che extra-accademici, e si inizia anche a dare spazio alla ricerca sul campo e ai contributi in tema di rendicontazione sociale (Matacena, 1984; Vermiglio, 1984; Rusconi, 1988; Sacconi, 1991; Molteni, 2004; Hinna, 2005; Sciarelli, 2007).³

La crescita dell'importanza delle questioni etiche nell'economia ha segnato anche mutamenti di rilievo nel quadro normativo italiano, consequenziali alla necessità di adeguamento al contesto europeo. Si segnala a tal proposito il Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016, emanato in attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, avente ad oggetto la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e in materia di diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. Alla base di tale direttiva vi è la necessità di coniugare attenzione per l'ambiente, giustizia sociale e redditività a lungo termine, in una fase economica di cambiamenti e di transizione verso la globalizzazione. La direttiva investe un numero esiguo di imprese: circa seimila in Europa e duecentocinquanta in Italia; si tratta però di imprese aventi un peso rilevante nell'economia del paese, in quanto caratterizzate da un elevato volume d'affari e da un alto numero di occupati (Il Sole 24 Ore, 2016).

Il decreto italiano di recepimento⁴ ha stabilito che gli obblighi di disclosure delle informazioni non finanziarie riguardino gli enti di interesse pubblico che abbiano avuto, in media, durante l'esercizio finanziario un numero di dipendenti superiore a cinquecento e, alla data di chiusura del bilancio, abbiano superato almeno uno dei due seguenti limiti dimensionali:

- a) totale dello stato patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- b) totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40.000.000 di euro.

⁴ Le disposizioni contenute nel D.Lgs. 254/2016 trovano applicazione a partire dal periodo amministrativo in corso all'01/01/2017.

Tali enti sono tenuti a redigere annualmente una “dichiarazione individuale di carattere non finanziario” o una “dichiarazione consolidata di carattere non finanziario” se trattasi di società madri di un gruppo di grandi dimensioni. La relazione deve contenere informazioni relative alle politiche attuate dall’impresa, ai risultati raggiunti e ai rischi insiti nel suo operare, con riferimento sia agli aspetti ambientali che a quelli sociali, con particolare riguardo alla gestione del personale, alla protezione dei diritti umani e alla lotta alla corruzione. A tal fine sarà necessaria la scelta di un determinato standard di rendicontazione o la predisposizione di una metodologia autonoma di rendicontazione che discenda dalla combinazione di più standard eventualmente integrati per fornire informazioni suppletive ritenute importanti ai fini del rispetto degli obblighi informativi previsti dal decreto.

La dichiarazione può essere contenuta nella relazione sulla gestione di cui all’art. 2428 del codice civile, in un’apposita sezione appositamente contrassegnata o, in alternativa, in una distinta relazione; è in ogni caso soggetta alla pubblicazione, a cura degli amministratori, nel registro delle imprese nei termini previsti per il bilancio d’esercizio. Il mancato rispetto degli obblighi previsti dal D.Lgs. 254/2016 comporterà l’applicazione di una sanzione di carattere pecuniario irrogata ad opera della Consob, a cui compete una funzione di vigilanza. Si tratta quindi di una previsione legislativa volta a combinare comparabilità e flessibilità dell’informazione; infatti fissa obblighi giuridici minimi al fine di garantire la confrontabilità dei report non finanziari (in un’ottica di tutela degli interessi degli stakeholder aziendali) tenendo, allo stesso tempo, in debito conto le diverse forme attraverso cui la CSR può essere attuata nelle diverse realtà aziendali.

Attenzione al tema della sostenibilità è stata mostrata recentemente anche dal Comitato per la corporate governance di Borsa Italia il quale, in data 9 luglio 2015, ha apportato delle modifiche al Codice di autodisciplina introducendo la necessità per le imprese quotate dell’indice FTSE-Mib di prevedere la funzione di controllo della sostenibilità di medio-lungo periodo dell’attività posta in essere dall’impresa; ciò attraverso un monitoraggio dei rischi non solo di tipo economico-finanziario ma anche sociale e ambientale e, per questa via, degli impatti che l’operato dell’impresa

34 Sabrina Aledda
“Corporate social responsibility e dimensioni d’impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche”
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

potrebbe avere sui suoi stakeholder. Tale funzione potrà essere attribuita ad un apposito comitato costituito in seno al consiglio di amministrazione o in alternativa esercitata da altri comitati già esistenti (Assonime, 2015).

Ci si auspica che tali interventi possano costituire una spinta propulsiva nella strada della sostenibilità.

1.3. La Teoria degli Stakeholder

La visione rivoluzionaria dell'impresa che, unitamente alla dimensione economica di questa, riconosce rilevanza alla dimensione etica, ha trovato formalizzazione in ambito internazionale attraverso la formulazione della Teoria degli Stakeholder. Trattasi di una teoria che ha esercitato un ruolo rilevante nello sviluppo degli studi in tema di CSR (Chrilieson, 2002). La Responsabilità Sociale d'Impresa, come ampiamente trattato nel primo paragrafo del presente capitolo, è una materia complessa, che vanta contributi teorici afferenti a diverse settori disciplinari (Siboni, 2014); tuttavia l'applicazione pratica dei principi teorici ha da sempre presentato delle aree di incertezza. Realizzando un collegamento tra i principi teorici della CSR e la necessità di allineamento dei bisogni e delle aspettative dei portatori di interesse dell'azienda che i manager ogni giorno si trovano ad affrontare (Alford, 2005), è possibile dare una risposta più efficace ai problemi sociali che i teorici della CSR si propongono di affrontare e risolvere (Clarkson, 1995). Allo stesso tempo l'etica è importante per la comprensione delle problematiche insite nella gestione degli stakeholder. CSR e Teoria degli Stakeholder sono perciò destinate ad alimentarsi reciprocamente. Dalla considerazione della definizione di CSR data da Jones (1980) emerge la rilevanza della connessione esistente tra le due. L'autore infatti descrive la responsabilità sociale d'impresa come segue: *"the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract, indicating that a stake may go beyond mere ownership (Jones, 1980)."*

Da una siffatta enunciazione emerge un concetto di CSR che riferisce a una gestione dell'impresa che non tenga conto solo dei soggetti che ne detengono la proprietà, ma

più in generale rappresenti uno strumento di composizione delle esigenze di tutti coloro che nell'operare dell'organizzazione societaria ripongono delle attese. Ciò è quanto auspicato dai sostenitori della Teoria degli Stakeholder che potrebbe essere addirittura vista come uno sviluppo o una reazione alla Teoria degli Shareholder formulata da Berle e Means nel 1932. Questi autori individuano all'interno dell'impresa due figure: il dirigente e il proprietario/azionista. Il dirigente assume il ruolo di gestire gli affari secondo modalità coerenti con la massimizzazione del valore azionario (Alford, 2005). Dodd (1932) opponendosi al pensiero di Berle e Means esprime la necessità di un'idea di impresa responsabile non solo nei confronti della classe proprietaria ma anche verso i lavoratori, i destinatari dei prodotti e/o servizi dell'impresa e la comunità nella sua interezza sviluppando, sia pure ancora in forma embrionale, il principio alla base della Stakeholder Theory. L'approccio teorico della Stakeholder Theory rifiuta l'idea di impresa come mero strumento di soddisfazione delle esigenze della classe proprietaria promuovendo per contro una governance rivolta a tutti coloro aventi un interesse nell'azienda. Il termine "stakeholder" ha avuto origine proprio da un gioco di parole realizzato a partire dalla considerazione della parola "stockholder" (azionista); il nuovo termine, combinazione dei termini "stake" (posta in gioco) e holder (possessore), sarebbe stato coniato proprio con il fine ultimo di espandere gli orizzonti del business oltre i meri fini economici e gli interessi della classe proprietaria (Freeman e Velamuri, 2007). L'approccio insito nel modello degli stakeholder tiene conto del ruolo ricoperto dall'impresa nell'ambiente e della complessità delle relazioni che si instaurano tra i protagonisti della vita economica, superando le limitazioni del modello convenzionale di input-output tradizionalmente utilizzato per la spiegazione del dinamico susseguirsi degli scambi aziendali. Il modello input-output (figura 1) infatti, pur considerando l'impresa come organismo facente parte di una entità complessa quale è il sistema economico, assume una prospettiva di relazioni unidirezionali; come si evince agevolmente dalla rappresentazione grafica, alcuni soggetti (fornitori, investitori e dipendenti) forniscono all'impresa gli input necessari per la realizzazione dei processi produttivi volti a generare gli output che

andranno a soddisfare le esigenze dei clienti, destinatari privilegiati dei benefici generati dal sistema.

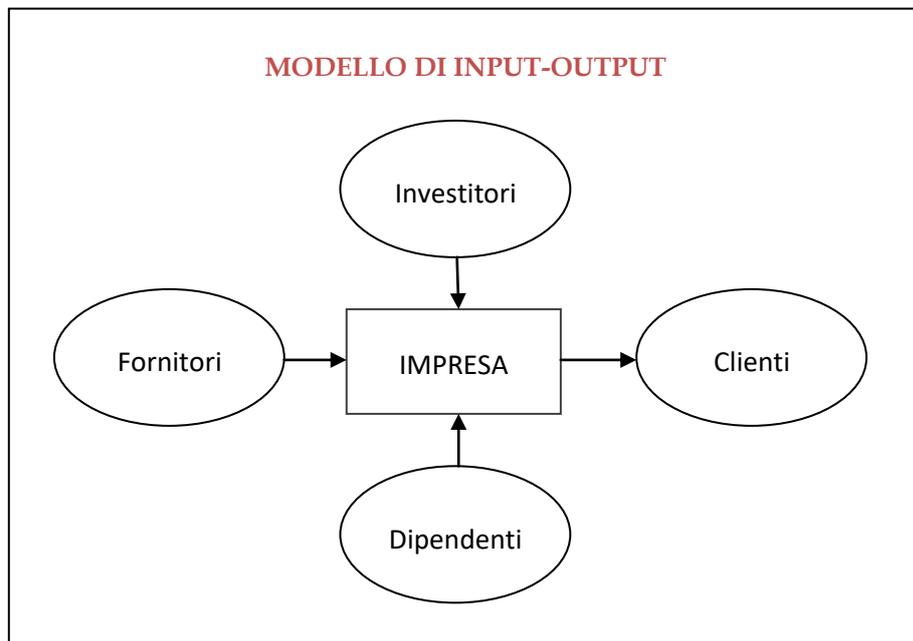


Figura 2 - "Modelli contrastanti d'impresa: modello di input-output" - Fonte: Donaldson e Preston (1995), pag. 68.

Il modello degli stakeholder (figura 2) per contro, fornisce un'interpretazione sistematica dei rapporti che si sviluppano nel sistema economico evidenziando una reciproca interdipendenza tra l'impresa e gli altri attori. Ciò dà luogo a relazioni bidirezionali aventi ognuna il medesimo valore. Investitori, fornitori, clienti, governi, ecc. si configurano come apportatori di input strumentali all'allestimento dei processi aziendali di creazione di valore e al tempo stesso sono destinatari di quel valore.

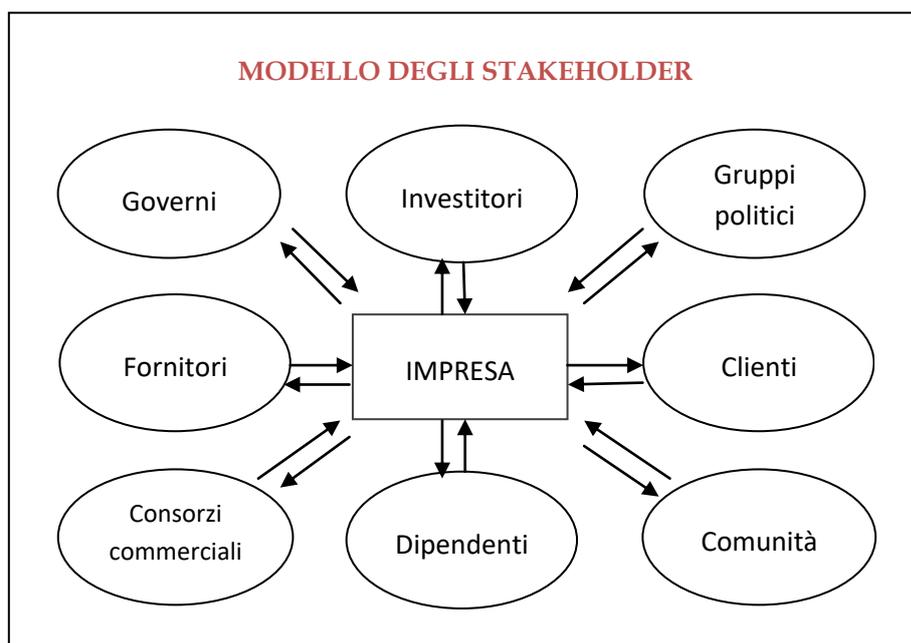


Figura 3 - "Modelli contrastanti d'impresa: modello degli stakeholder" - Fonte: Donaldson e Preston (1995), pag. 69.

La letteratura appare ricca di contributi volti a dare una definizione di stakeholder. Windsor (1992) distingue tra visioni ampie e visioni ristrette di coloro che possono essere considerati come detentori di stake nell'azienda. In particolare, Mitchell et al. (1997) individuano alla base della formulazione delle concezioni più restrittive di stakeholder le risorse economiche, temporali e umane limitate e quindi, in maniera consequenziale, la necessità di indirizzare le attenzioni dell'azienda esclusivamente nei confronti di coloro che incidono in maniera diretta sul soddisfacimento degli interessi economici dell'azienda stessa (Freeman e Reed, 1983; Cornell e Shapiro, 1987; Bowie, 1988; Freeman e Evan, 1990; Hill e Jones, 1992; Naesi, 1995; Clarkson, 1995), o che detengono aspettative morali (Gilbert e Freeman, 1984; Evan e Freeman, 1988; Freeman, 1994; Langtry, 1994; Donaldson e Preston, 1995). Le definizioni ampie degli stakeholder sono invece state coniate a partire dall'osservazione della complessità della realtà in cui le imprese si trovano ad operare e della necessità della classe

dirigente di identificare i soggetti in maniera puntuale i soggetti ai quali rivolgersi. Una delle concettualizzazioni più estese è quella di Freeman (1984) che definisce i portatori di interessi come qualunque persona, gruppo, organizzazione, istituzione che potrebbe influenzare la formulazione degli obiettivi di un'impresa e, allo stesso tempo, essere influenzato dai risultati raggiunti dall'impresa stessa. Il termine stakeholder venne utilizzato per la prima volta in un memorandum dello Stanford Research Institute nel 1963 per intendere quei gruppi la cui legittimazione e supporto è essenziale per la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Mitchell et al. (1997:2007) sostengono che l'elemento su cui appare doveroso riflettere quando si parla di stakeholder management è la natura e al limite l'esistenza stessa della posta in gioco. Vengono individuati tre attributi che potrebbero caratterizzare un portatore di interessi dell'azienda: il potere, la legittimità e l'urgenza. Allineandosi alla posizione di Salancik e Pfeffer (1974) il **potere** viene definito come la capacità di raggiungere i risultati desiderati. Il potere è di tipo coercitivo se la sua stessa esistenza deriva dall'utilizzo della forza o della violenza; il potere utilitaristico deriva dal possesso di mezzi materiali e finanziari; il potere normativo infine è basato su quelli che vengono definiti da Etzioni (1964) "simboli puri" vale a dire risorse simboliche. La **legittimità** fa riferimento a "...azioni...desiderabili...o appropriate all'interno di un sistema sociale..." (Suchman, 1995). Dalla combinazione tra potere e legittimità nasce l'autorità. Affinchè le aspettative degli stakeholder siano contraddistinte da **urgenza** infine, è necessario che siano critiche e sensibili rispetto al tempo. Secondo la teoria di identificazione e della rilevanza degli stakeholder proposta da Mitchell et al. il numero degli attributi posseduti dagli stakeholder e/o percepiti dal management e la rilevanza degli stessi stakeholder sono legati da una relazione positiva. Come rappresentato nella figura 3, la rilevanza di uno stakeholder per l'impresa sarà bassa (**stakeholder latente**) laddove questo possieda solo uno degli attributi succitati; in particolare lo stakeholder è definito "dormiente" qualora possieda solo il potere, discrezionale nel caso in cui possieda la legittimità e impegnativo nel caso in cui possieda solo l'urgenza. Si parla di rilevanza moderata (**stakeholder con aspettative**) nel caso in cui lo stakeholder possieda due attributi.

Nello specifico, si parla di stakeholder dominanti con riferimento a coloro che possiedono potere e legittimità, di stakeholder dipendenti nel caso in cui possiedano legittimità e urgenza e di stakeholder pericolosi nel caso di stakeholder che possiedono potere e urgenza ma mancano di legittimità. Coloro che possiedono sia il potere che la legittimità e l'urgenza vengono definiti **stakeholder definitivi**; chi, per contro, non possiede nessuno di questi tre attributi non viene considerato uno stakeholder. Le conclusioni della Teoria dell'Identificazione e della rilevanza degli stakeholder proposta da Mitchell et al. negli anni Novanta si basano sull'assunzione del dinamismo nel rapporto tra stakeholder e manager. La misura con cui un portatore di interesse è detentore di un dato attributo non è di tipo oggettivo ma dipende dalle percezioni del management e varia a seconda a seconda della specifica relazione manager-stakeholder. Queste assunzioni hanno portato alcuni autori (Vilanova, 2007; Magness, 2008; Tashman e Raelin, 2013) a pronunciarsi nel senso di un orizzonte spaziale applicativo della Teoria dell'Identificazione eccessivamente ristretto. Tashman e Raelin (2013) propongono di valutare la rilevanza degli stakeholder non considerando unicamente la relazione tra manager e portatore di interesse, relazione su cui risultano focalizzate le conclusioni a cui giungono Mitchell et al. (Agle, 1999), ma considerando il dinamico avvicinarsi degli scambi relazionali tra sistema aziendale nel suo complesso e stakeholder, che possono essere interpretati come rientranti nell'ambito di un rapporto di agenzia tra impresa e stakeholder (Carnevale 2014; O'Riordan et al. 2015). Di seguito si presenta un'elaborazione grafica (figura 3) volta a sintetizzare l'evoluzione che il processo di identificazione degli stakeholder ha sperimentato in letteratura. Ognuno dei tre cerchi di ridotte dimensioni rappresenta uno dei tre attributi individuati teoricamente come importanti ai fini dell'identificazione degli stakeholder: potere, legittimità e urgenza. La sovrapposizione tra i cerchi dà luogo alla formazione di aree a differenti intensità di colore: grigio chiaro per l'identificazione degli stakeholder latenti, grigio moderato per la rappresentazione degli stakeholder con aspettative e grigio scuro per gli stakeholder definitivi. La rappresentazione dei tre cerchi ridotti all'interno di un cerchio di dimensioni medie che rappresenta la relazione management-stakeholder mette in evidenza la visione restrittiva di Mitchell, ma è solo

considerando la percezione dei tre attributi nel quadro del sistema di relazioni che si instaurano nell'impresa nel suo complesso (rappresentato dal cerchio di grandi dimensioni) che si giunge ad una concezione più ampia in ambito di identificazione e valutazione degli stakeholder.

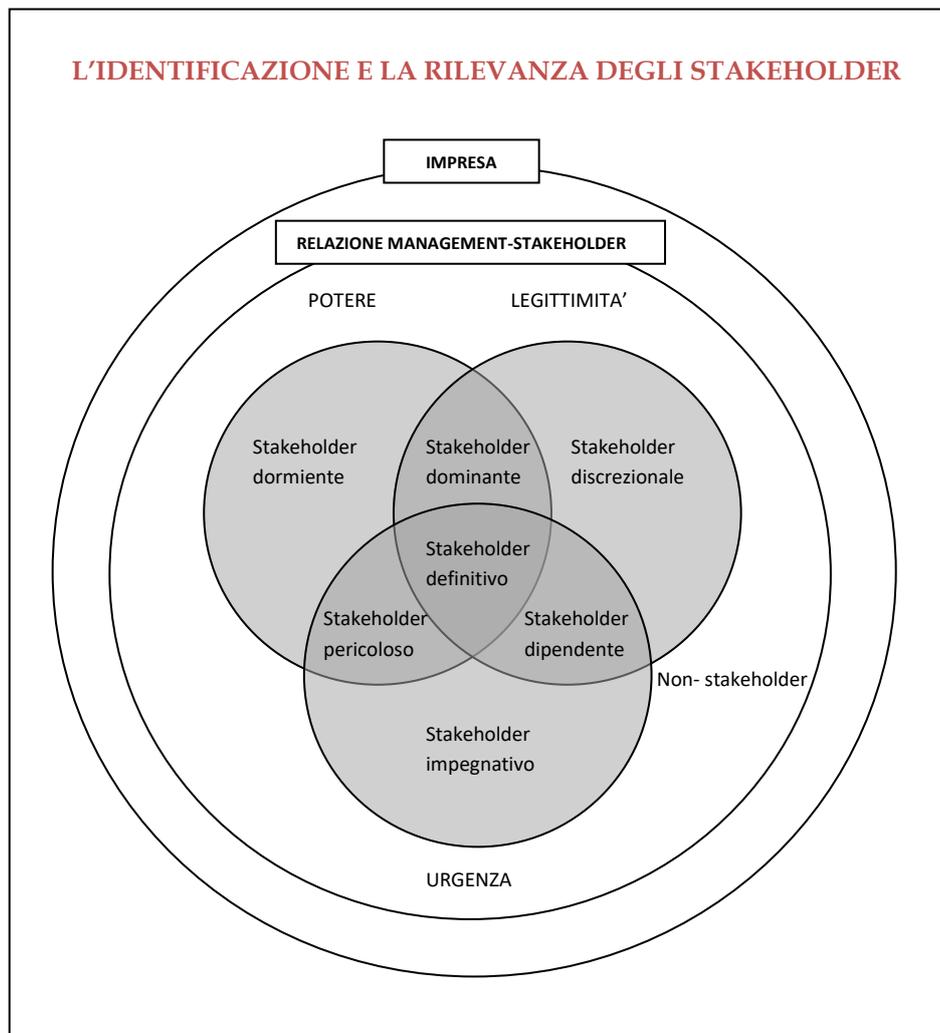


Figura 4 - "L'identificazione e la rilevanza degli stakeholder" - Fonte: Adattamento da Mitchell et al. (1997), pag. 874.

Inoltre, ulteriori sviluppi al sistema di rilevazione degli stakeholder sono riconducibili a Jahawar e McLaughlin (2001) i quali, nel loro articolo "Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach" enfatizzano l'importanza della prospettiva temporale nel rapporto tra impresa e stakeholder: il rapporto

sarebbe quindi destinato a modificarsi nel tempo e così anche la cerchia di soggetti da considerare nei processi decisionali e gli schemi di stakeholder management da applicare.

Anche Clarkson (1995) negli anni Novanta tentò di dare una classificazione degli stakeholder basandosi però sul potere esercitato da questi sulla sopravvivenza dell'impresa. Egli identificò gli stakeholder primari e quelli secondari. Alla classe degli **stakeholder primari** sono riconducibili quei gruppi di interlocutori la cui partecipazione all'impresa è indispensabile per la sua stessa sopravvivenza. Si tratta in primo luogo degli azionisti ma anche dei finanziatori, clienti, fornitori, dipendenti e tutti quei soggetti coinvolti in transazioni che vedono come controparte il sistema aziendale. Ognuno di questi ricopre un ruolo differente ma comunque fondamentale per il continuo operare dell'organizzazione. I manager, nella visione dell'autore, dovrebbero formulare delle politiche atte a promuovere il benessere di questi soggetti allineando le politiche aziendali alle loro aspettative; ciò riveste un'importanza vitale in quanto, nel caso in cui questi non dovessero più valutare come soddisfacente il rapporto con il sistema impresa e decidere di porvi fine, l'impresa stessa ne risulterebbe danneggiata e sarebbe minata la sua stessa sopravvivenza. Gli **stakeholder secondari**, pur risultando comunque investiti dalle conseguenze delle scelte adottate dal management nella fase della programmazione e concretizzate nella fase gestionale, si differenziano da quelli primari per il fatto di non essere suscettibili di mettere a rischio la sopravvivenza dell'impresa non essendo parte attiva in transazioni con l'impresa; è il caso dei media e dei gruppi d'interesse, che, pur essendo in grado di influenzare l'opinione pubblica e per questa via esercitare pressioni sull'impresa, non potrebbero decretarne la cessazione del suo operare. Per le ragioni sin qui discusse il management dovrebbe rivolgere le attenzioni in modo particolare agli stakeholder primari. Per contro alcuni autori (Hill e Jones, 1992; Post et al., 2002; Carnevale, 2014) ritengono necessaria l'adozione di una visione strategica globale che non metta in un piano secondario le aspettative dei portatori di interesse secondari ma ne favorisca la piena realizzazione attraverso la composizione degli interessi di tutti i soggetti interessati a qualsiasi titolo alla gestione aziendale e ai suoi output e outcome. Una simile tesi

appare coerente con l'osservazione del quadro fattuale odierno che, in più casi, mostra i media come potenti stakeholder in grado di indirizzare le scelte dei manager aziendali.

La teoria degli stakeholder suggerisce dunque un approccio strategico alla gestione dell'impresa che, muovendo dalla considerazione di tutti gli stake coinvolti, elimini la contrapposizione tra interessi individuali promuovendo il benessere sociale.

Philips (2003) propone una distinzione basata sulla identificazione dei destinatari diretti dell'azione aziendale. Egli identifica quali soggetti nei confronti dei quali l'impresa ha obblighi morali, gli **stakeholder normativi**; questi possono essere clienti, fornitori, dipendenti, finanziatori ecc.. Gli **stakeholder derivati** sono invece quella categoria di portatori di interesse verso i quali l'impresa non ha obblighi ma che comunque è tenuta a tenere in considerazione a causa del loro potere di influenza diretto (nei confronti dell'organizzazione) o indiretto (nei confronti degli stakeholder normativi). Questi possono essere rappresentati da media, concorrenti, terroristi ecc..

Appare interessante argomentare in merito alle reali potenzialità teorico-pratiche della Teoria degli Stakeholder. Donaldson e Preston (1995) nella loro opera *"The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications"* mettono in luce le differenti dimensioni teoriche e applicative della teoria degli stakeholder. In particolare, trattasi di una teoria che assume portata descrittiva, strumentale, normativa e manageriale. Di seguito si fornisce una spiegazione sintetica delle differenti valenze:

-descrittiva: si tratta di un modello che descrive l'impresa come una costellazione di interessi che possono cooperare o competere tra loro. Tali interessi si caratterizzano come intrinseci in quanto riconducibili specificamente ad un dato gruppo di portatori di interessi e da soddisfare in quanto tali e non per i benefici che altri gruppi potrebbero trarre da una loro realizzazione. Pertanto tale costrutto potrebbe essere utilizzato per rappresentare la natura dell'impresa (Brenner e Cochran, 1991) e i protocolli di gestione degli interessi degli stakeholder da parte di manager (Halal, 1990; Clarkson, 1991; Kreiner e Bhambri, 1991; Carnevale, 2014).

43 Sabrina Aledda
"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

-**Strumentale**: la portata innovativa della teoria è da ricercarsi nel focus che viene posto sulla relazione tra gestione armonica di tutti gli interessi coinvolti e le probabilità di performance positive in termini di redditività, stabilità e crescita. La gestione sistemica della dimensione individuale appare dunque strumentale al raggiungimento dello stato di benessere economico dell'organizzazione.

-**Normativa**: in questa accezione la Stakeholder Theory si configura come un sistema di precetti rivolti al management dell'azienda. Alla base di tali disposizioni, l'idea di stakeholder inteso come individuo o gruppo portatore di interessi legittimi che investono le procedure formali e/o gli aspetti sostanziali del dinamico susseguirsi delle operazioni d'impresa.

-**Manageriale**: non si tratta di mere astrazioni teoriche prive di essenza pratica ma di una teoria a carattere manageriale volta a suggerire strutture, atteggiamenti, pratiche che non solo i manager ma i componenti dell'azienda ad ogni livello sono tenuti a rispettare al fine del raggiungimento del benessere collettivo e, per questa via, anche gli obiettivi aziendali. La teoria lascia però aperto il problema relativo agli interessi che, di volta in volta, appare legittimo e prioritario coinvolgere nei processi decisionali.

La Teoria degli Stakeholder, per quanto rivoluzionaria nel campo degli studi sul management strategico, presenta delle aree problematiche emerse in letteratura a seguito degli sviluppi degli studi sul tema. Le principali critiche mosse al costrutto riguardano principalmente la sua mancanza di chiarezza e precisione nell'individuare gli stakeholder dell'impresa, gli interessi di cui si fanno portatori (Freeman, 1984; Andriof et al., 2002) e le modalità concrete di gestione di tali interessi da parte del management dell'azienda (Alford, 2005). Come si evince dalla presente trattazione, esiste una vasta letteratura in tema di identificazione degli stakeholder e degli stake da considerarsi prioritari per l'impresa; proprio l'abbondanza di contributi teorici, spesso tra loro divergenti, costituisce un ostacolo alla definizione univoca di questi due concetti. Inoltre, si tratta di una teoria che mantiene un elevato livello di astrazione, non agevolando i manager nella gestione concreta dei rapporti con gli stakeholder, in quanto si parla di "bilanciamento degli interessi" ma non viene fornito un algoritmo

che consenta di risolvere il trade-off tra i vari stake in gioco (Sternberg, 2000; Marcoux; Jansen, 2002). Operare basandosi su una funzione obiettivo incentrata su una molteplicità di criteri spesso contrastanti, oltre che non essere efficiente, potrebbe portare ad un'eccessiva discrezionalità degli amministratori (Jansen, 2002). L'autoregolazione, potrebbe addirittura portare addirittura portare ad un indebolimento dell'intervento legislativo in materia d'impresa (Rossi, 2003). Il pensatore Goodpaster (1991) fa luce su un possibile paradosso a cui potrebbe condurre l'attuazione pratica della teoria in esame. Come in precedenza esaminato infatti, l'idea alla base della Stakeholder Theory è che tutti gli interessi il cui soddisfacimento, o mancato soddisfacimento, discenda in modo diretto o indiretto dall'operare dell'azienda, abbiano la stessa priorità; non vi è quindi un ordinamento degli interessi su una scala gerarchica che vede al primo posto gli stake della classe proprietaria; in realtà, un'interpretazione del rapporto manager-azionisti in un'ottica di di principal-agent implicherebbe per il manager la messa in primo piano degli interessi degli azionisti anche se ciò risulterebbe in contrasto con il piano etico. Goodpaster sostiene quindi che i manager dovrebbero fissare gli obiettivi strategici in funzione delle aspettative dei proprietari dell'impresa nel rispetto comunque di tutti gli altri interessi investiti dalle dinamiche gestionali (Alford, 2005). Clarks (1985) d'altro canto, già negli anni Novanta negava la qualità di agente in capo ai manager.

1.4. La CSR nel settore turistico

1.4.1. Definizione, componenti e peculiarità del settore turistico

Il turismo è quel fenomeno avente ad oggetto lo spostamento a carattere circolare e temporaneo di individui dal luogo di abituale residenza ad un'altra località, per poi tornare al punto di partenza, in un intervallo temporale avente ampiezza massima di un anno e il cui scopo principale sia diverso dall'esercizio di un'attività economica remunerata nel paese di destinazione (Calabrò, 2009; WTO, 1994). Da una siffatta definizione emergono tre dimensioni fondamentali che si intrecciano nel fenomeno

turistico: la dimensione spaziale, la dimensione temporale e la motivazione (Favro Paris, 2017).

La prima, fa riferimento alla circostanza per la quale, affinché si possa parlare di turismo, deve verificarsi uno spostamento dell'individuo dal proprio luogo di origine al luogo di destinazione; proprio dalla destinazione prescelta deriva la distinzione tra turismo nazionale e turismo internazionale. Il turismo nazionale trova compiuta manifestazione nel paese di provenienza del turista, sia in località molto vicine alla propria residenza (turismo locale), che in regioni differenti dalla propria ma sempre appartenenti al territorio nazionale (turismo regionale). Il turismo internazionale per contro, prevede che la scelta del turista si rivolga ad una destinazione situata in una nazione differente rispetto a quella di partenza (Giordana, 2004).

Con riferimento alla dimensione temporale è possibile affermare che ciò che concorre a qualificare lo spostamento di un individuo come fenomeno turistico è proprio la durata limitata nel tempo dello spostamento e il successivo ritorno del turista nella propria località di residenza.

Le motivazioni alla base del fenomeno turistico possono essere molteplici. Un individuo infatti può decidere di spostarsi per ragioni di svago, educative e culturali, di lavoro, politiche e religiose (Modica, 2008; Giordana, 2004; Favro Paris, 2017); l'elemento che accomuna tali ragioni è il rilievo ricoperto al fine della crescita personale, sociale e culturale della persona come individuo e soprattutto come membro di una comunità (Calabrò, 2009).

La nascita del fenomeno turistico così come oggi è inteso si fa risalire al XIX secolo. In realtà il concetto di viaggio era già noto in epoca antica; etruschi, greci e romani si spostavano soprattutto per motivi religiosi e dal XV con la diffusione della pratica delle esplorazioni presero avvio i grandi viaggi. E' però solo grazie alle innovazioni economiche e sociali introdotte con la Rivoluzione Industriale che si sviluppa il turismo moderno e con esso le attività economiche organizzate al fine di dare risposta alla crescente domanda di servizi turistici (Garibaldi, 2008).

Una peculiarità del settore turistico è senza dubbio la sua trasversalità; esso infatti investe molteplici soggetti sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. La

domanda di prodotti turistici proviene da quasi tutti i settori produttivi; l'offerta è riconducibile sia a operatori economici che indirizzano la loro attività esclusivamente al turista, che a coloro che rivolgono gli output della loro attività anche a soggetti diversi rispetto ai turisti e ciò specialmente in determinati periodi dell'anno in cui il fenomeno turistico, a causa della stagionalità che lo affligge, si affievolisce (Matto, 2017). In ambito nazionale il Codice del turismo (D. Lgs. 79/2011) fornisce una definizione di impresa turistica che consente di fare chiarezza in merito agli operatori economici operanti in tale comparto. Secondo l'art. 4 del suddetto Codice, *“sono imprese turistiche quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica”*. Una siffatta definizione richiama una visione olistica del comparto turistico di una determinata porzione territoriale; ciò appare coerente con uno sviluppo strategico di una data località (Boccioli in Dall'Ara, 2009) che può derivare solo da una gestione integrata e sinergica delle diverse componenti dell'offerta dei servizi turistici. In definitiva, possono essere classificate tra le imprese turistiche:

- le imprese di viaggi;
- le imprese di trasporti;
- le strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere);
- gli stabilimenti balneari;
- gli esercizi di somministrazione.

Si tratta di un settore che offre servizi perlopiù di tipo immateriale, in cui ambiente, ospitalità e accoglienza giocano un ruolo fondamentale. Ciò che in particolare caratterizza le imprese operanti nell'indotto turistico è la rigidità dell'offerta e la peculiare struttura dei costi aziendali; i costi fissi infatti prevalgono su quelli variabili. L'allestimento della struttura aziendale comporta oneri quali canoni di leasing, ammortamenti, premi assicurativi ecc. che dovranno comunque essere sostenuti a prescindere dalla quantità prodotta e quindi dalla domanda. La modifica della struttura aziendale nel breve periodo si presenta come particolarmente ardua e questo

rappresenta una problematica importante vista invece l'elasticità e la stagionalità della domanda (Modica, 2008). La sopravvivenza di queste imprese nel tempo passa perciò attraverso politiche di prezzo ragionate e un aumento dell'attrattiva dei servizi offerti. Questo è tanto più vero se si considera inoltre la forte competizione basata sul prezzo che caratterizza il settore (Miller, 2000).

1.4.2. I profili della CSR nel settore turistico

Dopo aver delineato i caratteri dell'industria turistica appare importante, al fine del presente lavoro di ricerca, soffermarsi sull'importanza, le problematiche e i vantaggi di una gestione socialmente responsabile delle unità produttive operanti in questo settore.

L'industria turistica rappresenta una risorsa importante per il sistema paese, potendo contribuire alla crescita dell'occupazione e all'espansione della sua economia; per contro, una gestione irresponsabile dei flussi turistici potrebbe, nel lungo termine, avere gravi conseguenze sugli equilibri economici, sociali e ambientali della destinazione (Kasim, 2006). Ciò in quanto il settore turistico è un settore la cui attività è strettamente legata al territorio e alla comunità, che costituiscono il presupposto fondamentale per il suo sviluppo (Crouch e Ritchie, 2003); ciò è vero soprattutto in un paese come l'Italia, caratterizzato da un vastissimo patrimonio naturale, culturale e artistico che costituisce una delle attrattive principale per i visitatori (Calabrò, 2009). Da tale premessa è facile intuire la necessità di uno sviluppo sostenibile del comparto turistico, definito nel Rapporto Brundtland come sviluppo che consenta il soddisfacimento le esigenze delle generazioni presenti, gettando al tempo stesso le basi per garantire il benessere delle generazioni future (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo economico, 1987); ciò che può essere possibile solo attraverso una gestione coordinata delle organizzazioni che alimentano l'offerta turistica, nonché dei soggetti e delle entità che influenzano e/o sono influenzati dalle attività turistiche (Dodds, 2005). Uno sviluppo turistico sostenibile non può essere considerato più

un'opzione, una dinamica socialmente desiderabile, ma bensì come una vera e propria necessità (Harms, 2009).

Dodds (2005) sostiene che sviluppo sostenibile e CSR abbiano molti elementi in comune, soprattutto laddove si faccia riferimento all'importanza di valutazione ex ante e monitoraggio ex post degli effetti di un'attività economica nei confronti di un ampio spettro di stakeholder. Il confine tra i due concetti è molto sottile; la CSR è basata su un approccio triple-bottom line che considera rilevanti l'aspetto economico, sociale e ambientale; il turismo sostenibile veniva inizialmente visto come turismo attento esclusivamente alla tutela del patrimonio ambientale. Il divario tra i due concetti si sta riducendo nel tempo in quanto sostenibili vengono ora considerate le attività turistiche che garantiscano il rispetto dell'ambiente, l'equità sociale e allo stesso tempo il mantenimento della prosperità economica nel lungo termine.

Manente (2011) sottolinea l'importanza per le aziende di considerare un approccio socialmente responsabile come un'opportunità e non come un dispendio di risorse; facendo propri taluni concetti cardine individuati da Gordon (2002) e Kalish (2002), individua i principali benefici di cui un'impresa che implementi le politiche di CSR potrebbe godere. Secondo tali autori i vantaggi maggiori della CSR si concretizzerebbero in una riduzione dei costi d'esercizio dovuti all'installazione di sistemi comportanti un minor consumo di acqua, energia elettrica, nonché una riduzione dei rifiuti. Inoltre un'impresa socialmente responsabile è in grado anche di ridurre i rischi di impresa e di fronteggiare con maggiore prontezza ed elasticità l'introduzione di eventuali nuovi obblighi legislativi in materia di tutela socio-ambientale. Il principale vantaggio per le industrie turistiche però è da individuarsi prevalentemente nella capacità di soddisfacimento della clientela, sempre più sensibile a questa tipologia di problematiche; ciò in quanto si parla di una people-centered industry e quindi di un settore in cui ambiente, cultura e ospitalità rappresentano gli elementi qualificanti dell'offerta.

Miller (2000) individua tuttavia come fattori ostacolanti la CSR nelle aziende turistiche, la struttura dell'industria turistica caratterizzata da un'elevata competizione sui prezzi che impedisce alle aziende di conseguire utili tali da consentire l'effettuazione di

investimenti di lungo termine in politiche socialmente responsabili. Inoltre si tratta di un settore contrassegnato da volumi elevati di costi fissi (Modica, 2008), e anche questo crea difficoltà nella destinazione di fondi alla realizzazione di politiche di tipo volontario.

Da una combinata analisi dalle prospettive della domanda e dell'offerta turistica emerge inconfutabilmente che il fenomeno turistico investe un ampio spettro di stakeholder. In effetti i portatori di interesse rappresentano un elemento fondamentale per lo sviluppo di un sistema turistico e, in modo particolare, per uno sviluppo improntato ai principi di efficienza, efficacia e sostenibilità. Fondamentale risulta non solo l'identificazione degli stakeholder e la comprensione delle loro aspettative, ma l'allineamento delle loro esigenze e la promozione della collaborazione attraverso la creazione di un network strategico. Ciò in quanto il turismo può essere visto, in una prospettiva sistemica, proprio come un intreccio di relazioni (Timur e Getz, 2008) suscettibili di impattare sui comportamenti, sui valori, e sulle opportunità degli attori del sistema. I nodi del network possono essere rappresentati da singoli individui, organizzazioni, entità e eventi; questi, collegati tra loro delineano la forma del modello gestionale della destinazione turistica (Zainal et al., 2012). Questa premessa risulta chiarificatrice dell'importanza assunta dalla Teoria degli Stakeholder nella letteratura dell'industria turistica.

Molteplici sono gli autori che hanno cercato di definire quali categorie di portatori di interessi possano essere individuate nell'indotto turistico. Ciò in quanto le relazioni sociali rappresentano uno degli aspetti centrali del fenomeno turistico.

La World Tourism Organization – WTO (1993) ha provveduto a raggruppare gli stakeholder dell'indotto turistico in tre classi caratterizzate da notevole ampiezza: l'industria turistica, la comunità e l'ambiente. Nella comunità sono ricompresi residenti, autorità locali e speciali gruppi di interesse. Goeldner e Ritchie (2003) e Byrd et al. (2009) individuano turisti, residenti, imprenditori e governo. Nella visione di Sautter e Leisen (1999) e in quella di Ryan (2002) portatori di interesse nel settore turistico sarebbero anche i lavoratori. In effetti si tratta di individui, organizzazioni o entità, interni o esterni rispetto all'organizzazione, che sono influenzati e in qualche

modo influenzano l'andamento del fenomeno turistico (Blowfield e Murray, 2008; Bohdanowicz e Zientara, 2008:2009). Ognuno di questi possiede intrinsecamente delle aspettative; secondo Sheehan e Ritchie (2005) l'allineamento del complesso degli interessi in gioco non dovrebbe risultare problematico in quanto questi, nell'ottica di uno sviluppo sostenibile, sarebbero per loro natura complementari; la complementarità degli interessi in gioco nell'indotto turistico appare facilmente comprensibile se si pensa alla natura posizionale dei beni turistici e al fatto che si tratti di un ambito in cui l'ambiente naturale rappresenta un driver con riferimento tanto alla domanda, quanto all'offerta (Calabrò, 2009). Per tali motivi gli obiettivi di profitto delle imprese non possono prescindere dal rispetto dell'ambiente e della collettività che si trovano a servire, pena, la mancata sopravvivenza delle aziende in condizioni di economicità nel lungo periodo. Timur e Getz (2008) per contro, ipotizzano maggiori difficoltà nella composizione della rete di interessi in gioco; infatti ogni stakeholder avrebbe interessi contrastanti con quelli degli altri. Una simile visione però sembrerebbe in qualche modo scontrarsi con il contesto dell'indotto turistico così come sopra descritto; considerare come opposti gli interessi del business, quelli della collettività e dell'ambiente significa, secondo l'opinione dell'autore, non riconoscere l'importanza del ruolo che risorse naturali, culturali e artistiche ricoprono nell'industria turistica, considerandolo solo come un bene fruibile dall'intera collettività e suscettibile di essere investito dalle esternalità negative delle attività, economiche e non, in esso poste in essere. Nella figura 4 si è cercato, partendo dall'analisi sistematica degli apporti dei vari contributori sul tema sopra riportata, di dare forma alla complessa rete di stakeholder che caratterizza il comparto turistico. A tal fine sono stati individuati quali portatori d'interessi:

- imprese del settore turistico;
- imprese operanti in settori diversi rispetto a quello turistico;
- settore pubblico;
- turisti;
- comunità;
- speciali gruppi d'interesse.

Le categorie di soggetti sopra richiamati sono tutte legate tra loro da una relazione bidirezionale; in ossequio a quanto prescritto dal “modello degli stakeholder” (figura 2) infatti, ognuno di questi è parte attiva nel processo di creazione di valore e contemporaneamente ha interesse a che quel valore venga creato. Le imprese che erogano servizi turistici (rappresentate al centro della figura) rappresentano il motore del fenomeno turistico; queste però non avrebbero ragione di esistere se non vi fosse una domanda proveniente dai turisti, che non devono essere considerati esclusivamente come destinatari degli output delle imprese, ma come depositari di informazioni rilevanti dalle quali non si può prescindere se si vuole operare sotto condizioni crescenti di economicità. I turisti a loro volta si interfacciano con le imprese operanti in altri settori e con la comunità, che, con il proprio modo di rapportarsi con i turisti, contribuisce a qualificare l’attrattiva di una località turistica. Le aziende turistiche, nel loro operare, realizzano inoltre un interscambio con le imprese private operanti in settori complementari e con il settore pubblico, che crea, o dovrebbe creare le condizioni affinché le imprese (turistiche e non) possano agire con efficienza, e ciò attraverso la messa a disposizione di infrastrutture, l’erogazione di finanziamenti ecc.. Comunità e speciali gruppi di interesse esercitano pressioni sulle aziende turistiche affinché queste considerino le loro aspettative; in particolar modo gli speciali gruppi di interesse richiedono dal settore pubblico interventi e una regolamentazione volta a favorire uno sviluppo sostenibile delle attività economiche che sia compatibile con le esigenze della comunità ospitante. Nella figura in esame si è voluto rappresentare l’ambiente, che nella visione di alcuni taluni autori (Ryan, 2002; WTO, 1993) assume il ruolo di stakeholder avente pari importanza rispetto agli altri, come una dimensione essenziale e imprescindibile per il dinamico avvicinarsi delle dinamiche del sistema turistico; le due frecce opposte indicano che esso rappresenta un’entità che condiziona l’attività turistica e allo stesso tempo è interessata dai suoi effetti. Da quanto esaminato si intuisce l’importanza degli aspetti relazionali e dell’agire sistemico in un settore come il turismo; queste sono tutte esigenze che solo una visione olistica del fenomeno può consentire di soddisfare.

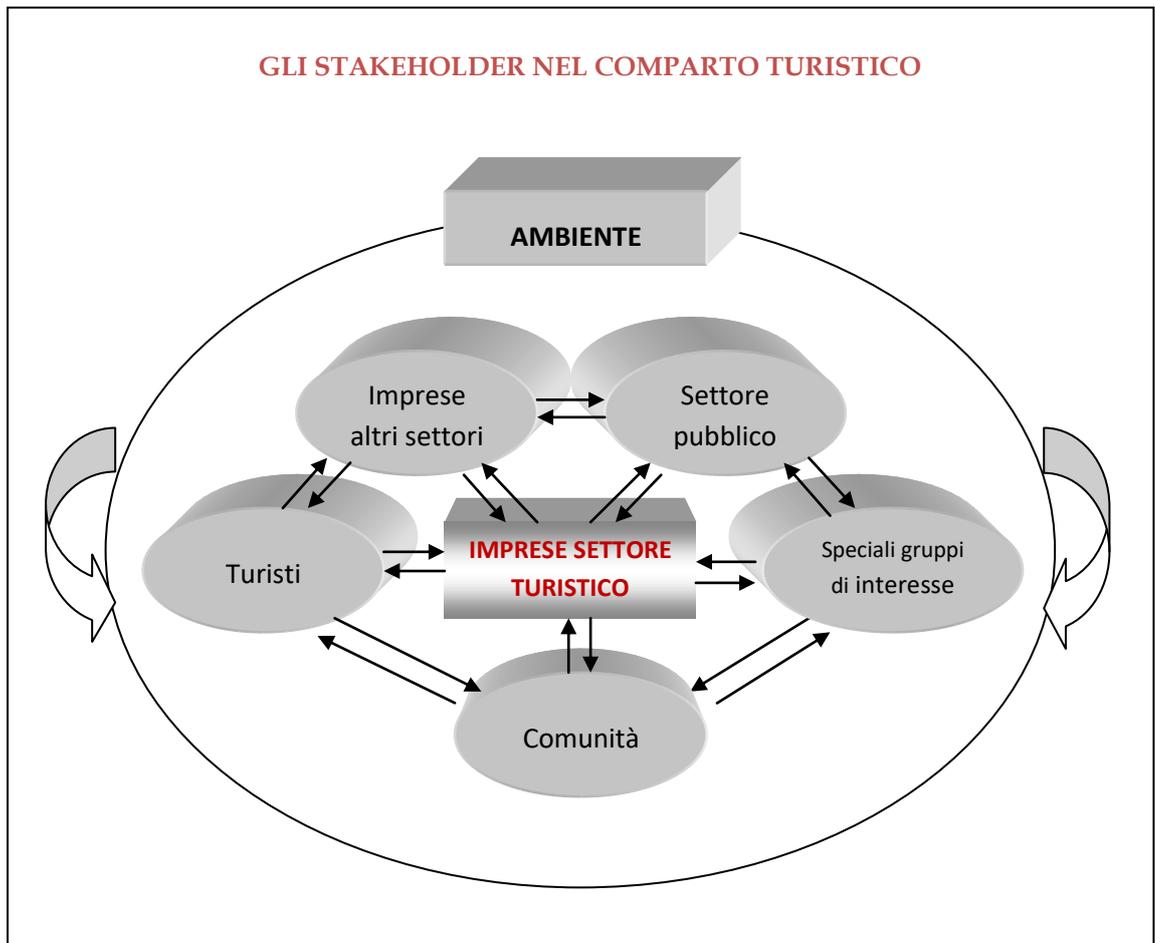


Figura 5 - "Gli stakeholder nel comparto turistico" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Capitolo II

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E DIMENSIONI D'IMPRESA

2.1. Introduzione. – 2.2. PMI e grandi imprese a confronto: caratteri strutturali e funzionali. – 2.3. La relazione tra CSR e dimensioni d'impresa. – 2.4. Una breve panoramica sul ruolo attuale delle PMI nell'economia dei paesi europei.

2.1. Introduzione

Gli studiosi di Responsabilità Sociale d'Impresa hanno inizialmente indirizzato la loro attenzione sulle imprese di grandi dimensioni, in particolare sulle imprese multinazionali (Murillo e Lozano, 2006; Spence, 2007; Jamali et al., 2009). Tale prassi derivava dalla convinzione che solo uno studio focalizzato sulle imprese di grandi dimensioni potesse essere strumentale all'avanzamento dello stato dell'arte, e, per questa via, della consapevolezza, in materia di responsabilità sociale d'impresa. Le grandi imprese infatti venivano considerate colonna portante dello sviluppo economico e in grado di sviluppare e condividere con le altre entità economiche le buone prassi operative. Le PMI, al contrario, apparivano troppo piccole, povere di risorse e di potere d'influenza (Thompson e Smith, 1991; Longo et al., 2005; Revell e Blackburn, 2007) per avere un approccio proattivo nei riguardi dei problemi di CSR, potendo al massimo evitare comportamenti socialmente irresponsabili (Nejati e Amran, 2009). Solo di recente è stata avvertita la necessità di sviluppare un'analisi della materia effettuando una distinzione tra piccole e medie imprese (di seguito PMI) da un lato, e grandi imprese dall'altro; ciò partendo dal presupposto che le PMI non sono "little big firms" (Tilley, 2000; Marchini, 1995) ma piuttosto imprese con specifiche caratteristiche che le distinguono dalle grandi imprese. Da ciò discende che i risultati delle ricerche sulla CSR nelle grandi imprese non sempre possono essere estesi

e generalizzati anche alle PMI (Russo e Tencati, 2008). Inoltre se è vero che il peso di una singola PMI sull'economia di un sistema-paese è minore rispetto a quello assunto da un'organizzazione di grandi dimensioni, d'altro canto, nell'epoca attuale, il peso complessivo delle PMI sull'economia del paese è nettamente superiore rispetto a quello rivestito dalle imprese di grandi dimensioni. Tuttavia, nonostante queste considerazioni, gli studi in tema di CSR che considerano le differenze tra PMI e grandi imprese si configurano ancora ad uno stato embrionale; questi tendono a concentrarsi di volta in volta su una o sull'altra tipologia di impresa, mentre pochissimi studi realizzano un'analisi di tipo comparativo e un numero ancora minore di ricerche analizzano la tematica considerando un determinato settore di attività.

2.1. Una breve panoramica sul ruolo attuale delle PMI nell'economia dei paesi europei

Secondo i dati rilevati dall'Eurostat, le PMI costituiscono il 99,80% del tessuto imprenditoriale europeo. In particolare, come si evince dall'osservazione della rappresentazione grafica sotto riportata (figura 2):

- il 92,8% della totalità delle imprese operanti nell'Unione Europea è costituito da micro imprese;
- il 6% da piccole imprese;
- l'1% da medie imprese;
- lo 0,20% da imprese di grandi dimensioni.

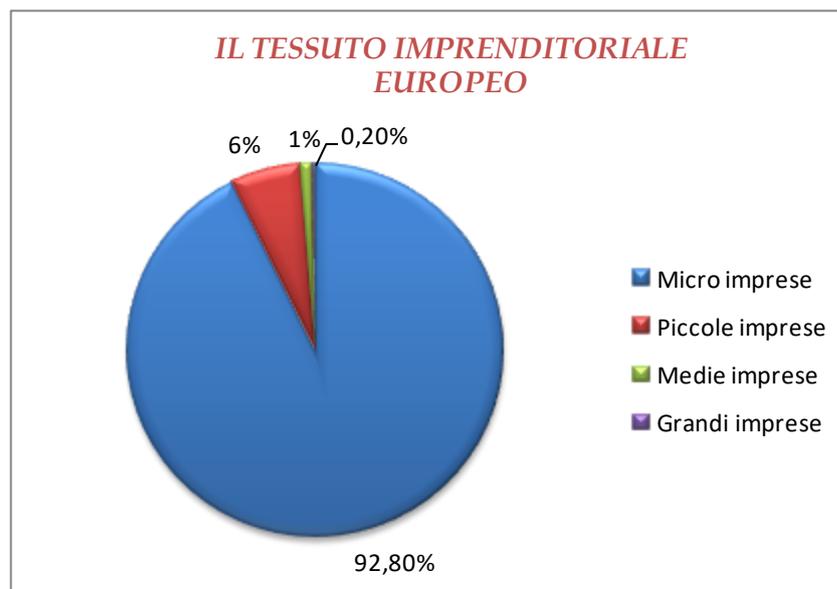


Figura 6 - "Il tessuto imprenditoriale europeo" - Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eurostat 2015.

Come illustrato nel Rapporto annuale 2015-2016 della Commissione Europea sulle PMI, nell'ambito degli Stati membri dell'Unione europea la concentrazione di PMI si presenta fortemente diversificata; questa varia da un valore minimo di 2,2 PMI ogni 100 abitanti per la Romania a uno massimo di 9,4 abitanti per la Repubblica Ceca. L'Italia si presenta come uno degli stati con il numero più elevato di realtà operative di micro, piccole e medie dimensioni, contando 6,1 PMI ogni 100 abitanti.

Focalizzando l'analisi sul piano economico-finanziario, nell'anno 2015, 23 milioni di PMI (escludendo le imprese operanti nel settore finanziario) hanno generato un valore aggiunto totale pari a 3,9 trilioni di Euro e hanno dato un importante contributo all'occupazione fornendo impiego a 90 milioni di persone.

Di seguito si sintetizza graficamente il contributo che le diverse classi dimensionali d'impresa hanno dato alla formazione del valore aggiunto (figura 3) e all'occupazione (figura 4) nel territorio europeo:

Le PMI hanno prodotto nel 2015 il 57% del **Valore Aggiunto** generato nell'ambito dell'Unione Europea, contro il 43% proveniente dalle imprese con un numero di occupati pari o superiore a 250. Nell'ambito della categoria delle PMI il contributo maggiore è stato dato dalle micro-imprese, le quali hanno prodotto il 21% del VA

totale; la categoria delle piccole imprese e quella delle medie imprese, che rappresentano una porzione delle PMI sicuramente molto ridotta rispetto alle micro-imprese, hanno contribuito in egual misura, con una percentuale del 18% ciascuna.

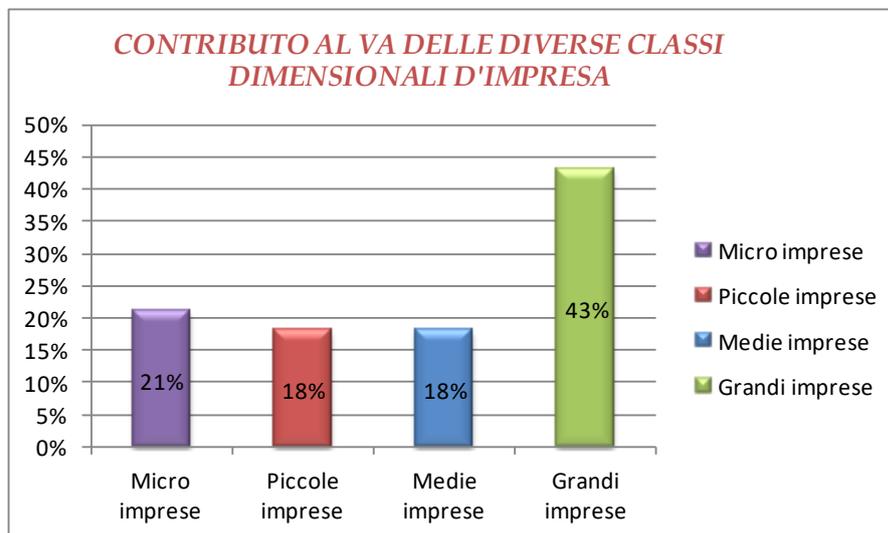


Figura 7 - "Contributo al VA delle diverse classi dimensionali d'impresa" - Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eurostat 2015.

Con riferimento al sostegno all'**occupazione**, come illustrato nella figura 4, le PMI nel loro complesso, nel 2015 hanno contribuito per il 67% all'impiego totale. Tale apporto si presenta così ripartito:

- 30%: micro-imprese;
- 20%: piccole imprese;
- 17%: medie imprese.

Le grandi imprese coprono il restante 33%.

Quasi un mezzo (il 44,78%) dell'impiego offerto dalle PMI proviene dalle micro-imprese; le piccole imprese e le medie imprese si spartiscono la quota restante.

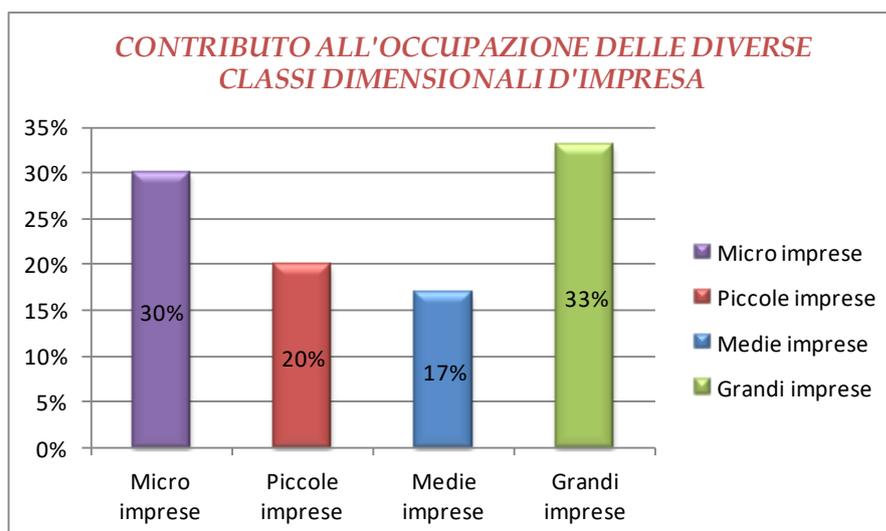


Figura 8 - "Contributo all'occupazione delle diverse classi dimensionali d'impresa"
 - Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eurostat 2015.

L'analisi di tali profili fa perciò luce sul rilevante ruolo giocato dalle micro, piccole e medie imprese nell'economia europea. Il contributo apportato da queste classi d'impresa alla crescita economica del continente è cresciuto negli ultimi anni. Nel dettaglio, dal 2013 al 2015 l'occupazione offerta dalle PMI ha sperimentato una crescita moderata, con un tasso di variazione pari a 1,1 punto percentuale tra il 2013 e il 2014, e di 1,5 punto percentuale tra il 2014 e il 2015.

Tale crescita, sulla base delle analisi condotte dalla Commissione europea, è dipesa dalla nascita di nuove imprese, più che dall'azione di quelle già esistenti. Infatti, la conduzione di un'analisi di regressione inerente la tematica in oggetto ha condotto alla stima della seguente relazione illustrata graficamente nella figura 5:

$$\text{Crescita dell'occupazione} = 0,80 * \text{Numero di nuove PMI} + 0,00$$

Dove:

-variabile dipendente (Y): crescita dell'occupazione;

-variabile indipendente (X): numero di nuove PMI;

-coefficiente angolare (β_1): 0,80;

-errore statistico (ϵ): 0,00.

Tale relazione mostra che la nascita di ogni nuova impresa (variabile indipendente o esplicativa) comporta un incremento dell'occupazione (variabile dipendente) pari a 0,80.

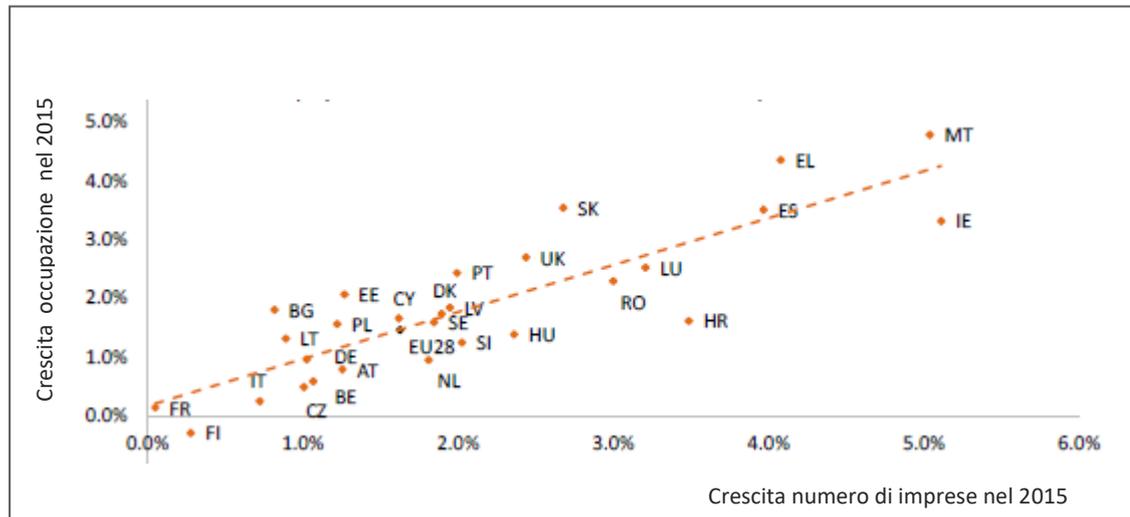


Figura 9 - "Relazione tra crescita del numero di imprese e crescita dell'occupazione" - Fonte: Adattamento da "Rapporto annuale 2015-2016 della Commissione Europea sulle PMI" (pag. 15).

Lo sviluppo del Valore aggiunto prodotto dal complesso di imprese con un numero di dipendenti inferiore a 250 è invece stato più veloce. Il tasso di variazione è stato positivo e pari al 3,8% tra il 2013 e il 2014, e del 5,7% tra il 2014 e il 2015 (Rapporto annuale 2015-2016 della Commissione Europea sulle PMI).

Appare interessante, ai fini degli sviluppi successivi del presente lavoro, realizzare un'analisi settoriale finalizzata a conoscere quali siano i comparti di attività nei quali le PMI forniscono l'apporto economico maggiore.

Dall'elaborazione dei dati rilevati dall'Eurostat con riferimento all'anno 2013 risulta, come agevolmente riscontrabile attraverso l'esame della figura 6, che, con riferimento alla produzione di valore aggiunto, il settore delle attività immobiliari occupa il primo posto con una percentuale pari a 85,6 sul totale del valore aggiunto prodotto dalle imprese appartenenti a qualsiasi classe dimensionale e operante nel medesimo settore, seguito dal settore dell'assistenza e riparazioni (80,70%), da quello delle

costruzioni (81,8%), dai servizi di alloggio e ristorazione (76,9%) e dalle attività professionali, scientifiche e tecniche (76,1%).

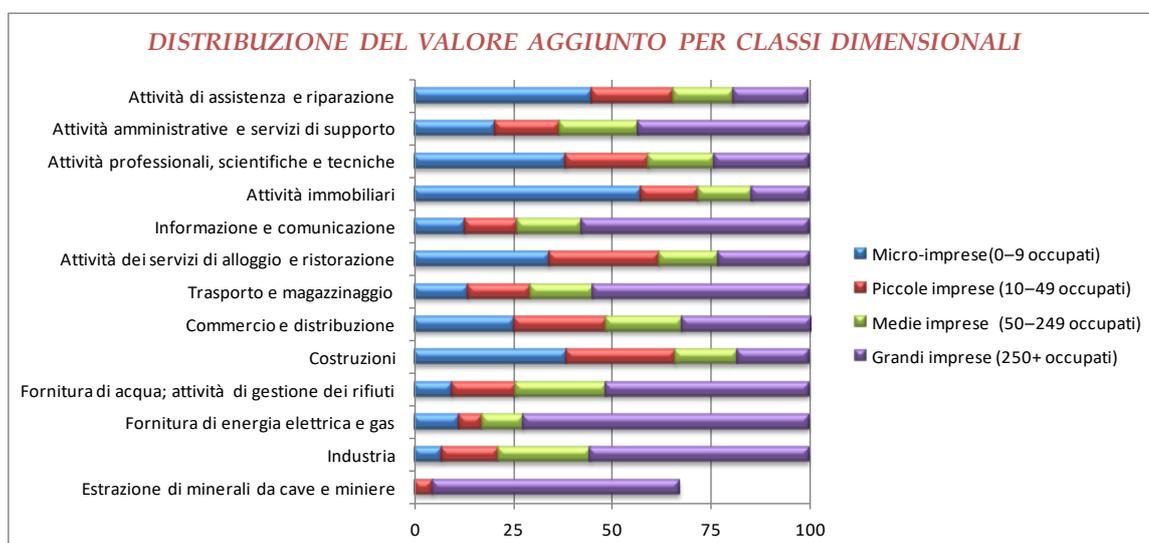


Figura 10 - "Distribuzione del VA per classi dimensionali" - Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eurostat 2013.

Analizzando la composizione settoriale dell'offerta di impiego si nota che un contributo rilevante proviene dal settore dei servizi di assistenza e riparazione (89,28% sul totale dell'impiego offerto dalle imprese appartenenti a qualsiasi classe dimensionale e operante nel medesimo settore), seguito dalle attività immobiliari (87,70%), dal settore delle costruzioni (87,60%), e, in ordine, quello dei servizi di alloggio e ristorazione (82,80%) e delle attività professionali, scientifiche e tecniche (82%) (figura 7).

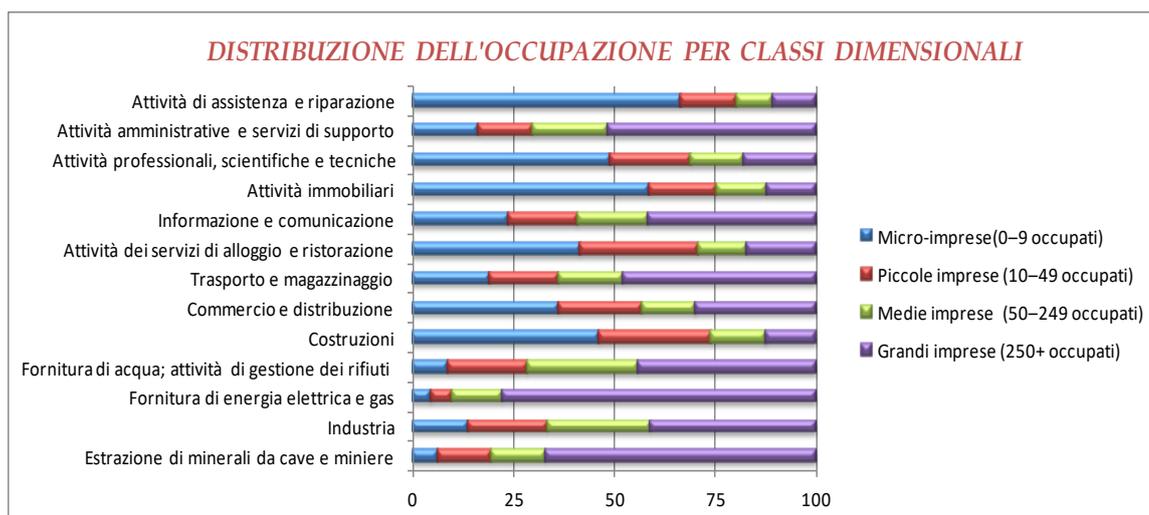


Figura 11 – “Distribuzione dell'occupazione per classi dimensionali” - Fonte: Elaborazione dell'autore su dati Eurostat 2013.

Dal quadro fattuale sopra delineato si deduce che i settori nei quali le PMI dimostrano essere maggiormente produttive sono i seguenti:

- settore dei servizi di assistenza e riparazione;
- attività immobiliare;
- settore delle costruzioni;
- servizi di alloggio e ristorazione;
- attività professionali, scientifiche e tecniche.

Anche facendo riferimento al contesto nazionale l'importanza rivestita dalle PMI si rivela notevole. Infatti, secondo il rapporto dell'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) per l'anno 2014, le PMI, che rappresentano il 99,9% del totale delle imprese, rappresentano il motore dell'economia italiana, impiegano l'80% degli occupati totali e producendo il 6% del valore aggiunto generato nel paese. La situazione non muta a livello subnazionale.

Il ruolo chiave assunto dalle PMI a livello europeo, nazionale e locale giustifica gli interventi degli organismi europei e nazionali volti a indirizzare differenti aspetti della gestione di tali entità produttive, tra i quali, d'interesse nell'ambito di questo lavoro di ricerca, l'impatto delle attività d'impresa a livello sociale e ambientale. Il profilo ambientale infatti costituisce uno dei dieci principi contenuti nello SBA (acronimo di

Small Business Act), un framework elaborato dalla Commissione europea nel 2008, successivamente revisionato nel 2011 e recepito in Italia attraverso l'emanazione dello Statuto delle Imprese nel 2011 allo scopo di stabilire degli obiettivi di lungo termine da raggiungere e, per tale via, formulare le necessarie politiche d'impresa.

L'analisi relativa alla demografia d'impresa a livello europeo e nazionale, è apparsa funzionale alla presa di coscienza in merito all'importanza rivestita dalle PMI nel panorama economico e alle possibili ricadute negative che una loro non consapevole gestione potrebbe ingenerare; da ciò discende, viste le loro peculiarità strutturali e funzionali (come emerge da una combinata lettura del paragrafo 2.2.), la necessità di tenere in adeguata considerazione tale categoria negli studi di una tematica a elevato rilievo pubblico quale la responsabilità sociale d'impresa, al fine di giungere anche a risultati che risultino per loro strumentali in un'ottica di miglioramento continuo.

2.2. PMI e grandi imprese a confronto: caratteri strutturali e funzionali.

Le PMI si differenziano dalle imprese di grandi dimensioni sia con riferimento alle loro caratteristiche strutturali che dal punto di vista dei caratteri funzionali. Ciò necessita di essere preso in adeguata considerazione qualora si voglia elevare la Responsabilità Sociale d'Impresa a "visione strategica", in quanto fa sorgere l'esigenza di programmare e attuare pratiche di CSR in maniera coerente con quelli che sono gli obiettivi strategici dell'impresa, piuttosto che allineandosi alle politiche di Responsabilità sociale attuate da altre imprese (Russo e Perrini, 2010; Porter and Kramer, 2006).

Nel presente lavoro si adotta la definizione di PMI contenuta nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio del 2003, recepita in Italia con Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005, pubblicato sulla GU n. 238 del 12 ottobre 2005. La tabella di seguito riportata fornisce evidenza, in maniera sintetica, dei requisiti previsti dalla Commissione Europea per Microimprese, Piccole imprese e Medie Imprese, tenendo in adeguata considerazione il contenuto del decreto del

Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005 avente una funzione chiarificatrice in merito all'individuazione della dimensione aziendale delle imprese operanti in qualsivoglia settore produttivo:

Categoria	Occupati		Fatturato (Milioni di €)		Totale di bilancio (Milioni di €)
Media impresa	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10
Micro impresa	< 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2

Tabella 2 - Le PMI secondo la Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE" -
Fonte: Elaborazione dell'autore.

La categoria delle PMI è quindi costituita da imprese che hanno meno di 250 occupati e hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Nell'ambito della categoria delle PMI, si distinguono:

- microimpresa** l'impresa che: a) ha meno di 10 occupati, e b) ha un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro;
- piccola impresa**, ovverosia l'impresa che: a) ha meno di 50 occupati, e b) ha un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro;
- media impresa** l'impresa che a) ha un numero di dipendenti sotto le 250 unità, e b) fatturato annuo sotto 50 milioni di euro o Stato Patrimoniale attivo sotto i 43 milioni di euro.

E' possibile quindi definire le **grandi imprese**, in via residuale, come organismi produttivi aventi più di 250 occupati e hanno un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo superiore a 43 milioni di euro.

Nonostante sia noto che le caratteristiche intrinseche di ogni impresa variano in relazione al contesto politico, sociale, economico e culturale in cui essa opera, è possibile individuare alcuni profili peculiari che contribuiscono a caratterizzare il profilo

delle PMI differenziandolo da quello delle grandi imprese. Da un'analisi della letteratura avente ad oggetto la responsabilità sociale nelle imprese con differenti caratteristiche dimensionali (che sarà ampiamente sviluppata nel paragrafo successivo) è emerso che le PMI sono imprese indipendenti, soggette a vincoli di scarsità di risorse, multitasking, basate su un sistema di relazioni informali e caratterizzate sovente da una coincidenza tra proprietà e management. Inoltre è nota la loro forte concentrazione a livello locale (Perrini et al., 2007; Spence, 1999).

Di seguito si esaminano, senza pretesa di esaustività i caratteri sopra menzionati.

-Indipendenza: mentre le imprese di grandi dimensioni operano sovente attraverso la creazione di partnerships con altre imprese (che possono assumere la forma di gruppi di imprese, joint ventures o alleanze) la PMI tendono ad operare in maniera indipendente.

-Vincoli di scarsità di risorse: Le PMI generalmente non risultano avere sufficiente capacità attrattiva nei confronti degli investitori esterni. L'analisi statistico-economica realizzata dall'Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) nel 2014 ha fatto luce sulla difficoltà di accesso ai finanziamenti da parte di questa categoria di imprese, sottolineato l'importanza di promuovere la conoscenza degli strumenti finanziari di cui queste potrebbero servirsi e soprattutto la necessità di incrementarne la gamma.

Le PMI si trovano perciò ad operare sotto un vincolo di scarsità di risorse che potrebbe influire sull'implementazione delle politiche di CSR in quanto, avendo queste natura volontaria, si pone la necessità di anteporre a queste i diritti di creditori e classe proprietaria (Brammer e Millington, 2006). Le pratiche di Responsabilità Sociale sono spesso viste come politiche eccessivamente onerose e suscettibili di influire sulle performance aziendali solo nel medio-lungo termine. Ciò crea delle discrepanze tra tempi di ritorno degli investimenti e tipologia di fonti di finanziamento destinate alla loro copertura.

Multitasking: la struttura organizzativa delle PMI, intesa non in senso statico ma come elemento dinamico in continua evoluzione al fine dell'adattamento alle esigenze aziendali, è di tipo flessibile; una siffatta flessibilità deriva dal fatto che

non esistono specifiche figure professionali specializzate nella gestione di peculiari aree di attività. Ogni soggetto facente parte dell'organizzazione deve continuamente adattare le proprie competenze e abilità alle esigenze del sistema in cui opera. Le imprese di grandi dimensioni al contrario si contraddistinguono per una forma organizzativa rigida. Dal punto di vista della responsabilità sociale, se la flessibilità consente al sistema impresa di rispondere prontamente ai mutamenti delle esigenze degli stakeholder e dell'ambiente circostante, dall'altro lato, una struttura rigida che beneficia di notevoli economie di scale conduce a maggiori flussi di risorse suscettibili di essere reinvestite in iniziative di CSR sovente contraddistinte da eccessiva onerosità che potrebbe scoraggiarne l'attuazione da parte delle PMI.

-Relazioni informali: Le PMI sono caratterizzate da un'organizzazione flessibile, scarsamente gerarchizzata, in cui manager e lavoratori ad ogni livello della struttura aziendale comunicano quotidianamente realizzando una trasmissione delle informazioni informale, senza necessità di predisporre report o altra documentazione formale. Al contrario, nelle grandi imprese, fortemente gerarchizzate, il sistema di relazioni assume caratteri formali; protocolli procedurali e report sono gli strumenti attraverso i quali si concretizza tale sistema.

-Coincidenza tra proprietà e management: Nelle imprese con un numero di occupati inferiore a 250 il management la maggior parte delle volte coincide con la classe proprietaria. Nelle grandi imprese per contro, si realizza la separazione tra proprietà e gestione; ciò potrebbe condurre alla nascita di problemi di agenzia causati dalle difficoltà di controllo degli organi gestionali da parte della classe proprietaria.

-Concentrazione delle attività a livello locale: Le PMI tendono ad essere fortemente radicate nella comunità locale in cui operano. Ciò appare un aspetto di rilievo non trascurabile in quanto, secondo alcuni autori (Russo e Tencati, 2010; Perrini, 2009), da ciò discende la caratterizzazione del quadro teorico in cui è possibile collocare le PMI rispetto a quello in cui si collocano le grandi imprese. Ai

65 | Sabrina Aledda
"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

fini di una migliore comprensione di tale differenziazione possiamo partire da una premessa: se da un lato è vero che le grandi imprese, avendo accesso a capitali esterni, possono realizzare investimenti cospicui e per tale via contribuire in misura consistente allo sviluppo delle comunità locali, loro stakeholder rilevante, d'altro canto, tali imprese sono tendenzialmente meno attente alle esigenze della comunità e propense ad implementare le politiche di responsabilità sociale senza una previa interpretazione di quelle che sono i suoi reali bisogni. Le PMI, nonostante si trovino ad operare sotto un vincolo di scarsità di risorse, instaurano dei legami profondi con la comunità nella quale operano, potendo sperimentare, come contropartita, un accrescimento del cosiddetto "capitale sociale". Quest'ultimo identifica ricchezze intangibili come consenso, legittimazione e reputazione. Per questo motivo si ritiene che per l'analisi della relazione tra CSR e PMI si auspica servirsene della teoria del Capitale sociale piuttosto che della teoria degli stakeholder, più adeguata a descrivere la relazione tra CSR e grandi imprese (Russo e Tencati, 2009).

Caratteri qualificanti	PMI	Grandi imprese
Modalità d'azione	Indipendenza	Frequenti alleanze tra imprese
Disponibilità di fonti	Scarsità di risorse	Possibilità di accesso a finanziatori esterni
Struttura organizzativa	Struttura funzionale flessibile	Struttura funzionale rigida
Network relazionale	Relazioni informali	Relazioni formali
Governance	Coincidenza tra proprietà e management	Separazione tra proprietà e management
Ambito d'azione	Concentrazione locale	Nazionale e multinazionale

Tabella 3 - "PMI e Grandi imprese a confronto" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

2.3. La relazione tra CSR e dimensioni d'impresa.

Dall'analisi sopra riportata emergono alcune caratteristiche che potrebbero incidere sulla propensione e sulla reale possibilità delle imprese aventi diversi profili dimensionali, a formulare e implementare i piani di gestione socialmente sostenibili,

oltre che comunicarli all'esterno dell'impresa. E' proprio dalla considerazione e dal peso preponderante attribuito di volta in volta a tali caratteri, che derivano le contrapposte posizioni degli autori che si sono approcciati alla problematica della relazione tra CSR e dimensioni d'impresa.

Mc Williams (2001) a seguito di uno studio volto alla formulazione di un modello di analisi costi-benefici funzionale alla definizione del livello ottimale di investimenti in CSR realizzati dalle imprese, descrive le organizzazioni di grandi dimensioni come più attive nel campo della responsabilità sociale d'impresa. Ciò parrebbe essere diretta conseguenza dei vantaggi derivanti dalle economie, di scale e di scopo, di cui le grandi imprese possono godere; elevati volumi produttivi e diversificazione aziendale consentono la distribuzione dei costi, spesso cospicui, della CSR tra un numero maggiore di output rendendo appetibile l'integrazione delle politiche socialmente responsabili nelle strategie aziendali.

In contrapposizione alla visione di Mc Williams, altri studi (Campbell, 2007; Aguilera et al., 2007) non considerano la dimensione d'impresa come una variabile che influenza l'approccio delle imprese stesse alla CSR. Tra i fattori determinanti l'attitudine alla formulazione di politiche di gestione concilianti gli interessi economici dell'azienda con quelli sociali e ambientali, si annoverano piuttosto la cornice economica in cui l'impresa realizza la propria attività e le pressioni interne ed esterne provenienti dai diversi soggetti interessati all'azienda e al suo andamento. Aguilera e al. (2007), come approfonditamente argomentato nel primo capitolo del presente lavoro, considera decisive per lo sviluppo di un'azione imprenditoriale socialmente responsabile le pressioni provenienti dagli stakeholder aziendali considerati distinguendo tra livello individuale, organizzativo, nazionale e transazionale. Ognuno di loro, guidato da motivazioni strumentali (legate ad un interesse personale), relazionali (derivanti dai rapporti che si instaurano tra i soggetti operanti in una stessa realtà o in realtà che si intersecano tra loro) e morali (che discendono da convinzioni e principi morali), esercita una pressione sulle imprese indirizzandole verso comportamenti socialmente responsabili. Rilevante a questo scopo sarebbe l'azione posta in essere dai governi;

questi infatti avendo interesse a migliorare le condizioni socio-economiche e promuovere un ambiente competitivo, non possono che realizzare ciò attraverso l'incoraggiamento di condotte rispettose dei sistemi sociali, ambientali ed economici (Nigro e Petracca, 2016). A sua volta la competitività del sistema è un fattore che può influenzare il modo di operare delle imprese. Campbell (2007) argomenta sul tema affermando che un livello moderato di competizione favorisce comportamenti prosperi dal punto di vista socio-economico e ambientale; al contrario, un livello di competizione troppo basso o eccessivamente elevato potrebbero scoraggiare le condotte virtuose. E' proprio nei periodi storici di intensa competizione tra le imprese che queste, per cercare di guadagnare quote di mercato rispetto ai concorrenti hanno posto in essere una gestione dannosa per molteplici categorie di stakeholder, in particolare consumatori e dipendenti (Kolko, 1963; Mc Craw, 1984; Weinstein, 1968). D'altro canto, in assenza totale o con un livello minimo di competizione le imprese, non avendo necessità di fidelizzare i clienti e/o costruirsi una solida reputazione, non sono stimolate ad effettuare investimenti per l'attuazione della CSR.

Taluni autori (Udayasankar, 2008; Perrini e Vurro, 2010; Baumann-Pauly et al., 2013; Dimosthenis et al., 2015; Wickert et al., 2014:2016) negano l'esistenza di una relazione positivamente orientata tra dimensioni d'impresa e lo stato d'avanzamento dell'implementazione della responsabilità sociale nelle politiche gestionali. In particolare tali autori ammettono che le dimensioni d'impresa costituiscono una variabile che influenza la CSR, ma tale influenza non inciderebbe sull'entità, bensì sul modello di CSR realizzato. Essi teorizzano infatti l'esistenza di una discrepanza tra l'approccio formale e quello sostanziale alla CSR da parte delle imprese (nel linguaggio anglosassone rispettivamente "*CSR Talk*" e "*CSR Walk*") che si caratterizza diversamente a seconda delle dimensioni delle imprese stesse.

Tra i fattori che potenzialmente potrebbero influire sul disegno delle politiche di responsabilità sociale tracciato dalle aziende è doveroso annoverare la disponibilità di risorse finanziarie e umane e i rapporti col contesto locale nel quale si opera. Tale problematica ha suscitato notevole interesse in letteratura (Spence, 2016). L'autore

Udayasankar (2008) ha realizzato un interessante studio sulla tematica argomentando che, se consistenti disponibilità finanziarie possono sicuramente influire in maniera positiva sulla Responsabilità Sociale delle imprese, facendo sì che queste due grandezze siano legate da una relazione crescente, è anche vero che potrebbero essere proprio le imprese con minori disponibilità a considerare le politiche di CSR come strategia per incrementare la possibilità di accedere alle risorse. In definitiva lo studio, considerando congiuntamente accesso alle risorse, visibilità e volume delle operazioni realizzate, descrive la relazione tra dimensione d'impresa e CSR attraverso una curva a "U". In altri termini piccole e grandi imprese sarebbero quelle maggiormente propense ad investire in una gestione socialmente sostenibile, mentre le imprese di medie dimensioni quelle che troverebbero minore convenienza ad allinearsi a tali pratiche. Perrini e Vurro (2010) sostengono piuttosto che le PMI, caratterizzate da ristrettezza di risorse e profondamente radicate a livello locale, operano una scelta in merito agli obiettivi socialmente responsabili da raggiungere di volta in volta, non potendo realizzare una politica di CSR onnicomprensiva, mirante a incontrare le aspettative di qualunque categoria di stakeholder; esse sono solite porre in essere azioni a tutela dell'ambiente e delle comunità locali. Il loro modello di CSR, che si caratterizza perciò come di tipo sequenziale, è anche il risultato di pressioni esterne provenienti dal contesto locale, economico, politico e governativo nel quale si trovano ad operare (Petts et al, 1999; Revell e Blackburn, 2007). Tarquinio (2014) rileva che proprio il profondo legame tra PMI e territorio e contesto locale possa costituire una ricchezza per le imprese e la comunità d'appartenenza; dal radicamento delle imprese nel territorio potrebbero infatti nascere forme di collaborazione tra le imprese locali, accomunate dalle medesime problematiche, nella direzione della creazione di valore condiviso.

La stessa struttura organizzativa delle imprese è una variabile considerata da alcuni studiosi (Del Baldo, 2009; Baumann-Pauly et al., 2013; Dimosthenis et al., 2015; Wickert et al., 2014:2016) come influente sui profili delle politiche di CSR formulate dalle entità produttive. La formulazione dei loro modelli concettuali di tali autori ha preso avvio proprio dalla considerazione della struttura organizzativa delle imprese ai

diversi livelli dimensionali. Nelle PMI la coincidenza tra proprietà e management garantisce la rapidità dei processi decisionali; la semplicità della struttura organizzativa garantisce inoltre la trasmissione informale dei valori e delle informazioni. Da un simile quadro non può che derivarne un clima aziendale sereno e una forte identificazione di tutti gli operatori aziendali con i valori e gli obiettivi dell'azienda, nella direzione di creazione di valore di lungo periodo (Del Baldo, 2009). Le imprese di grandi dimensioni, soprattutto le multinazionali, sono caratterizzate da un elevato decentramento delle attività, specializzazione, separazione tra proprietà e management. Ciò fa sì che il coordinamento (inteso come funzione volta ad garantire le sinergie tra le diverse funzioni produttive considerate come un sistema e, in un'ultima analisi, l'efficienza e l'efficacia della gestione dell'azienda nel suo complesso), e il controllo (inteso come attività di supervisione e guida dei comportamenti degli attori aziendali ai diversi livelli), siano attività complesse e costose (Wickert et al., 2016). Infatti al crescere della dimensione aziendale aumentano le asimmetrie informative.

Baumann-Pauly et al. hanno sviluppato un framework di valutazione delle politiche di CSR volto ad indagare in merito ai seguenti tre aspetti:

- impegno profuso nelle politiche di responsabilità sociale d'impresa;
- implementazione della CSR nei processi gestionali;
- comunicazione esterna delle politiche di CSR.

Sono state sottoposte a tale valutazione 12 aziende svizzere operanti nel settore tessile, tra cui 5 imprese di grandi dimensioni e 7 PMI. I risultati empirici del loro studio mostrano che le imprese di grandi dimensioni sarebbero interessate dalla condotta da alcuni autori denominata "*decoupling*" (Haack et al., 2012; Marquis e Qian, 2014), da altri identificata come "*greenwashing*" (Delmas e Burbano, 2011). Le grandi imprese in altri termini, si caratterizzerebbero come più attente agli aspetti formali della responsabilità sociale, non profondendo sufficiente impegno per l'attuazione sostanziale delle politiche socialmente responsabili. Le PMI al contrario, più attente e orientate ad una sostanziale implementazione delle pratiche aziendali responsabili, non presterebbero la dovuta attenzione alla comunicazione e rendicontazione esterna di queste realizzando una responsabilità sociale implicita (Del Baldo, 2006; Matten e

Moon, 2008) altrimenti detta “*silent CSR*” (Jenkins, 2004). Gli autori spiegano tali risultati attraverso la considerazione di quelli che sono i costi relativi all’attuazione delle politiche socialmente responsabili e alla loro comunicazione all’esterno. La debole CSR sostanziale associata alle imprese di grandi dimensioni è giustificata dalla cosiddetta “*Law of Diminishing Control*”, in base alla quale all’aumentare delle dimensioni dell’organizzazione si riduce necessariamente il potere di supervisione e controllo che i vertici possono esercitare sui livelli gerarchicamente inferiori (Downs, 1966); come conseguenza di ciò, si assiste ad un incremento dei costi di coordinamento, tanto più accentuato quanto maggiore è il livello di specializzazione dei vari dipartimenti/funzioni costituenti l’organizzazione (Becker and Murphy, 1992). Leadership accentuata del top management e forte identificazione dei soggetti operanti nell’impresa ai diversi livelli sono i fattori che contribuiscono alla riduzione dei costi organizzativi (Williamson, 1997; Kogut and Zander, 1996). Tali elementi però, sono caratteristici delle PMI mentre difficilmente possono essere osservati nelle grandi organizzazioni. Con riguardo invece alla disclosure delle condotte socialmente responsabili, attraverso gli strumenti del reporting sociale e le pubbliche relazioni, le informazioni divulgate sul sito web della società e la pubblicità (Due et al., 2010), Baumann-Pauly et al. evidenziano che per le grandi imprese è relativamente meno costosa rispetto all’attuazione di una responsabilità in senso sostanziale, in quanto è può essere realizzata in maniera centralizzata da un unico reparto aziendale e, grazie ad essa, le imprese quotate nei mercati regolamentati possono sperimentare una riduzione del costo del capitale di rischio (Dhaliwal et al. 2011; Reverte, 2012). Sulla scia di queste considerazioni, un consistente numero di imprese di grandi dimensioni si è sinora adoperato per costruire un’efficace sistema di interazione con gli stakeholder; ciò attraverso la predisposizione di documenti in cui risultano formalizzate le politiche di CSR adottate e la creazione di codici di condotta (Rasche e Kell, 2010). Per contro, le PMI non dispongono delle risorse (finanziarie e umane) sufficienti ad assicurare un efficace sistema di reporting sociale e di pubbliche relazioni; considerato ciò, visti il forte senso di identificazione dei lavoratori all’azienda, la forte leadership esercitata dal top manager che spesso coincide con il proprietario dell’impresa (Hammann et al.,

2009), i caratteri informali delle relazioni che si sviluppano in simili contesti aziendali (Courrent and Gundolf, 2009) e il ridotto numero dei dipendenti, le PMI trovano più conveniente una comunicazione informale delle proprie condotte socialmente responsabili, comunicazione rivolta a gruppi specifici di stakeholder interessati all'azienda e al suo andamento. In un simile quadro circostanziale, come di seguito sintetizzato graficamente (figura 1) le imprese di grandi dimensioni sperimentano una debole responsabilità di tipo sostanziale, in quanto i costi per la sua realizzazione (rappresentati dalla retta di colore blu) crescono al crescere delle dimensioni dell'impresa; per contro, le PMI mostrano una carenza di responsabilità sociale di tipo formale, in quanto i costi per la disclosure dei comportamenti socialmente responsabili (rappresentati dalla retta di colore rosso) crescono al decrescere delle dimensioni dell'impresa (Baumann-Pauly et al, 2013).

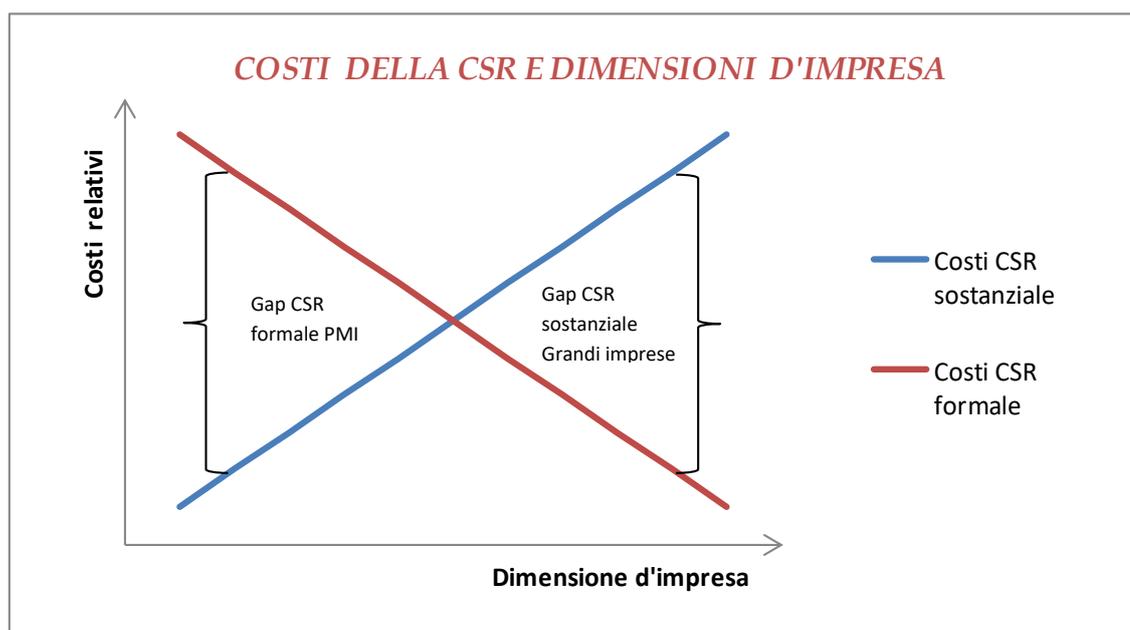


Figura 12 - Costi della CSR e dimensioni d'impresa" - Fonte: Adattamento da Baumann-Pauly et al. (2013), pag. 702.

Wickert et al. (2016), allineandosi al pensiero di Baumann-Pauly et al., hanno cercato di fare maggiore chiarezza sulle determinanti dei differenti profili di responsabilità sociale che caratterizzano le PMI da un lato e le grandi imprese dall'altro, ponendo a fondamento dei loro assunti la teoria istituzionale e la teoria degli stakeholder.

Alla luce di tali costrutti teorici, il comportamento delle imprese sarebbe influenzato dal loro bisogno di legittimazione; quest'ultima può essere ottenuta solo attraverso il soddisfacimento delle aspettative degli stakeholder (Chiu e Sharfman, 2011). Da qui avrebbe origine la propensione delle grandi imprese, aventi un'elevata visibilità, ad investire ingenti risorse per la realizzazione di azioni di "impression management", vale a dire per la creazione di un'immagine aziendale che incontri le aspettative legittime degli stakeholder dell'impresa (Perez-Batres et al., 2012), a scapito della effettiva implementazione delle pratiche di responsabilità sociale nei processi aziendali. Per le PMI la teoria istituzionale comporta invece reali ed intensi sforzi volti ad una effettiva realizzazione di output e outcome socialmente sostenibili; questo in quanto, come già argomentato nei paragrafi precedenti, le PMI sono fortemente radicate a livello locale e perciò più vicine ai propri stakeholder (clienti, fornitori, partner⁵), i quali, proprio in virtù della vicinanza con l'impresa, sono in grado di realizzare un attento monitoraggio delle condotte aziendali e fare luce su eventuali discrepanze tra quanto effettivamente realizzato e quanto dichiarato.

Dimosthenis et al. (2015) individuano quale fattore determinante i differenti modelli di responsabilità sociale che caratterizzano PMI da un lato e grandi imprese dall'altro le strategie di decision making. Se è vero che le grandi imprese non soffrono le problematiche legate alla scarsità di risorse a disposizione, d'altro canto l'elevato livello di formalizzazione dei processi e delle relazioni interne e la frequente discrepanza tra interessi dell'assetto proprietario e del management e tra le priorità degli operanti nei diversi dipartimenti di cui si compone l'azienda comportano la difficoltà a tradurre i principi di responsabilità sociale formulati, formalizzati in documenti ufficiali e resi noti all'esterno, in quotidiane realtà gestionali. Le PMI, secondo alcuni autori penalizzate nella sperimentazione delle pratiche socialmente responsabili viste la loro carenze finanziarie e di risorse umane, in realtà hanno una struttura che consente rapidità e flessibilità decisionale e inoltre la condivisione

⁵ Clienti, fornitori e partner delle imprese contribuiscono alla creazione del cd. "Capitale sociale" (Russo e Perrini, 2010).

consapevole di idee e cultura aziendale ad ogni livello operativo. Tali caratteristiche appaiono fondamentali per uno sviluppo sostanziale delle politiche socialmente sostenibili. Inoltre, la proprietà nella maggior parte dei casi coincidente col management fa sì che l'esito delle decisioni non dipenda da posizioni assunte acriticamente dal proprietario sulla base delle pressioni degli stakeholder, ma siano il risultato di convinzioni e valori personali. Le misure socialmente responsabili tendono di solito a privilegiare gli aspetti ambientali, proprio come conseguenza della stretta vicinanza tra azienda e ambiente locale in cui opera l'organizzazione stessa (Dincer B. e Dincer C., 2014).

E' proprio allineandosi alla linea di pensiero di chi sostiene che le dimensioni d'impresa siano una variabile indipendente che esercita la sua influenza sui profili qualitativi della CSR ma non sull'entità, che sono nati gli interrogativi da cui ha avuto origine il presente lavoro di ricerca.

PARTE II

LA MISURAZIONE DELLE PRATICHE DI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE ED EVIDENZE EMPIRICHE



Capitolo III

I SISTEMI DI MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE DEGLI IMPATTI SOCIALI, AMBIENTALI ED ECONOMICI

3.1. Introduzione. – 3.2. Il sistema GBS. – 3.2.1. *I principi di redazione.* – 3.2.2. *Il bilancio sociale: struttura e contenuto.* – 3.2.3. *I principali destinatari dell’informativa emergente dal modello GBS.* – 3.3. Il sistema GRI. – 3.3.1. *I principi di redazione e l’informativa standard.* – 3.3.2. *I principali destinatari dell’informativa emergente dal modello GRI.* – 3.4. Il modello ETIS. – 3.4.1. *Il sistema di indicatori.* – 3.4.2. *I principali “beneficiari” dell’informativa emergente modello ETIS.* – 3.5. Un’analisi comparata.

3.1. Introduzione

L’interesse che la Responsabilità sociale d’impresa ha suscitato a livello nazionale, europeo e internazionale ha spinto verso la definizione di sistemi di rendicontazione suscettibili di rappresentare non solo le performance delle organizzazioni sotto il profilo economico, ma anche sotto quelli ambientali e sociali, nella direzione di un approccio omnicomprensivo che segua la logica della triple bottom-line (Bagnoli, 2010). La seconda metà degli anni Novanta è stata infatti segnata da un progressivo ampliamento del dovere di accountability delle aziende, intesa come “il dovere e la responsabilità di spiegare, giustificare, a chi ne ha diritto, che cosa si sta facendo per rispettare gli impegni presi con gli interlocutori, sia sul piano economico-reddituale...sia da altri punti di vista” (Rusconi, 2002). Acquista così rilievo il bilancio sociale inteso come un documento di disclosure volto a fornire una valutazione di tipo monetario degli impatti, positivi e negativi, dell’attività d’impresa sulla collettività nella quale opera (Cassandro, 1989). In quanto tale è uno strumento di comunicazione tra l’impresa e i suoi stakeholder sia interni che esterni (Vermiglio, 1984), che va al di là di un generale strumento informativo, consentendo piuttosto di realizzare un piano

sociale generalmente accettato dalle parti (Superti Furga, 1977; Desantis e Ventrella, 1980).

Un apprezzamento effettivo degli sforzi profusi dall'impresa in materia di sostenibilità può però passare solo da una valutazione comparata, nel tempo e nello spazio, dei risultati socialmente virtuosi da questa raggiunti. Affinchè ciò sia possibile è indispensabile l'utilizzo di standard di reporting integrato accettati e condivisi a livello nazionale e ancor più a livello europeo e internazionale. Nel presente capitolo saranno presentati alcuni tra i sistemi di rendicontazione economica, sociale e ambientale scelti in base alla loro diffusione in ambito nazionale e internazionale e al loro grado di potenziale corrispondenza alle esigenze di rendicontazione della sostenibilità delle organizzazioni di qualunque dimensione operanti in ambito turistico. Si tratta infatti di sistemi di rendicontazione estremamente flessibili e perciò adattabili alle esigenze anche delle PMI, generalmente dotate di strutture organizzative e amministrative più semplici. Uno tra gli standard di monitoraggio e reporting selezionati per la trattazione nel presente capitolo è stato definito per l'utilizzo esclusivo delle organizzazioni operanti nel settore turistico (sistema ETIS); gli altri due (sistema GBS e sistema GRI) sono invece utilizzabili da organizzazioni produttive appartenenti a qualsiasi settore. Una loro discussione si considera funzionale ad un migliore apprezzamento dell'informativa economica, sociale e ambientale che si è scelto di analizzare nel capitolo V dedicato ai casi di studio.

3.2. Il sistema GBS

Volgendo l'attenzione agli studi realizzati a livello nazionale, appare interessante il modello di rendicontazione sociale formulato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (nel seguito della trattazione GBS).

Il GBS è un Associazione di ricerca non profit che nasce nell'ottobre del 1998 con la finalità di promuovere l'implementazione aziendale di politiche di responsabilità sociale sia a livello nazionale che a livello internazionale. Nella sua visione, la vera

essenza della CSR è rappresentata dall'adempimento da parte delle aziende di obbligazioni fiduciarie nei confronti dei soggetti che nell'operato aziendale ripongono legittime aspettative; ciò premesso, coscienti del fatto che solo da documenti di rendicontazione redatti attraverso l'osservanza di standard uniformi possa derivare l'adempimento ai doveri di accountability posti a carico dell'azienda, e, per questa via, la capacità di discernimento da parte degli stakeholder in merito alle condotte aziendali, i membri del GBS hanno dato vita ad uno standard denominato "Principi di redazione del bilancio sociale". Tale standard rappresenta un protocollo da seguire per la redazione del bilancio sociale, considerato, come si evince dal documento redatto dal GBS, non solo come strumento di rendicontazione, ma anche come strumento di programmazione e controllo, in un'ottica di miglioramento continuo (GBS, 2013).

Lo standard GBS, nella versione rivista e aggiornata definita nel 2013, si compone di due parti:

- principi di redazione, volti a garantire che il procedimento di formazione del bilancio sociale e il suo contenuto informativo risultino possedere requisiti qualitativi (Bagnoli, 2010) atti ad assicurare il soddisfacimento effettivo delle esigenze per le quali sono predisposti;
- struttura e contenuto del bilancio sociale, che indica nel dettaglio le sezioni nelle quali si articola il documento di rendicontazione in oggetto e il loro contenuto, ciò in una prospettiva di comparabilità dei documenti nel tempo e nello spazio.

3.2.1. I principi di redazione

I principi di redazione, come sopra anticipato, garantiscono il possesso da parte del bilancio sociale dei requisiti minimi di qualità informativa. Accanto a principi di matrice meramente contabile richiamati dai principi contabili nazionali, quali neutralità, competenza, attendibilità, significatività, omogeneità, utilità, prudenza, comparabilità, comprensibilità e periodicità, ne sono previsti altri specificamente connessi alla logica della rendicontazione sociale (Fazzini, 2013), quali:

- responsabilità, che fa riferimento alla delimitazione del pubblico dei soggetti verso i quali l'azienda è portatrice dei doveri di accountability in quanto propri stakeholder;
- identificazione, intesa come esplicitazione del sistema di governance dell'azienda nonché dei suoi obiettivi generali e dei valori e principi sottesi alla formulazione di tali obiettivi;
- trasparenza, nel senso che il procedimento di formazione del documento di rendicontazione sociale deve rispettare il criterio della chiarezza e comprensibile da tutti i suoi destinatari;
- inclusione, fa riferimento alla necessità di partecipazione di tutti gli stakeholder identificati, i quali possono e devono fornire le loro riflessioni utili al fine del miglioramento delle azioni aziendali;
- coerenza, che corrisponde alla completa rispondenza delle politiche gestionali formulate dal management dell'azienda, agli obiettivi dichiarati e al paradigma etico a questi sotteso.
- autonomia da terzi, che ricorre quando i soggetti redattori del bilancio sociale o comunque chiamati a fornire un giudizio rivestono una posizione tale da garantire indipendenza di giudizio.
- verificabilità, indispensabile per consentire ai lettori del bilancio la ricostruzione del complesso procedimento posto in essere per la raccolta dei dati e la redazione del documento di rendicontazione sociale.

Ognuno di questi richiama delle caratteristiche che il procedimento di formazione del bilancio sociale o il bilancio sociale stesso devono possedere, ma sono accumulati dalla volontà di esplicitare i valori e gli obiettivi dell'impresa e la loro traduzione concreta nelle politiche gestionali (Bagnoli, 2010) e di garantire il dialogo con gli stakeholder aziendali.

3.2.2. Il bilancio sociale: struttura e contenuto

Il bilancio sociale, documento di rendicontazione sociale di tipo periodico⁶, consuntivo e pubblico, si propone come strumento volto a favorire l'incontro tra azienda e stakeholder al fine di dare a questi ultimi voce in merito alle scelte aziendali, favorendo un processo interattivo (Bagnoli, 2010) che può portare al miglioramento delle scelte aziendali nel lungo periodo. Ciò trova conferma nell'"orientamento al futuro" conferitogli dal GBS, che così contempera il carattere consuntivo (a cui si ricollega la funzione di rendicontazione) con quello previsionale, a cui si collega la funzione di programmazione aziendale.

Il report di rendicontazione sociale si articola in 3 sezioni:

- Identità aziendale: la presentazione dell'impresa rappresenta la parte introduttiva del bilancio sociale; d'altro canto non potrebbe essere diversamente se si pensa che, al fine di una valutazione razionale dell'operato dell'azienda non può prescindere dalla conoscenza del suo assetto istituzionale (e quindi in particolare la sua storia, il suo sistema di governance e il contesto socio-competitivo in cui si trova ad espletare la funzione produttiva), dei suoi valori di riferimento⁷, della sua missione, nonché delle aree principali d'intervento e delle strategie che intende attuare per realizzare concretamente la missione di cui si fa portatrice.
- I prospetti illustrativi dei processi di produzione e di distribuzione del valore aggiunto: la realizzazione della funzione di produzione e quella della remunerazione dei soggetti che a vario titolo detengono un interesse nell'azienda sono tra loro strettamente interrelate. Da qui l'esigenza di dare rappresentazione quantitativo-monetaria ai due processi attraverso dei prospetti che, mediante la loro struttura scalare, mettano in evidenza, il primo (tabella 4) il contributo che le

⁶ Il GBS propone auspica che la redazione del bilancio sociale avvenga con periodicità annuale e, laddove possibile, contestuale al bilancio d'esercizio.

⁷ Nello standard "Principi di redazione del bilancio sociale", nella versione del 2013, il GBS specifica che i valori di riferimento riportati nel bilancio sociale devono essere coerenti con quelli contenuti nel codice di condotta e nel codice etico eventualmente redatti dall'azienda e, nei casi in cui l'azienda non si sia dotata dei suddetti codici, deve fornire idonea giustificazione.

fondamentali attività gestionali hanno dato al processo di creazione del valore aggiunto, e il secondo (tabella 5) in quale misura gli stakeholder aziendali hanno beneficiato dell'esito del processo di creazione del valore posto in essere dall'azienda. Questa sezione realizza un collegamento diretto tra il documento di reporting sociale e il bilancio d'esercizio (Orlandini, 2008; Bagnoli, 2010).

PROSPETTO DI DETERMINAZIONE DEL VALORE AGGIUNTO GLOBALE	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A) Valore della produzione 1. Ricavi delle vendite e delle prestazioni - rettifiche di ricavo 2. Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti (e merci)(3) 3. Variazione dei lavori in corso su ordinazione 4. Altri ricavi e proventi Ricavi della produzione tipica 5. Ricavi per produzioni atipiche (produzioni in economia) B) Costi intermedi della produzione 6. Consumi di materie prime, Consumi di materie sussidiarie Consumi di materie di consumo Costi di acquisto di merci (o Costo delle merci vendute) 7. Costi per servizi 8. Costi per godimento di beni di terzi 9. Accantonamenti per rischi 10. Altri accantonamenti 11. Oneri diversi di gestione VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO C) Componenti accessori e straordinari 12. +/-Saldo gestione accessoria Ricavi accessori - Costi accessori 13 +/-Saldo componenti straordinari Ricavi straordinari - Costi straordinari VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO - Ammortamenti della gestione per gruppi omogenei di beni VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Tabella 4 - Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale" - Fonte: GBS (2013), pag. 37.

PROSPETTO DI RIPARTO DEL VALORE AGGIUNTO	ESERCIZI (val./arr.)		
	(n)	(n-1)	(n-2)
A. Remunerazione del Personale Personale non dipendente Personale dipendente a) remunerazioni dirette b) remunerazioni indirette c) quote di riparto del reddito			
B. Remunerazione della Pubblica Amministrazione Imposte dirette Imposte indirette - sovvenzioni in c/esercizio			
C. Remunerazione del Capitale di Credito Oneri per capitali a breve termine Oneri per capitali a lungo termine			
D. Remunerazione del Capitale di Rischio Dividendi (utili distribuiti alla proprietà)			
E. Remunerazione dell'Azienda +/- Variazioni riserve (Ammortamenti)			
F. Liberalità			
G. Ambiente			
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO			

Tabella 5 - "Prospetto di determinazione del valore aggiunto globale" - Fonte: GBS (2013), pag. 40.

-La relazione sociale: in questa sezione, di carattere narrativo-descrittivo, vengono esposti sinteticamente gli obiettivi aziendali e gli impegni assunti nei riguardi delle specifiche categorie di stakeholder, nonché i risultati raggiunti. Viene ritenuta utile anche la comparazione tra i risultati raggiunti dall'azienda e quelli raggiunti dalle aziende concorrenti in modo tale da porsi obiettivi di miglioramento per gli esercizi futuri (Fazzini, 2013) grazie alla pratica del benchamarking (Bocchino, 1993).

3.2.3. I principali destinatari dell'informativa emergente dal modello GBS

Le principali categorie di portatori di interessi cui il modello GBS si rivolge sono:

- Il personale e gli organi aziendali a qualsiasi livello; nei confronti di questa categoria di stakeholder importante risulta la valutazione dei programmi di formazione, della percentuale di infortuni, del clima aziendale ecc.
- I soci; importante è la comunicazione tra i soci e l'amministrazione della società, necessaria per garantire la partecipazione di tutti i soggetti interessati all'azienda e al suo andamento.
- I finanziatori; il GBS pone l'accento sulla valutazione della dimensione e del costo dell'indebitamento.
- I destinatari degli output dell'impresa; per questa categoria, oltre a indicatori volti a misurare l'aspetto economico della relazione (fatturato, quota di mercato), il GBS ha previsto indicatori volti al monitoraggio della customer satisfaction e dell'attuazione di strategie aziendali volti ad accrescere la reputazione e l'immagine aziendale.
- I fornitori; nello standard redatto nel 2013 dal GBS vengono previsti anche per questa categoria indicatori della misura economica della relazione (costi acquisto), ma anche indici volti a monitorare l'area geografica di provenienza, la retention ecc.
- La pubblica amministrazione; importante risulta l'accertamento in merito al possesso o meno di codici di autodisciplina da parte dell'azienda, in quanto questi agevolano sicuramente il rispetto delle normative a carattere sociale e ambientale.
- La collettività. Il GBS prevede in particolare il monitoraggio del rispetto dei diritti umani, del benessere economico creato dall'attività aziendale e delle iniziative di comunicazione esterna realizzate dall'azienda.

3.3.3. Il sistema GRI

Il Global Reporting Initiative, di seguito GRI, è stato elaborato nel 1997 dalla Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) allo scopo di definire e promuovere l'utilizzo, a livello globale, di linee guida atte a redigere un documento di rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali di un'azienda che,

proprio in quanto predisposto in aderenza a principi condivisi a livello mondiale, possa consentire la comparazione delle performance di sostenibilità sia nel tempo che nello spazio. Può essere classificato come uno i più conosciuti sistemi di rendicontazione volontaria della sostenibilità (Brown, 2011).

Le funzioni del report di sostenibilità redatto nel rispetto dei principi GRI possono essere così sintetizzate (Fazzini, 2013):

- valutare la sensibilità dell'azienda agli aspetti socio-ambientali oltre che a quelli economici;
- accertare il grado di aderenza delle condotte aziendali rispetto a quanto previsto dalle normative;
- analizzare l'evoluzione delle performance socio-ambientali di un'azienda nel tempo, e effettuare comparazioni tra le condotte socialmente virtuose poste in essere da differenti aziende.

Il modello di rendicontazione GRI può essere utilizzato dagli operatori economici esercenti impresa in qualunque settore di attività e qualunque sia la dimensione dell'impresa da loro gestita e la conseguenziale dimensione organizzativa, gestionale e contabile. Questo è consentito dalla sua struttura che, contraddistinta da notevole flessibilità, consente un'implementazione del sistema di rendicontazione secondo una logica di tipo incrementale basata sulle reali esigenze dell'impresa (Bagnoli, 2010).

Per i report di sostenibilità redatti dopo il 31 dicembre 2015 il GRI ha definito le linee guida G4 (GRI, 2013) che risultano essere così composte:

- prima parte: principi di redazione e informativa standard;
- protocollo di rendicontazione: è una guida contenente le indicazioni per una corretta applicazione dei principi di rendicontazione, per un'efficace realizzazione della fase preparatoria delle informazioni da inserire nel report e per una adeguata applicazione delle linee guida in uno specifico settore di attività.

3.3.1. I principi di redazione e l'informativa standard

Per la comprensione della logica e dei valori ispiratori di tale sistema di rendicontazione appare appropriato fornire, senza pretesa di esaustività, una sintetica analisi degli standard di rendicontazione definiti dal GRI e dei contenuti previsti per i documenti di reporting.

I **principi di rendicontazione** possono essere distinti in due categorie:

- **principi di contenuto**: tali principi assolvono alla funzione di guida nella delimitazione dei confini informativi del report. La scelta delle informazioni da inserire nel documento di rendicontazione deve avvenire tenendo in adeguato conto l'attività esercitata dall'impresa, i suoi possibili impatti e le legittime aspettative informative degli stakeholder aziendali. I principi rientranti in questa categoria sono i seguenti: materialità, inclusività degli stakeholder, contesto di sostenibilità e completezza.

- **principi di qualità**: tali principi si presentano come strumentali rispetto alla scelta delle modalità di presentazione dell'informativa. Tale aspetto viene ritenuto rilevante in quanto dalla qualità della forma espositiva discende la capacità di giudizio degli stakeholder e di un loro possibile intervento nei processi di programmazione aziendali. Sono classificati tra i principi di qualità l'equilibrio, la comparabilità, l'accuratezza e la chiarezza, la tempestività e l'affidabilità.

Nel quadro di reporting delineato dal sistema G4 un ruolo di rilievo è rivestito dal principio della materialità, in quanto risulta essere lo standard che guida la definizione del perimetro del report (Orlandini, 2008). Solo gli aspetti che rivestono rilievo sia per l'azienda, in quanto aventi impatti economici, sociali e ambientali, sia per i suoi stakeholder, in quanto influenzanti i processi valutativi e, in maniera consequenziale, i processi decisionali, dovrebbero formare oggetto del rendiconto.

Con riferimento all'**informativa standard** che dovrebbe formare oggetto del report, all'interno delle linee guida viene fatta una distinzione tra standard generali e standard specifici. Gli **standard generali** fanno riferimento a:

-Strategia e analisi;

- Profilo dell'organizzazione;
- Modalità di definizione del perimetro del report e suoi profili;
- Governance;
- Etica e integrità dell'organizzazione.

Trattasi quindi di informazioni volte a rappresentare l'identità dell'azienda e che, come già argomentato nel paragrafo 3.2.2. in tema di struttura del report sociale previsto dal modello GBS, risultano essenziali al lettore del report al fine di una cosciente valutazione della condotta aziendale sotto i profili economici, sociali e ambientali.

Gli ***standard specifici*** rappresentano gli indicatori di performance, i quali coprono l'area della sostenibilità economica, della sostenibilità sociale e di quella ambientale.

Gli indicatori rivelatori della *sostenibilità economica* hanno l'obiettivo di fare chiarezza su:

- performance economica dell'azienda;
- presenza sul mercato;
- impatti economici indiretti;
- pratiche di approvvigionamento.

Gli indicatori di *performance ambientale* soddisfano gli obiettivi di disclosure con riferimento agli impatti prodotti dal concreto operare dell'impresa sul sistema naturale. Sono previsti specifici indicatori miranti a fornire un quadro informativo esaustivo sia con riferimento agli input utilizzati (materie prime, consumi energetici, consumi idrici e relative misure di risparmio adottate ecc.), sia con riferimento agli output negativi generati (trattamento dei rifiuti, emissioni di gas nocivi ecc.) nonché relativamente alle conseguenze delle eventuali scorrette condotte ambientali (sanzioni per violazioni di norme ambientali).

Gli indicatori di *performance sociale* mirano a fare luce su:

- pratiche e condizioni di lavoro adeguate;
- rispetto dei diritti umani;
- approccio nei confronti della società;
- processi di gestione responsabile del prodotto.

Le aziende possono scegliere se realizzare il report utilizzando la modalità “core option”, che contiene gli elementi essenziali della rendicontazione di sostenibilità, o quella “comprehensive option” che integra tutti elementi necessari a una disclosure degli aspetti materiali individuati. Dalla scelta di una o dell’altra modalità discende il contenuto informativo del report redatto dall’azienda. La possibilità di scelta tra le due opzioni conferisce al sistema di rendicontazione GRI il carattere dell’elasticità applicativa rendendo possibile il suo utilizzo anche alle imprese di dimensioni medio-piccole in genere dotate di una struttura organizzativa, amministrativa e contabile molto semplice e sicuramente meno rispondente alle esigenze conoscitive richieste per l’adozione del sistema comprehensive option.

3.3.2. I principali destinatari dell’informativa emergente dal modello GRI

L’elaborazione del rendiconto di sostenibilità secondo i parametri definiti dal sistema GRI appare funzionale al soddisfacimento delle esigenze informative di più categorie di soggetti (Modica, 2015):

- il management dell’azienda stessa, che in tal modo si pone in grado di monitorare l’evoluzione temporale delle condotte gestionali aventi un potenziale impatto su economia, ambiente e comunità e di poter attuare pratiche di benchmarking finalizzate al confronto delle proprie performance socialmente responsabili con quelle delle aziende maggiormente virtuose in tal senso;
- il personale, a cui sono rivolti in particolare gli indicatori contenuti nella sezione relativa alla sostenibilità sociale, sottocategoria pratiche e condizioni di lavoro adeguate e diritti umani; tali indicatori sono volti ad accertare il clima lavorativo, il livello di formazione assicurato dall’azienda e la sicurezza sul lavoro;
- i finanziatori sono sicuramente interessati al benessere economico e alla presenza sul mercato dell’azienda. Tali informazioni rappresentano il contenuto conoscitivo degli indicatori ricompresi nella sezione economica del sistema G4;
- i fornitori, interessati anch’essi sicuramente allo stato di salute economica dell’azienda e alla sua presenza sul mercato; inoltre potrebbe essere interessante

per tali categorie di soggetti acquisire delle informazioni conoscitive in merito alle pratiche di approvvigionamento sostenibile attuate dall'azienda. Queste informazioni sono contenute sia nella sezione della sostenibilità economica, che in quella della sostenibilità sociale e ambientale;

- i clienti, per i quali, come prescritto anche dal sistema GBS e discusso nel paragrafo 3.2.3., viene prevista la misurazione della dimensione economica della relazione attraverso indicatori volti rivelare la quota di mercato dell'azienda e le performance economiche. Inoltre gli indicatori classificati nell'area della sostenibilità ambientale e in quella sociale forniscono ai destinatari degli output aziendali informazioni rilevanti riferibili alla virtuosità sociale e ambientale dei processi ambientali;
- la collettività e la pubblica amministrazione, accomunate entrambi dall'interesse a una crescita dell'economia del paese che sia sostenibile nel lungo periodo.

3.4. Il sistema ETIS

ETIS, acronimo di European Tourism Indicator System, è un sistema europeo di indicatori finalizzati al monitoraggio e alla misurazione delle prestazioni delle destinazioni turistiche in materia di sostenibilità (Commissione Europea, 2016; Blancas et al., 2010; Lozano-Oyolaa et al., 2012). Lanciato dalla Commissione Europea nel Febbraio del 2013, in collaborazione con Sustainable Travel International, Università del Surrey e Intasave, esso può essere classificato tra gli strumenti di gestione volontaria previsti nell'ambito della strategia di sviluppo sostenibile dell'Unione Europea, mirante a garantire prosperità economica, equità sociale e protezione dell'ambiente naturale (Modica, 2016); la tutela di questi tre aspetti appare finalizzata al mantenimento del primato mondiale delle destinazioni europee nel settore turistico (Conaghan, 2013).

Zabetta et al. considerano il sistema ETIS come una delle più recenti applicazioni delle pratiche di community-based monitoring al settore turistico. Simili pratiche, sposando

un approccio olistico alla gestione e una prospettiva di bottom up nel management, consentono la collaborazione e, per questa via, la condivisione e l'allineamento degli interessi di tutti gli stakeholder coinvolti nei processi di produzione economica della destinazione (Zabetta et al., 2015). Ciò ben si concilia con l'idea e gli obiettivi alla base della definizione del sistema di monitoring e management in oggetto: incoraggiare un approccio manageriale multilaterale attraverso la creazione di gruppi di lavoro multidisciplinari che consentano un'efficace gestione della destinazione attraverso la creazione di un sistema informativo integrato.

Da quanto premesso emerge un sistema di monitoraggio e gestione avente inconfutabilmente ad oggetto le destinazioni, i cui output informativi sono destinati a soddisfare le esigenze conoscitive di una molteplicità di stakeholder: pubbliche amministrazioni, imprese e tutti coloro che detengono un interesse attivo nello sviluppo sostenibile della destinazione. Contrariamente ai modelli di rendicontazione esaminati nei paragrafi 3.2. (sistema GBS) e 3.3. (sistema GRI), ETIS non è un sistema strumentale ad una rendicontazione individuale effettuata da singole entità/organizzazioni; è piuttosto un sistema di monitoraggio locale e sistemico. Una tale qualificazione discende dalla previsione di un'attività di monitoring e management a livello di singola destinazione turistica, intesa dall'Unione Europea come una porzione geografica dotata di infrastrutture e prodotti finalizzati ad alimentare e servire la domanda turistica, la cui gestione coinvolge settore pubblico, imprese private e comunità ospitante.

I profili di matrice operativa del Sistema Europeo di Indicatori per il Turismo Sostenibile sono contenuti nel Toolkit, una guida all'implementazione del framework di gestione e monitoraggio che costituisce un efficace supporto per le destinazioni che intendano intraprendere il cammino della sostenibilità.

La prima versione del sistema ETIS, come sopra riportato, risale al Febbraio del 2013; tale versione è stata poi rivista e aggiornata nel marzo del 2016 rendendola maggiormente rispondente alle esigenze delle destinazioni turistiche, sulla base dei riscontri emersi a seguito delle prime implementazioni del sistema nelle due fasi pilota

realizzate in un arco temporale di due anni. Di seguito sarà esaminato il corpus di indicatori previsti da ETIS dando particolare rilievo a quelli collegati al sistema impresa.

3.4.1. Il sistema di indicatori

Attualmente il sistema europeo di monitoraggio (ETIS 2016) è basato su 43 indicatori principali a cui le singole destinazioni potranno affiancare un numero liberamente determinabile di indicatori supplementari. Gli indicatori principali sono volti a garantire la rilevazione dei dati inerenti gli aspetti fondamentali della sostenibilità turistica e sono raggruppati in quattro categorie:

- gestione della destinazione;
- valore economico;
- impatto sociale e culturale;
- Impatto ambientale.

Idealmente, le destinazioni implementanti il sistema dovrebbero garantire il monitoraggio della totalità degli indicatori principali. In realtà, tenuto conto delle possibili difficoltà e costi che una destinazione potrebbe incontrare nel processo di raccolta di determinate categorie di dati, è consentito un utilizzo di un numero minore di indicatori. Da ciò si desume la flessibilità del sistema ETIS; tale requisito è confermato altresì dalla previsione opzionale degli indicatori complementari che ciascuna destinazione può scegliere di inserire nel proprio sistema di monitoring allo scopo di renderlo più aderente alle specificità della destinazione e del mercato turistico a cui questa principalmente si rivolge.

Come sopra riportato l'implementazione di un sistema di monitoring di una così ampia portata può essere realizzata solo grazie alla collaborazione attiva di una molteplicità di attori operanti nella destinazione: autorità responsabili del turismo, fornitori locali di acqua, fornitori locali di energia elettrica, imprese, residenti, visitatori ecc..

Coerentemente con le tematiche indagate nel presente lavoro di ricerca (strettamente legate alla gestione delle performance di sostenibilità delle imprese), si concentrerà in questo paragrafo l'attenzione sugli indicatori di performance previsti dal sistema ETIS

legati alle imprese. Le imprese, così come ribadito dalla Commissione Europea in occasione del lancio del sistema ETIS 2016, sono attori importanti nell'ambito di una destinazione turistica; dalle politiche gestionali socialmente virtuose da loro applicate non solo discendono vantaggi in termini di immagine aziendale e fidelizzazione del proprio bacino di utenza, sempre più attento alle esigenze socio-ambientali, ma anche outcome positivi a livello d'intera destinazione. L'importanza della Responsabilità Sociale d'Impresa è confermata nella Strategia Europa 2020 che la ritiene un elemento decisivo per lo sviluppo di un'economia caratterizzata da inclusività.

Da un'analisi del prospetto completo di indicatori ETIS riportato nel toolkit 2016, emergono indicatori strettamente legati al mondo imprenditoriale appartenenti a ciascuna delle quattro categorie sopra riportate. Di seguito se ne fornisce una sintetica classificazione. In particolare:

- gestione della destinazione: appartiene a questa classe l'indicatore volto ad indagare in merito al possesso o meno, da parte dell'azienda, di una certificazione ambientale o comunque relativa alla sostenibilità (ad esempio EMAS, ISO 14001 ecc.);
- valore economico: gli indicatori ricompresi in questa categoria sono volti a fare luce sugli impatti dell'attività aziendale sull'occupazione, nonché sull'entità dei rapporti commerciali instaurati dall'impresa turistica con altre imprese locali/regionali per la fornitura di cibi e bevande;
- impatto sociale e culturale: tale classe di indicatori è volta ad indagare il livello di accettabilità sociale della condotta dell'azienda turistica. Il sistema ETIS, a questo proposito, pone l'accento sulle pari opportunità lavorative garantite dall'azienda a tutti i soggetti e sull'accessibilità della struttura turistica alle persone con disabilità;
- impatto ambientale: il sistema europeo di indicatori per il turismo sostenibile si presenta particolarmente attento alle dinamiche ambientali. Gli indicatori di disclosure ambientale mirano in particolare a fare luce sulle abitudini dell'azienda in materia di raccolta differenziata dei rifiuti, di consumi energetici e di acqua, nonché sulle relative misure adottate per favorire i risparmi. Attenzione

viene inoltre riservata all’informativa concernente il sostegno dell’azienda alla biodiversità e le azioni finalizzate alla conservazione e alla gestione del paesaggio.

3.4.2. I principali “beneficiari” dell’informativa emergente modello ETIS

In apertura del presente sottoparagrafo appare doverosa una precisazione terminologica: i titoli dei sottoparagrafi 3.2.2. e 3.3.2., aventi ad oggetto la trattazione delle categorie di stakeholder aziendali interessati dal contenuto informativo dei documenti di reporting socio-ambientale redatti in ottemperanza alle norme di redazione prescritte rispettivamente dal sistema GBS e dal sistema GRI, riportano la dicitura “destinatari dell’informativa”. Nel presente sottoparagrafo lo scrivente, operando una scelta terminologica che renda il contenuto lessicale aderente alla natura dell’oggetto trattato, utilizza la locuzione “beneficiari dell’informativa”; la ragione di ciò è da ricercarsi nella natura del sistema ETIS, la quale concorre a qualificarlo, come più volte d’altronde richiamato nel testo, un sistema di monitoraggio e gestione della sostenibilità di una destinazione turistica più che un sistema di reporting. Il destinatario diretto è quindi la destinazione che volontariamente decide di implementare il sistema; i fruitori degli outcome positivi (“beneficiari”) che la suddetta implementazione potrebbe generare sono invece molteplici. L’elenco ricomprende tutti gli stakeholder della destinazione e sostanzialmente abbraccia :

- la collettività;
- la pubblica amministrazione;
- le imprese dell’indotto turistico e i loro stakeholder (personale, finanziatori, fornitori, clienti ecc.);
- le imprese operanti in settori diversi rispetto a quello turistico ma che potrebbero comunque trarre benefici da una sua accresciuta prosperità e i loro stakeholder (personale, finanziatori, fornitori, clienti ecc.);
- I visitatori della destinazione.

3.5. Un'analisi comparata

Nei paragrafi precedenti sono stati esaminati alcuni dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione, definiti a livello nazionale, europeo e internazionale, caratterizzati da un'elevata rilevanza attuale e potenziale nella gestione dei processi di disclosure socio-ambientale delle organizzazioni produttive di valore. Appare ora interessante sviluppare una breve analisi di tipo comparativo avente ad oggetto tali modelli; ciò al fine di dare rilievo agli aspetti caratterizzanti il profilo di ciascuno dei tre rispetto agli altri, consentendo una scelta consapevole da parte dei potenziali utilizzatori in base alle loro attese.

Innanzitutto si osserva che tutti e tre i modelli analizzati appartengono all'universo degli **standard di prodotto**. Gli standard di prodotto assolvono la funzione di definire principi e contenuto dei documenti di rendicontazione e di fornire un protocollo da seguire al fine di predisporre il report di sostenibilità. Ciò in contrapposizione agli standard di processo che hanno contenuto chiarificatore in merito agli iter comportamentali da seguire al fine di porre in essere una produzione sostenibile nel lungo periodo. Bagnoli (2010) osserva come l'efficacia produttiva in chiave sociale derivi dalla combinazione degli iter di processo e di quelli di prodotto, in quanto l'entità del valore distribuito agli stakeholder discende direttamente dalla modalità di realizzazione della fase della produzione (Cavalieri, 2010). Il sistema ETIS però, come osservato nel paragrafo 3.4., conferisce ai suoi utilizzatori anche strumenti utili per la gestione della destinazione turistica; ciò fa sì che tale modello intersechi anche l'universo degli **standard di processo**. Il toolkit predisposto dalla Commissione Europea infatti, contiene una serie di principi procedurali che le destinazioni miranti a uno sviluppo turistico sostenibile dovrebbero porre in essere durante la fase gestionale e non solo in sede di rendicontazione delle performance.

Considerando il **settore economico** al quale i modelli esaminati sono destinati, si rinviene una sostanziale differenza tra i sistemi GBS e GRI da un lato, e il sistema ETIS dall'altro. I primi due consentono il loro utilizzo da parte di organizzazioni produttive operanti in qualsiasi settore. Si ribadisce tra l'altro l'elevata flessibilità dei due sistemi

che consente il loro adeguamento alle specificità dei diversi comparti produttivi, nonché alle differenti esigenze delle imprese derivanti da motivi dimensionali. Il sistema ETIS è invece destinato al settore turistico, contemplando alcuni indicatori specifici per tale area produttiva (ad esempio “percentuale dei posti di lavoro stagionali nel turismo”). I destinatari diretti di tale sistema di gestione e monitoraggio sono le destinazioni turistiche, intese come organismo composito che ricomprende un insieme vasto di attori, tra cui le imprese, ciascuno dei quali dovrà necessariamente farsi carico di parte dell’impegno da approfondire nella gestione e nella rendicontazione della sostenibilità.

Da una lettura comparata dell’informativa richiesta da tali modelli, discende la possibilità di valutare il grado di rilevanza da questi attribuita alle tre **aree della sostenibilità**: l’area economica, l’area sociale e l’area ambientale. Ciò risulta difficoltoso in quanto solo il sistema GRI propone una classificazione degli indicatori che metta in netto risalto la loro appartenenza a una delle aree di sostenibilità sopra richiamate; nel sistema GBS e nel sistema ETIS tale distinzione non risulta così nitida perciò l’attribuzione degli indicatori alle differenti aree risulta essere influenzata dalla sensibilità e dalle percezioni dello scrivente. Nel sistema GBS assumono notevole importanza sia l’aspetto economico sia l’aspetto sociale. Tale sistema prevede infatti dei prospetti di determinazione e di ripartizione del valore aggiunto tra i diversi stakeholder oltre a numerosi indicatori con valenza sociale. Appare invece assumere un ruolo meno rilevante l’aspetto legato alla sostenibilità ambientale. Il sistema GRI riserva ampio spazio alla rendicontazione dell’aspetto sociale (53% del numero totale di indicatori); il 37% degli indicatori ha contenuto ambientale e infine solo il 10% ha ad oggetto aspetti economici.

Nel sistema ETIS riveste pressoché pari importanza l’aspetto ambientale e l’aspetto sociale. All’aspetto economico sono dedicati circa il 24% degli indicatori. In realtà l’aspetto economico è strettamente collegato agli aspetti sociali e ambientali; ciò è vero soprattutto per le organizzazioni che utilizzano questo sistema e che quindi operano nel campo turistico, in quanto, come già discusso nella trattazione, nel settore turistico gli aspetti socio-ambientali rappresentano il driver per la sostenibilità

economica nel lungo termine. Da una lettura della sezione dedicata agli aspetti ambientali e sociali possono derivare quindi le prime percezioni relative alla sostenibilità economica futura della destinazione.

Con riferimento infine all'importanza rivestita dagli **stakeholder** nel processo di rendicontazione si può affermare senza dubbio che questa è massima in tutti e tre i sistemi esaminati. Il sistema ETIS contempla un ruolo attivo di tutti gli attori della destinazione già nella fase di raccolta dei dati. Il sistema GBS prevede una apposita sezione dedicata ai giudizi e alle opinioni degli stakeholder; questi possono riguardare sia il codice dei valori che l'azienda ha posto a fondamento della redazione del bilancio sociale ma anche le performance gestionali e sociali risultanti dal bilancio sociale. Il sistema GRI infine considera le aspettative degli stakeholder il fulcro della rendicontazione sociale; imponendo il rispetto del principio dell'inclusività prescrive per le organizzazioni la necessità di identificare in modo esatto i propri stakeholder e chiarire in che modo il contenuto del report soddisfi le loro esigenze conoscitive.

Di seguito (Tabella 6) si propone una sintesi in chiave comparativa degli aspetti caratterizzanti i tre sistemi sopra discussi.

Modello di monitoraggio/ rendicontazione	Settore di applicazione	Dimensione rilevante			Ruolo degli stakeholder
		Economico	Ambientale	Sociale	
GBS	Tutti	● ● ●	●	● ● ●	● ● ●
GRI	Tutti	● ●	● ●	● ● ●	● ● ●
ETIS	Turistico	● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●

Legenda: ● peso basso ● ● peso medio ● ● ● peso alto

Tabella 6 - "Un'analisi comparata dei sistemi di monitoraggio e rendicontazione degli impatti sociali, ambientali e economici" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Capitolo IV

METODOLOGIA, METODI E OBIETTIVI DELLA RICERCA

4.1. Delimitazione dell'oggetto della ricerca. – 4.2. Filosofia della ricerca, metodologia e metodo. – 4.2.1. *Il paradigma della ricerca.* – 4.2.2. *Il multiple case study esplorativo come strumento strategico.* – 4.3. La scelta dei casi: il purposeful sampling. – 4.4. Gli strumenti della ricerca: l'intervista e il questionario.

4.1. Delimitazione dell'oggetto della ricerca

Il complesso processo che conduce alla costruzione di una nuova teoria, all'arricchimento di teorie già esistenti o alla nascita di ipotesi che costituiscono i building blocks di una teoria (Bryman and Bell, 2011) destinata ad essere sviluppata o affinata attraverso future ricerche (Ciucchi, 2012) trova il suo naturale punto di origine nella formulazione dei quesiti di ricerca (Eisenhardt, 1989). Gli interrogativi di ricerca dovrebbero essere abbastanza specifici da delimitare con sufficiente precisione l'area tematica sulla quale il ricercatore intende concentrare la sua attenzione, ma allo stesso tempo ampi da non precludere scoperte inattese (Mayan, 2009). La definizione di un focus della ricerca che combini gli interessi conoscitivi del ricercatore con lo stato dell'arte relativo a una determinata area tematica (Maxwell, 1996), risulta funzionale non solo alla scelta della metodologia di ricerca (Mayan, 2009), ma anche all'individuazione delle categorie di dati suscettibili di alimentare il processo di costruzione di nuova conoscenza (Eisenhardt, 1989).

Il presente lavoro di ricerca è finalizzato a indagare in merito alle pratiche di responsabilità sociale delle imprese turistiche e alle variabili che influenzano l'entità e il profilo qualitativo dell'impegno socialmente responsabile di queste ultime.

Gli interrogativi di questo studio nascono dalla considerazione che, come già discusso nei capitoli precedenti, la strategia adottata dall'impresa non ha ricadute solo

economiche, ma anche ambientali e sociali. Nella scenario contemporaneo l'impresa non può più preoccuparsi unicamente della sua dimensione economica tralasciando quella sociale e ambientale. La sostenibilità sottesa all'operare delle imprese che compongono il tessuto economico del sistema paese è condizione necessaria per uno sviluppo sostenibile a livello macroeconomico (Kalish, 2002) che solo la creazione di valore duraturo per i molteplici portatori d'interesse (Vercelli, 2005) può comportare. Se il quadro sopra delineato è ormai realtà per le imprese operanti in qualsiasi settore, valenza molto pronunciata ha per le imprese operanti nella settore turistico, ciò a causa della natura posizionale dei beni e servizi costituenti l'offerta turistica (Savoja, 2007). Il settore turistico, inoltre, risulta essere strategico per l'economia, ciò in quanto trattasi di un settore in continua crescita e pertanto in grado di influenzare in maniera importante gli equilibri economici, sociali e ambientali delle comunità di riferimento. Come risulta dalle rilevazioni ISTAT ed Eurostat infatti, il trend degli arrivi turistici negli ultimi anni è stato complessivamente positivo sia a livello europeo, che a livello nazionale, regionale e locale. Riflettendo inoltre sulla struttura demografica delle economie europee, nazionali, regionali e locali emerge l'importanza delle PMI; il loro peso complessivo è invero nettamente superiore rispetto a quello rivestito dalle imprese di grandi dimensioni.

In letteratura tuttavia, gran parte degli studi in tema di responsabilità sociale hanno inizialmente focalizzato la loro attenzione esclusivamente sulle imprese di grandi dimensioni, considerate colonna portante dello sviluppo economico, nella convinzione che le risultanze di tali studi potessero poi essere applicate anche alle PMI. Solo di recente è stata avvertita la necessità di rivolgere l'attenzione alle piccole e medie imprese (di seguito PMI); ciò partendo dal presupposto che le PMI non sono "little big firms" (Tilley, 2000) ma piuttosto imprese con specifiche caratteristiche che le distinguono dalle grandi imprese. Peraltro pochissimi studi sono stati realizzati attraverso un approccio comparativo che consideri le imprese appartenenti alle diverse classi dimensionali. Un numero ancora minore di studi considera la tematica facendo riferimento a un determinato settore di attività, nello specifico il settore turistico.

97 | Sabrina Aledda
"Corporate social responsibility e dimensioni d'impresa nel settore turistico: profili teorici ed evidenze empiriche"
Tesi di Dottorato di Ricerca in Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Cagliari

E' proprio da una riflessione sul quadro concettuale e fattuale sopra delineato che nascono gli interrogativi da cui prende avvio il presente lavoro di ricerca. L'**obiettivo generale** è quello di studiare la relazione esistente tra, da un lato l'entità e le caratteristiche qualitative dell'impegno socialmente responsabile delle imprese operanti nella filiera turistica, e dall'altro i caratteri dimensionali dell'impresa⁸.

Nello specifico, il presente lavoro si propone di dare una risposta ai seguenti **interrogativi**:

- 1) Esiste una relazione positivamente orientata tra i caratteri dimensionali dell'impresa e l'entità dell'impegno socialmente responsabile delle imprese appartenenti al settore turistico?
- 2) I caratteri dimensionali dell'impresa incidono sul profilo qualitativo della Responsabilità sociale delle imprese operanti nella filiera turistica?
 - a) Qual é la dimensione (economica, sociale, ambientale) della CSR maggiormente sviluppata nelle politiche delle micro, piccole, medie e grandi imprese?
 - b) A quali categorie di stakeholder si rivolgono prevalentemente le loro politiche di CSR?
 - c) Esiste una discrepanza tra CSR formale e CSR sostanziale praticata dalle imprese appartenenti alle differenti classi dimensionali?

⁸ Ai tal fine si adotta la classificazione dimensionale contenuta nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio del 2003.

4.2. Filosofia della ricerca, metodologia e metodo

4.2.1. Il paradigma della ricerca

Nella fase che precede la trattazione delle scelte di carattere operativo, che nella loro complessità danno forma al disegno di ricerca (Corbetta, 2014), si ritiene opportuno concettualizzare la struttura filosofica della ricerca, facendo riferimento alle assunzioni ontologiche ed epistemologiche di fondo e alla loro relazione con l'oggetto dello studio (Burrell e Morgan, 1979; Crotty, 1998; Esterby-Smith et al., 2002), ciò che costituisce il **paradigma della ricerca** (Guba, 1990; Mayan, 2009). Si tratta di una sovrastruttura dalla quale il ricercatore, coscientemente o sub coscientemente, trae influenza in ogni fase del processo di ricerca (Kuhn, 1970). L'ontologia concerne la natura e la forma della realtà sociale (Bryman e Bell, 2011; Corbetta, 2014) che si riflettono nella visione del mondo del ricercatore dalla quale traggono origine le sue riflessioni (Guba e Lincoln, 1994). Alla base della questione ontologica si pone il seguente interrogativo: si tratta di una realtà oggettiva o rappresentata (Burrell e Morgan, 1979)? L'epistemologia mette invece in luce la conoscibilità della realtà oggetto d'interesse e quindi i limiti che incontra la validità della conoscenza generabile dalla ricerca (Gunzenhauser, 2006). La questione epistemologia incide sulla relazione tra ricercatore e oggetto indagato (Corbetta, 2014). Riferendo tali concetti alla porzione concettuale di realtà sociale concretamente studiata è possibile affermare che, da un punto di vista ontologico la CSR appare come un fenomeno tutt'altro che semplice che può essere così idealmente scomposto:

- comportamenti volontari concretamente posti in essere dalle imprese come risultato dell'integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro politiche di gestione (Commissione Europea, 2001), ciò che costituisce un aspetto concretamente osservabile del fenomeno;
- la complessa rete di motivazioni sottese alle manifestazioni della sensibilità socio-ambientale delle imprese, che costituisce un aspetto di più difficile percezione da parte di un osservatore esterno.

Volendo far luce sugli aspetti epistemologici emerge che, da un lato il fenomeno della CSR appare collegato a fattori soggettivi connessi alle peculiarità delle singole imprese e alle relazioni che si instaurano tra impresa, territorio e rete di stakeholder; d'altro canto si tratta di un fenomeno che, come emerge dalla letteratura accademica discussa nei primi due capitoli, presenta anche dei caratteri ricorrenti, comuni a più imprese e in tal senso oggettivi. Ciò apre la strada a possibili analisi di carattere comparativo.

In definitiva la CSR si presenta come combinazione di elementi concreti e di altri meno tangibili, suscettibili di analisi oggettive ma con sfumature che solo un'adeguata dose di interpretazione permette di cogliere.

Dalla considerazione dell'oggetto della ricerca e degli interrogativi dai quali nasce l'idea di questo studio, che nella sua formulazione più ampia è volto a indagare il nesso causale esistente tra le dimensioni d'impresa e il suo approccio alla responsabilità sociale, discende l'adesione a una prospettiva essenzialmente positivista. Non vengono però chiuse le porte a valutazioni del ricercatore, incorporanti una certa dose di soggettività, laddove ci si addentri in aspetti in relazione ai quali l'informazione si presenta come maggiormente "situata" nelle persone e non osservabile con lenti oggettive. Approccio positivista e interpretativo si differenziano sotto molteplici aspetti (Ciucchi, 2012) in particolare:

- l'approccio positivista si fonda sulla considerazione di una realtà esterna oggettiva, conoscibile attraverso le osservazioni indipendenti dal ricercatore; l'obiettivo è quello di trovare relazioni stabili di causa-effetto che governano un dato fenomeno sociale e di muovere i passi verso la formulazione di una legge universale che lo definisca compiutamente.
- L'approccio interpretativo, al contrario, parte dall'assunto che non esiste un'unica realtà oggettiva, questa è creata dagli individui; da ciò discende una ricerca volta, non a creare leggi universalmente applicabili a tutti i fenomeni rientranti nella medesima categoria, ma a capire il significato attribuito dalle persone agli stessi fenomeni.

In fenomeni sociali particolarmente complessi, quali la CSR, è facile che, nell'indagare i molteplici profili individuabili, emergano, nonostante un approccio prevalente di partenza (nel caso specifico positivista), elementi dell'approccio opposto (interpretativo).

4.2.2. Il multiple case study esplorativo come strumento strategico

“La componente metodologica non va considerata avulsa nel paradigma” (Sidrea, 2015) ma piuttosto come la porzione strumentale del processo di accrescimento conoscitivo (Corbetta, 2014). Letherby (2003) definisce la metodologia come il processo di formalizzazione delle strategie relative alla raccolta, elaborazione e rappresentazione dei dati della ricerca; in altri termini la teorizzazione degli aspetti metodologici rende il ricercatore capace di passare dalla semplice idea della ricerca ai prodotti della ricerca (Harding, 1987; Guba e Lincoln, 1994) e attribuisce il connotato di scientificità alla conoscenza generata (SIDREA, 2015).

Al fine del soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi del presente lavoro di ricerca si è scelto di utilizzare la strategia del caso di studio. Il caso di studio, secondo la definizione data da Yin (2003), è “un metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo, nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti. Lo studio di caso viene usato specialmente in quelle situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici, quindi sono necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili, e beneficia del precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l'analisi dei dati”. E' quindi un metodo che ben si presta “a descrivere, capire, prevedere e/o controllare un'unità di analisi”, la quale potrebbe essere costituita da un processo, un gruppo, un'organizzazione, un'impresa ecc. (Woodside, 2010). Può avere ad oggetto sia un singolo caso che un numero n di casi (Yin, 1984); è proprio la variante del caso di studio multiplo che sarà utilizzata nel presente lavoro. Una simile strategia di ricerca appare adatta allo studio, in un'ottica comparativa, delle dinamiche della CSR nelle aziende del comparto turistico appartenenti alle diverse classi dimensionali. La CSR appare infatti un

fenomeno a forte valenza sociale, complesso e composito; le sue concrete manifestazioni appaiono legate a ambiente, cultura e territorio, e influenzate da un numero molto elevato di variabili. La loro comprensione non può quindi che essere supportata da un'analisi in profondità che solo un metodo che predilige lo studio *in depth* delle singole unità di indagine, piuttosto che la numerosità elevata del campione, può garantire (Skinner, 1966). Ogni caso sarà analizzato come se fosse l'unico oggetto di indagine, un unico esperimento (Yin, 1984); per lo sviluppo di tutti i casi prescelti sarà però utilizzato un framework di raccolta e analisi dei dati comune (Bryman, 2015). Dal rispetto di tali profili procedurali deriva la possibilità di replicazione teorica, da caso a caso, e di comparazione tra i casi tipica del caso di studio multiplo (Darke et al, 1998; Eisenhardt, 1989:1991; Scapens, 2004).

Nella letteratura accademica coesistono diverse classificazioni dei casi di studio (Yin, 1994; Winston, 1997; Berg, 2001). In relazione agli scopi conoscitivi che dominano la ricerca in ambito economico-aziendale, si distingue in particolare tra studio di caso descrittivo, esplorativo e esplicativo (Berg, 2001). Gli interrogativi del caso concreto, uniti al profilo composito del fenomeno indagato e allo stato dell'arte risultante dall'analisi della letteratura, hanno condotto alla scelta della realizzazione di un caso di studio multiplo di tipo esplorativo, seguendo una logica induttiva (Creswell, 2014). L'utilizzo di tale strategia di ricerca si rivela come particolarmente adeguato per l'osservazione e la comprensione di un fenomeno ancora poco indagato o per il quale dalla letteratura emergano risultanze contrastanti (Eisenhardt e Bourgeois, 1988). Esso non conduce alla definizione di risultati suscettibili di generalizzazione teorica, ma alla embrionale comprensione delle relazioni che governano un determinato fenomeno (Bryman, 1989) e alla creazione di prime ipotesi (building blocks) di una teoria destinata a essere compiutamente formalizzata e validata esternamente attraverso ulteriori studi, anche afferenti al campo quantitativo (Ciucchi, 2012). La letteratura in tema di CSR appare ricca; tuttavia il nesso causale esistente tra la dimensione d'impresa e l'approccio della stessa alle politiche socialmente responsabili non appare ancora definito in maniera univoca e sul punto la letteratura è contrastante. Un simile quadro concettuale è diretta conseguenza di studi tesi a esaminare di volta in volta

imprese di grandi dimensioni o PMI, ma raramente imprese appartenenti alle diverse classi dimensionali in un'ottica comparativa. Inoltre un numero ancora minore di studi tendono a concentrarsi su singoli settori produttivi, nello specifico l'indotto turistico. La presente ricerca si propone quindi come una prima fase di indagine volta a tracciare in modo preliminare i confini e le regole poste alla base di un fenomeno ancora non compiutamente definito.

I casi di studio saranno analizzati attraverso la raccolta di dati, sia di natura primaria che secondaria, volti ad alimentare sia un'evidenza qualitativa che quantitativa (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989); tale scelta deriva dal ruolo di reciproca complementarità rivestito dai due profili (Bryman, 1989). Analisi quantitativa e qualitativa presentano infatti punti di forza e di debolezza; la maggiore o minore rispondenza dell'una o dell'altra al soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi dipende proprio dalla natura dei profili che si vogliono analizzare (Schall, 1983).

Sono stati in prevalenza utilizzati i dati quantitativi per indagare la dimensione (economica, sociale, ambientale) della CSR nei confronti della quale ciascuna azienda analizzata concentra i propri sforzi in misura prevalente; i dati qualitativi sono invece risultati strumentali alla chiarificazione della struttura motivazionale costituente il fondamento delle politiche aziendali concretamente attuate, oltre che a validare e approfondire i dati di tipo quantitativo attraverso l'interazione diretta con gli attori dell'ambiente che ci si propone di indagare (Lofland e Lofland, 1984).

I dati secondari sono stati rinvenuti attraverso l'analisi dei siti web delle imprese operanti nella filiera turistica della città metropolitana di Cagliari (la porzione territoriale prescelta per lo sviluppo dello studio), dei loro bilanci pubblici, codici etici, e bilanci sociali, nei casi in cui siano stati redatti; questi sono stati analizzati in un primo stadio della ricerca che ha preceduto la selezione dei casi di studio. Ciò al fine di comprendere quali fossero le imprese potenzialmente idonee ad apportare un valido contributo al lavoro di ricerca, in base alla loro cultura e propensione alle pratiche socialmente responsabili; sono stati poi utilizzati nelle successive fasi della ricerca per confermare o contrastare i dati raccolti attraverso la partecipazione attiva degli informant facenti capo alle strutture aziendali prescelte per l'indagine. E' stato inoltre

previsto il combinato utilizzo di differenti strumenti per la raccolta dei dati primari (questionari e interviste semi-strutturate).

Tutto ciò ha consentito di assicurare la validità interna delle risultanze ottenute, o validità di contesto o ancora *credibility* secondo le classificazioni proposte specificamente per la ricerca qualitativa (Lincoln e Guba, 1985; Wallendorf e Belk, 1989), grazie alla triangolazione delle fonti dei dati o *within-method triangulation* (Denzin, 1970; Borghini et al., 2010). Dalla validità di contesto discende la garanzia di conclusioni dipendenti in senso stretto dai dati raccolti e analizzati e non da altre variabili di controllo.

Sono stati considerati i dati relativi a cinque periodi amministrativi in modo da neutralizzare gli effetti di eventuali eventi straordinari che potrebbero interessare taluni esercizi.

Nei successivi paragrafi, saranno discussi i criteri adottati per la scelta del campione nonché gli strumenti per la raccolta dei dati e le loro potenzialità informative ai fini del soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi del presente lavoro.

4.3. La scelta dei casi: il purposeful sampling

La scelta delle unità oggetto di analisi rappresenta un aspetto importante della compiuta definizione del disegno di ricerca (Eisenhardt, 1989; Stake, 2000; Mason, 2017; Onwuegbuzie e Leech, 2007; Robinson, 2014). L'utilizzo del caso di studio multiplo come strategia della ricerca implica la selezione delle unità d'indagine secondo logiche proprie (Yin, 2009), prevalentemente sottese alle necessità della ricerca di tipo qualitativo. Presuppone la volontà di comparare i casi al fine di individuare similarità e/o differenze che consentano di alimentare il processo di costruzione della conoscenza di cui ci si è fatti promotori (Schwandt, 2001; Yin, 2003; Creswell, 2007); la scelta deve quindi necessariamente ricadere su quei casi la cui indagine si ritiene possa essere utile al fine della comprensione dell'intera popolazione (Stake, 2000).

La considerazione della natura dell'oggetto della ricerca e del metodo prescelto per l'analisi, ha condotto alla scelta dei casi secondo la logica del purposeful sampling (Eisenhardt, 1989; Patton, 1990; Becker, 1993; Mayan, 2009; Suri, 2011; Battaglia, 2011). Il purposeful sampling è un tipo di campionamento di tipo intenzionale o premeditato che ben risponde alle esigenze dello studio: un'analisi in profondità di poche unità al fine della embrionale formulazione di ipotesi destinate poi ad essere validate attraverso future ricerche (Patton, 1990; Corbetta, 2014). Lo scopo quindi non è quello della generalizzazione statistica dei risultati, tipico del campionamento casuale che fa capo precipuamente ad analisi di tipo quantitativo, ma di generare nuova conoscenza attraverso la raccolta di informazioni che consentano di fare luce sulle problematiche oggetto di indagine e di creare le basi per lo sviluppo di nuove teorie (Glaser e Strauss, 1967; Eisenhardt, 1989; Patton, 2002). Per la concreta realizzazione del purposeful sampling è possibile attuare diverse strategie (Patton, 1990); si è scelto di selezionare i casi oggetto d'indagine attraverso una strategia combinata (Bryman e Bell, 2015) che consideri i "casi intensi" e "con differenze massime". I casi intensi sono quei casi che, essendo direttamente interessati dal fenomeno oggetto di studio, consentono di acquisire quante più informazioni possibili e, per questa via, fare luce sulle problematiche poste alla base della ricerca. La scelta è ricaduta su casi intensi ma non estremi in quanto questi ultimi possono essere inusuali e perciò portatori di una manifestazione distorta del fenomeno. Inoltre sono stati scelti casi "con differenze massime" in modo tale da poter esaminare le diverse manifestazioni del fenomeno nelle imprese di differenti dimensioni (Patton, 1990; Suri, 2011). Nel dettaglio, la ricerca è stata condotta su quattro casi rappresentativi rispondenti ai seguenti requisiti:

-settore di attività: indotto turistico⁹;

⁹ A tal fine si consideri la definizione di settore turistico contenuta nel Codice del Turismo (D.Lgs. 79/2011) e discussa nel paragrafo 1.4.1, che richiama una visione olistica del comparto turistico, comprendendo al suo interno non solo le strutture ricettive alberghiere ed extra-alberghiere, ma anche le imprese di viaggi, le imprese di trasporti, gli stabilimenti balneari e gli esercizi di somministrazione.

- sede operativa: città metropolitana di Cagliari;
- dimensioni: microimprese, piccole imprese, medie imprese e imprese di grandi dimensioni¹⁰;
- modalità gestionali: sistemi gestionali improntati al rispetto di canoni medi di sostenibilità; in particolare è stata valutata, sulla scorta delle conoscenze dell'autore e di una preliminare analisi dei dati di tipo secondario, la presenza di un sistema valoriale eticamente connotato, la realizzazione da parte dell'azienda di azioni socialmente virtuose, nonché gli eventuali documenti di reporting socio-ambientale redatti dall'azienda e i riconoscimenti ottenuti dall'azienda per le condotte e le iniziative socialmente virtuose da questa poste in essere;
- anno di costituzione: anteriore o coincidente col 2011¹¹.

Sulla scorta dei criteri sopra riportati sono state individuate n. 4 imprese, una per ciascuna categoria dimensionale individuata dalla Commissione Europea, di cui 2 strutture ricettive alberghiere, una struttura ricettiva extra-alberghiera e un'impresa di trasporto locale (mobilità urbana). A seguito di un primo contatto volto alla raccolta dei dati, un'impresa (la struttura ricettiva extra-alberghiera) è stata eliminata dal novero in quanto, pur essendo costituita antecedentemente al 2011, nel 2014 è stata interessata dal cambio dell'assetto proprietario non risultando così ottenibili informazioni rilevanti ai fini della ricerca, soprattutto attinenti agli aspetti motivazionali alla base degli orientamenti socialmente virtuosi, essendo informazioni maggiormente "sitate" nelle persone e difficilmente raggiungibili attraverso la sola analisi delle fonti documentali disponibili negli archivi aziendali e sul web. Per tali ragioni si è operata la sostituzione di tale unità d'indagine con un altro caso

¹⁰ Si adotta la definizione di PMI contenuta nella Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio del 2003, recepita in Italia con Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005, pubblicato sulla GU n. 238 del 12 ottobre 2005.

¹¹ Ciò al fine della considerazione di n. 5 esercizi consecutivi.

rappresentativo appartenente alla medesima classe dimensionale e rientrante nella categoria delle strutture ricettive alberghiere.

In definitiva, sono stati quindi analizzati i seguenti quattro casi di studio rappresentativi:

Unità d'analisi	Tipologia commerciale	Categoria dimensionale
Caso Alfa	Struttura di trasporto locale	Grande impresa
Caso Beta	Struttura ricettiva alberghiera	Media impresa
Caso Gamma	Struttura ricettiva alberghiera	Piccola impresa
Caso Delta	Struttura ricettiva alberghiera	Micro impresa

Tabella 7 - "I casi oggetto d'indagine" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Ciò risulta allineato a quanto prescritto dalla letteratura; per quanto in una ricerca che fa uso della strategia del caso di studio multiplo non esista una numerosità che sia universalmente valida, Eisenhardt (1989) teorizza l'auspicabile scelta di un numero di casi compreso tra 4 e 10; un numero inferiore a 4 non consentirebbe di cogliere i molteplici profili e sfumature propri di fenomeni particolarmente complessi, quali, nel caso concreto, le problematiche di CSR, profondamente legate ad aspetti culturali, ambientali ed economici, e perciò dipendenti da una molteplicità di fattori e caratterizzate da notevole variabilità. Per contro, un numero superiore a 10 potrebbe comportare delle difficoltà legate al rapporto tra complessità del fenomeno e mole di dati raccolti (Eisenhardt, 1989), oltre all'impossibilità di condurre un'analisi in profondità dei singoli casi. La scelta della numerosità del campione considerato dovrebbe idealmente consentire al ricercatore di pervenire alla saturazione teorica, ovvero quello stadio del processo di ricerca in cui l'aggiunta di nuovi casi da analizzare non risulta funzionale, in quanto la conoscenza incrementale derivante da questi sarebbe minimale (Glaser e Strauss, 1967; Lincoln e Guba, 1985; Eisenhardt, 1989;

Mayan, 2009; Flick, 2009; Suri; 2011). Nella realtà però, diverse variabili influiscono sulla definizione del numero dei casi: lo scopo e l'oggetto della ricerca, nonché la qualità dei dati raccolti (Morse, 2000). In definitiva, nel presente studio, la significatività dei dati raccolti è stata assicurata più che dalla numerosità del campione, dalla scelta ragionata di casi che, per le loro caratteristiche, consentono la concreta investigazione del fenomeno della CSR e delle concrete modalità della sua attuazione, dando spazio ad un'analisi comparativa e aprendo delle finestre per future ricerche volte a rendere generalizzabili i risultati.

4.4. Gli strumenti della ricerca: l'intervista e il questionario

La *trustworthiness* dei casi di studio (Lincoln e Guba, 1985; Wallendorf e Belk, 1989), vale a dire la loro validità e affidabilità (Kozinets, 2002), è stata assicurata, oltre che dal rispetto di un rigoroso protocollo di ricerca, dall'utilizzo di più fonti di dati attraverso la strategia della triangolazione. Come già discusso nel paragrafo 4.2.2, al fine di soddisfare gli obiettivi conoscitivi fissati con la definizione delle domande di ricerca, ci si è serviti sia di dati primari che di dati secondari (siti web delle aziende e altre fonti documentali accessibili al pubblico o consultabili dietro richiesta alla CCIAA – Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura – di Cagliari, o tramite l'accesso alla banca dati AIDA). La raccolta dei dati primari è stata realizzata attraverso il combinato utilizzo di due strumenti di raccolta dati: il questionario e l'intervista semi-strutturata. Nello specifico, il questionario è stato funzionale alla raccolta dei dati in prevalenza di tipo quantitativo, l'intervista ha consentito di dare un fondamento concettuale agli aspetti e relazioni sottesi ai dati quantitativi consentendo così di entrare in profondità e di capire i profili culturali e motivazionali che giustificano le condotte aziendali emerse (Jick, 1979; Scapens, 2004).

Il **questionario** somministrato alle aziende si compone di un insieme di domande il cui contenuto discende dagli obiettivi di conoscenza che si è inteso raggiungere. Coerentemente con il contenuto delle research question si articola nelle seguenti sezioni:

- sezione 1: dati anagrafici;
- sezione 2: analisi della sostenibilità economica;
- sezione 3: analisi della sostenibilità ambientale;
- sezione 4: analisi della sostenibilità sociale.

Esso comprende sia domande a risposta aperta che domande a risposta chiusa; queste ultime si sono rivelate appropriate per quelle tematiche per le quali risultavano possibili e adeguate ai fini dell'analisi risposte standardizzate. Le domande a risposta aperta, per contro, sono state preferite per quei profili per i quali non è stata riscontrata la possibilità di standardizzazione e categorizzazione delle risposte (Merton et al. 1956).

L'**intervista** può essere definita come una micro-relazione sociale che si sviluppa nella forma di una conversazione provocata e guidata dall'intervistatore, il quale, con scopi di tipo conoscitivo, si rivolge a soggetti (informant) scelti sulla base di uno specifico piano di rilevazione (Corbetta, 2014). Qu e Dumay (2011) parlano di "art of questioning and interpreting the answers" per sottolineare la valenza strumentale dell'intervista alla profonda comprensione della realtà sociale; ciò si coniuga con quanto osservato da Mayen (2009), secondo il quale sarebbe più corretto parlare di strumento di generazione di dati, piuttosto che di mera raccolta dati, in quanto implica un ruolo attivo del ricercatore nel processo che porta alla costruzione di nuovi concetti.

Nel caso specifico si è scelto di utilizzare la variante dell'intervista semi-strutturata (Merton et al. 1956; Flick, 2001; Richard e Morse, 2007, Corbetta, 2014) in quanto le sue caratteristiche favoriscono un equilibrio tra approccio emico ed etico risultando così compatibile con gli obiettivi di conoscenza posti alla base di questo studio. L'intervista semi-strutturata si propone come uno strumento di raccolta flessibile, che delinea unicamente il perimetro delle tematiche da trattare, concedendo al ricercatore notevoli gradi di libertà in merito alle modalità di formulazione delle domande e alla sequenza con la quale queste devono essere rivolte all'informant. Ciò ha consentito una migliore comprensione della prospettiva degli intervistati, oltre che la possibilità di approfondire aspetti rilevanti ai fini di una compiuta comprensione dei molteplici profili con i quali la CSR si manifesta nelle imprese del comparto turistico, emersi nel

corso dell'intervista ma non considerati in sede di predisposizione della traccia (Fontana e Frey, 1998; Scapens, 2004; Richard e Morse, 2007; Corbetta, 2014). In particolare attraverso l'intervista sono state indagate la cultura delle imprese in tema di CSR, le motivazioni alla base delle loro pratiche di CSR e la loro propensione alla rendicontazione sociale.

Gli indicatori oggetto del questionario e/o dell'intervista sono stati selezionati in maniera funzionale al soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi della ricerca e conformemente a quelli usati di consueto in letteratura per lo studio delle tematiche afferenti all'area della Corporate Social Responsibility¹². Di seguito viene riportata l'esplicitazione dei contenuti delle domande somministrate, a mezzo di questionario e intervista, agli informant individuati nell'ambito di ciascuna azienda, raggruppati in base al profilo specifico di conoscenza che vanno ad approfondire:

Profili analizzati	Indicatori
<i>Dati anagrafici e caratteri generali dell'azienda</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Tipo di attività commerciale -Mission dell'azienda -Classe di fatturato -Numero di dipendenti -Segmenti di clientela serviti
<i>Sostenibilità economica</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Quota di mercato nazionale -Key performance indicator -Investimenti destinati ad iniziative di carattere sociale -Finanziamenti da pubbliche amministrazioni collegati alle iniziative di carattere sociale -Donazioni o altri investimenti a favore della comunità -Percentuale di spesa concentrata a livello locale o regionale
<i>Sostenibilità ambientale</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Misure risparmio dell'acqua -Misure di risparmio energetico -Utilizzo di fonti energetiche rinnovabili -Pratiche di raccolta differenziata dei rifiuti -Possesso di certificazioni ambientali (esempio: ISO 14001, EMAS, ecc.) -Redazione del bilancio ambientale

¹² Si veda ad esempio lo studio realizzato dagli autori Russo e Tencati (2009), da Perrini et al. (2007) o ancora le aree di interesse discusse da Wickert et al. (2016) e da Baumann et al. (2013) nei loro lavori. Gran parte di tali indicatori rappresentano inoltre il centro d'interesse dei principali sistemi di rendicontazione sociale analizzati nel terzo capitolo della presente trattazione (sistema GRI, bilancio sociale, sistema ETIS).

Profili analizzati	Indicatori
Sostenibilità sociale	<ul style="list-style-type: none"> -Tasso di infortuni sul lavoro -Numero medio annuo di formazione per dipendente -Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti -Grado di comunicazione interna aziendale -Importo complessivo di sanzioni per violazione normativa sicurezza prodotti, etichettatura, privacy e pubblicità ingannevole -Strutture e/o servizi adatti alle esigenze speciali dei visitatori con disabilità o mobilità ridotta -Definizione di un codice etico e sua pubblicazione -Redazione di una relazione sulla sostenibilità -Possesso della certificazione SA8000
Cultura aziendale della CSR	<ul style="list-style-type: none"> -Concezione aziendale del concetto di CSR -Presenza in azienda di un CSR manager -Principali vantaggi attribuiti alle pratiche di gestione socialmente responsabile -Principali vantaggi attribuiti alle pratiche di rendicontazione socio-ambientale -Fattori ostacolanti le pratiche di gestione socialmente responsabile -Fattori ostacolanti le pratiche di rendicontazione socio-ambientale -Collaborazione tra gli stakeholder della comunità socio-economica di appartenenza

Tabella 8 – “Profili analizzati e indicatori” - Fonte: Elaborazione dell'autore.

La fase della raccolta dei dati ha avuto inizio nel mese di aprile 2016. Il primo contatto con le strutture aziendali individuate attraverso il piano di rilevazione è avvenuto via e-mail; questo è stato finalizzato ad ottenere la disponibilità a partecipare all'indagine attraverso la presentazione dell'ente di ricerca del quale il rilevatore fa parte e una sintetica descrizione dell'oggetto e delle finalità della ricerca. Nei casi di mancata risposta si è provveduto ad un secondo tentativo di contatto con le medesime modalità; infine, riscontrato un basso tasso di risposta anche a seguito del secondo tentativo di contatto via email, si è provveduto ad un contatto telefonico (Brasini et al., 2010). Ottenuta la disponibilità a partecipare all'indagine, si è avuto un primo incontro durante il quale è stato somministrato il modulo del questionario volto principalmente alla rilevazione dei dati di tipo quantitativo; il secondo incontro è stato invece finalizzato alla realizzazione dell'intervista effettuata seguendo il protocollo previsto dalla metodologia CAPI (Computer Assisted Personal Interview). La richiesta di

appuntamento è stata rivolta ai vertici aziendali, che in 3 casi su quattro si sono presentati accompagnati dai soggetti preposti alla produzione delle informazioni relative alla CSR. A tutti gli intervistati è stato garantito l'anonimato e richiesto il consenso al trattamento dei dati, utilizzati ai soli scopi della ricerca e nel rispetto della normativa sulla riservatezza dei dati (D.lgs. 196/2003 e s.m.i.).

I dati di tipo quantitativo, sono stati elaborati attraverso l'utilizzo degli strumenti della statistica descrittiva, volti a favorirne la sintesi e la rappresentazione. In particolare saranno utilizzati gli indici di posizione (media) e di dispersione o variabilità (campo di variazione o range e varianza).

La **media aritmetica** è l'indice di posizione per eccellenza; sintetizza con un solo valore, un insieme di dati riferiti ad un fenomeno misurabile (Piccolo, 2010). In questo caso il suo utilizzo è risultato funzionale al calcolo del valore medio assunto dagli indicatori di tipo quantitativo riferiti a una stessa impresa nel corso dei cinque periodi amministrativi considerati.

Risulta essere espressa dalla seguente formula:

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

Dove:

μ = media aritmetica

N = numero totale di osservazioni;

X_i = i-esima osservazione

Il **campo di variazione** o **range** è la differenza tra il valore più grande e quello più piccolo osservato in una determinata distribuzione:

$$C = X_{\max} - X_{\min}$$

Dove:

X_{\max} = valore massimo

X_{\min} = valore minimo

La **varianza** è una funzione che sintetizza gli scarti delle singole osservazioni dalla loro media. Consente di analizzare la variabilità di un fenomeno nel tempo e tra diversi soggetti. La formula che la rappresenta è la seguente:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}$$

Dove:

μ = media aritmetica

N = numero totale di osservazioni;

X_i = i-esima osservazione

Gli indici di dispersione hanno consentito di osservare la variabilità, nell'arco temporale considerato, dei valori assunti dagli indicatori quantitativi oggetto di analisi e riferiti ad una stessa impresa.

In definitiva, l'utilizzo degli indici propri della statistica descrittiva si è rivelato indispensabile ai fini dello sviluppo dell'analisi dei casi in un'ottica comparativa e che tenesse anche conto della dimensione temporale, vista la considerazione di un arco temporale di n. 5 esercizi. Per la loro elaborazione ci si è serviti del software Stata 12.

I dati di tipo qualitativo sono stati opportunamente elaborati attraverso un processo di codifica e successiva categorizzazione (Mayan, 2009); la codifica è stata funzionale all'individuazione di unità (parole o locuzioni) rilevanti all'interno del dataset generato; attraverso la categorizzazione poi, più codici sono stati riuniti in un'unica categoria sulla base dell'individuazione di analogie e affinità, consentendo così di realizzare una sintesi sistematica dei dati, funzionale al soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi del presente studio (Glaser e Strauss, 1967; Morse e Field, 1995; Berg, 2001; Bryman e Bell, 2015). Tale analisi è stata supportata dal software NVivo11 (Leeche e Onwuegbuzie, 2011; Corbetta, 2015; Bryman e Bell, 2015). Nel dettaglio i codici sono stati identificati con gli indicatori selezionati per l'analisi e riportati nella seconda colonna della tabella 8. Dal raggruppamento dei codici in aree omogenee sono nate le

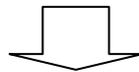
categorie, coincidenti con i differenti profili di CSR esaminati, la cui elencazione è riportata nella prima colonna della tabella 8.

Di seguito si propone una sintesi illustrativa del disegno complessivo di ricerca definito per lo sviluppo dello studio, al fine di agevolare il lettore nella comprensione del protocollo di ricerca seguito:

IL DISEGNO COMPLESSIVO DI RICERCA

PRIMA FASE: LE SCELTE PRELIMINARI

- *Delimitazione dell'oggetto d'indagine*
- *Rassegna della letteratura e definizione dello stato dell'arte*
- *Definizione degli interrogativi della ricerca*

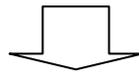


SECONDA FASE: METODOLOGIA DELLA RICERCA E SCELTA DEI CASI

- *Approccio ontologico ed epistemologico*
- *Multiple case-study come strategia della ricerca e combinazione di evidenza quantitativa e qualitativa*
- *Purposeful sampling*

[Casi intensi
	Casi con massime differenze
- *Dati primari* → *Strumenti di raccolta*

[Intervista semi - strutturata
	Questionario
- *Dati secondari (bilanci pubblici, codici etici, bilanci sociali, ecc.)*



TERZA FASE: ELABORAZIONE E RAPPRESENTAZIONE DEI DATI

- *Dati quantitativi* → *Calcolo di indici statistici di posizione e variabilità*
- *Dati qualitativi* → *Codifica e elaborazione di categorie concettuali*
- *Analisi within case e cross case*
- *Rappresentazioni grafiche e gestaltiche dei risultati ottenuti*

Figura 13 - "Il disegno complessivo della ricerca" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Capitolo V

LE POLITICHE DI CSR NELLE IMPRESE DEL SETTORE TURISTICO: L'EVIDENZA EMPIRICA

5.1. Introduzione – 5.2. Il caso Alfa – 5.2.1. *La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale* – 5.2.2. *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR* – 5.3. Il caso Beta – 5.3.1. *La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale* – 5.3.2. *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR* – 5.4. Il caso Gamma – 5.4.1. *La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale* – 5.4.2. *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR* 5.5. Il caso Delta – 5.5.1. *La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale* – 5.5.2. *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR* – 5.6. I casi Alfa, Beta, Gamma e Delta: un'analisi comparativa – 5.6.1. *Mission* – 5.6.2. *La dimensione economica* – 5.6.3. *La dimensione ambientale* – 5.6.4. *La dimensione sociale* – 5.6.5. *Gli aspetti motivazionali*

5.1. Introduzione

Come precedentemente esposto, nel presente capitolo, al fine del soddisfacimento degli obiettivi della ricerca, saranno studiati i modelli di CSR di quattro realtà aziendali operanti nella contesto territoriale della città metropolitana di Cagliari, collocata nella porzione sud occidentale della Sardegna e facente parte della Destination Management Organization Visit South Sardinia. La scelta del contesto territoriale di riferimento deriva dall'importanza rivestita dal settore turistico nella Regione Sardegna e inoltre anche dal recente coinvolgimento della destinazione Visit South Sardinia, di cui Cagliari fa parte, in un sistema europeo di valutazione delle performance sociali; questo ha facilitato la ricerca di aziende con sistemi valoriali eticamente connotati. Da un sintetico background del contesto locale emerge che la Sardegna è, insieme alla Corsica, una tra le terre più antiche del bacino Mediterraneo. Ha una superficie di 24.090 chilometri quadrati e una popolazione di 1.639.362; ciò contribuisce a classificarla come una Regione a bassa densità di popolazione (circa 68 abitanti per Km quadro). L'area maggiormente popolata della Sardegna coincide proprio con la porzione facente parte della città di Cagliari (circa 120 abitanti per chilometro

quadro)¹³. Il paesaggio è costituito da vaste zone montagnose, a cui si alternano valli di natura alluvionale; le spiagge che circondano l'isola costituiscono una tra le sue maggiori ricchezze. La natura insulare e l'assenza di cime elevate determina le caratteristiche del clima; questo è di tipo Mediterraneo, caratterizzato da inverni miti e estati calde e secche. L'isola si presenta inoltre ricca di infrastrutture viarie, marittime, elettriche e idriche. Tutte queste caratteristiche, unite ad un paesaggio ancora per larga parte incontaminato, rendono l'isola destinazione pregiata per i turisti nazionali e internazionali. E' proprio il turismo uno dei settori strategici per la crescita economica. Le statistiche ISTAT indicano che in Sardegna sono stati registrati, nel 2015, arrivi pari a 2.609.692 e presenze per 12.392.827. Da tali dati emerge, per entrambe le entità misurate, un incremento rispetto al 2014 pari a circa il 9%. La componente di domanda turistica che alimenta la crescita è in prevalenza straniera. La permanenza media dei turisti nell'isola è pari a 4,8 giornate. I flussi turistici in Sardegna sono caratterizzati da un'elevata stagionalità; questo appare tipico di destinazioni turistiche a prevalente vocazione turistico-balneare. Nel 2015 le presenze turistiche si sono concentrate per oltre il 50% nei mesi di luglio e agosto. Il fattore di picco stagionale, dato dal rapporto tra il numero di presenze massime mensili e la media delle presenze mensili, rivela che in Sardegna le presenze del mese di agosto 2015 sono state ben 3,4 volte superiori alle presenze medie. I turisti italiani si concentrano nei mesi di luglio e agosto mentre la componente straniera della domanda è più elevata nei mesi di maggio, giugno, settembre e ottobre (CRENOS, 2017). Con riferimento all'offerta turistica regionale, le rilevazioni ISTAT evidenziano nel 2015 un totale di 4.648 strutture ricettive, che nel complesso rendono fruibili 212.220 posti letto per il 54% presso strutture di tipo alberghiero, in crescita rispetto al 2014.

Questa breve panoramica porta ad attribuire al turismo il connotato di fattore strategico per il sostegno dell'economia sarda. In realtà, le performance delle imprese turistiche sono fortemente influenzate, oltre che da fattori di tipo esogeno, quali il

¹³ Dati ultimo censimento ISTAT.

contesto nel quale operano, anche da fattori endogeni, e, nello specifico la propria capacità di attrarre i turisti. Si ritiene che un fattore che possa esercitare una forza attrattiva nei confronti dei visitatori possa essere proprio la coscienza sociale intrinseca alle condotte d'impresa, che, inoltre, a lungo termine, si riflette anche sul contesto nel quale l'impresa stessa opera, garantendone o meno la conservazione.

5.2. Il caso Alfa

L'azienda Alfa è una società di trasporto locale, costituita nel 1996 nella forma di Società per Azioni. Essa opera nella città di Cagliari e nei comuni limitrofi. Attualmente conta un numero medio di dipendenti pari a 784¹⁴ e un fatturato di oltre 50 milioni di Euro¹⁵, rientrando nella categoria delle imprese di grandi dimensioni. Si tratta di una società che, con 274 mezzi in servizio, gestisce circa 40 linee, contribuendo al soddisfacimento del bisogno di mobilità della comunità e al supporto del settore turistico, garantendo l'accessibilità dei luoghi d'interesse.

La somministrazione del questionario e l'intervista ai vertici di tale azienda sono state realizzate nel dicembre 2016. Nel corso dell'intervista il Dirigente del Settore Pianificazione, Marketing e Qualità (informant 1 – I1) è stato supportato dal Quality Assurance Analyst (informant 2 – I2).

Esaminati i connotati generali dell'unità oggetto di analisi, congruo con l'oggetto del presente studio è l'esame della mission dell'azienda. Come asserito dal vertice aziendale nel corso dell'intervista, l'impresa si propone l'obiettivo di *“favorire la mobilità delle persone all'interno dei confini dell'area vasta di Cagliari, ponendo in essere condotte suscettibili di generare valore non soltanto per i potenziali fruitori dei servizi ma per il territorio e la comunità nel suo complesso; a tal fine enfasi viene posta*

¹⁴ Dati INPS.

¹⁵ Valore risultante dall'ultimo bilancio regolarmente approvato, chiuso al 31/12/2015.

“sul rispetto della tutela dell’ambiente e dei principi etici del lavoro” (11). Tradotto In termini operativi, la pianificazione e la messa in atto delle operazioni aziendali è finalizzata a:

- garantire l’accessibilità del servizio a tutte le categorie di utenti, prestando particolare attenzione alle esigenze dei portatori disabilità;
- incrementare la gamma dei servizi erogati e migliorare il profilo qualitativo dell’offerta attraverso la ricerca di sistemi innovativi di gestione delle prestazioni in grado di assicurare, oltre che elevati standard, anche la sicurezza, sia di tipo stradale, sia a bordo dei mezzi;
- revisionare il sistema tariffario al fine di sperimentare politiche dei prezzi flessibili.

Da tali premesse emerge che l’attenzione della società è volta alla creazione di valore per l’intera comunità; un valore che non passa solo attraverso il soddisfacimento dei bisogni del proprio target di utenti e la realizzazione di risultati economici positivi. In stretta connessione con il ruolo chiave ricoperto dall’azienda nella comunità d’appartenenza e nell’indotto turistico locale, l’unità economica analizzata si pone come obiettivo la creazione di valore di lungo termine; questo può discendere solo dal rispetto delle risorse ambientali e delle risorse umane che cooperano per la realizzazione concreta dell’offerta.

Di seguito si presenta una sintesi illustrativa dei connotati generali dell’azienda sopra riportati:

Caratteri generali dell'azienda Alfa	
Tipologia commerciale	Impresa di trasporto locale
Categoria dimensionale	Impresa di grandi dimensioni
Anno di costituzione	1996
Numero di dipendenti	784
Fatturato espresso in Euro	Oltre 50.000.000
Segmenti di clientela serviti	Tutte le categorie di utenti
Mission dell'azienda	“Favorire la mobilità delle persone all’interno dei confini dell’area vasta di Cagliari, ponendo in essere condotte suscettibili di generare valore non soltanto per i potenziali fruitori dei servizi ma per il territorio e la comunità nel suo complesso; a tal fine enfasi viene posta sul rispetto della tutela dell’ambiente e dei principi etici del lavoro”

Tabella 9 - "Caratteri generali dell'azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

5.2.1. La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale

Analizzate le caratteristiche generali dell'unità aziendale in esame e i valori che ne ispirano le politiche, al fine del soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi dello studio si analizzano nel presente paragrafo le specificità caratterizzanti la dimensione economica, ambientale e sociale dell'orientamento aziendale alla CSR.

a) L'analisi prende avvio dalla **sostenibilità economica**, condizione sine qua non per la continuità operativa aziendale nel tempo e il suo contributo alla crescita dell'economia del territorio. L'analisi della sostenibilità economica sarà realizzata attraverso lo studio dei valori assunti, nel quinquennio¹⁶ preso come riferimento per l'analisi, dagli indicatori riportati nella seconda sezione della tabella 8 (paragrafo 4.4).

La **quota di mercato** si riferisce al mercato nazionale; è stata calcolata come rapporto tra il fatturato dell'impresa¹⁷ e il fatturato totale del settore dei trasporti terrestri (settore Ateco H49)¹⁸. I dati a disposizione hanno consentito il calcolo dell'indice solo

¹⁶ 2011-2015.

¹⁷ Dati CCIAA.

¹⁸ Dati ISTAT.

per l'esercizio 2015, vale a dire l'ultimo esercizio del quinquennio considerato. La porzione di mercato nazionale coperta dall'impresa è pari allo 0,09%. Gli informant hanno affermato che, essendo un'azienda leader di settore ci si attende che il valore cresca ulteriormente.

Al fine della sintesi del profilo di sostenibilità economica dell'azienda importante è inoltre la conoscenza degli **indicatori che misurano la bontà delle sue performance**; questi ultimi, come d'altronde emerge anche dai documenti di rendicontazione aziendale analizzati, sono stati scelti in quanto collegati ai fattori critici di successo dell'azienda. In particolare è analizzato il rapporto ricavi da traffico per passeggero, il rapporto tra Km percorsi e mezzi e i ricavi da traffico per vettura. Si tratta di Key performance indicator tipicamente utilizzati per la misurazione della dimensione reddituale delle imprese di trasporto. I valori da questi assunti, riportati nella relazione sulla gestione che correde i bilanci d'esercizio dei periodi amministrativi considerati, vengono riportati nella tabella sottostante:

Indicatori reddituali	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ ₂)
<i>Rapporto ricavi da traffico per passeggero</i>	//	0,35	0,35	0,35	0,34	-0,01	0,35	0,01	0,00002
<i>Rapporto Km percorsi/mezzi</i>	//	45.235	47.635	47.557	47.773	2.538	47.050	2.538	1.472.076
<i>Rapporto ricavi da traffico per vettura</i>	0,94	0,96	0,98	0,99	0,96	0,02	0,97	0,05	0,0004

Tabella 10 - "Indicatori reddituali azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Il rapporto ricavi da traffico per passeggero fornisce la misura della quota parte di ricavi che derivano all'azienda da ogni passeggero trasportato in ciascuna corsa. Essendo un indicatore direttamente legato alla domanda di servizi aziendali, il dato che ne costituisce espressione risulta essere influenzato dal grado di fidelizzazione del

cliente; ciò in quanto il prezzo della corsa varia a seconda della tipologia di biglietti utilizzata (biglietto ordinario o abbonamento che consente un risparmio per il fruitore).

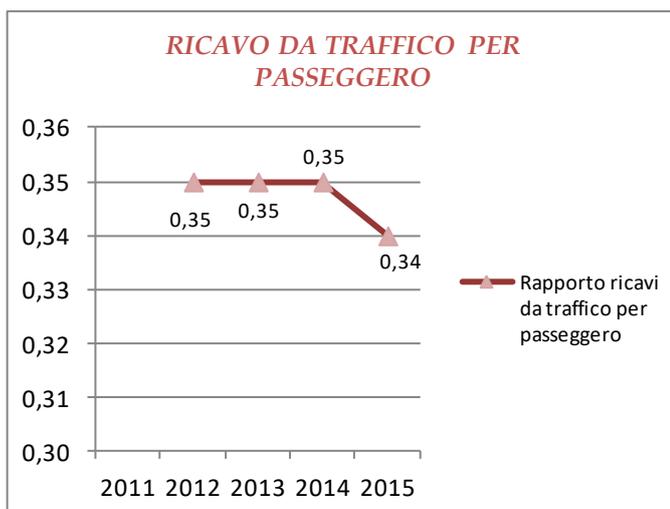


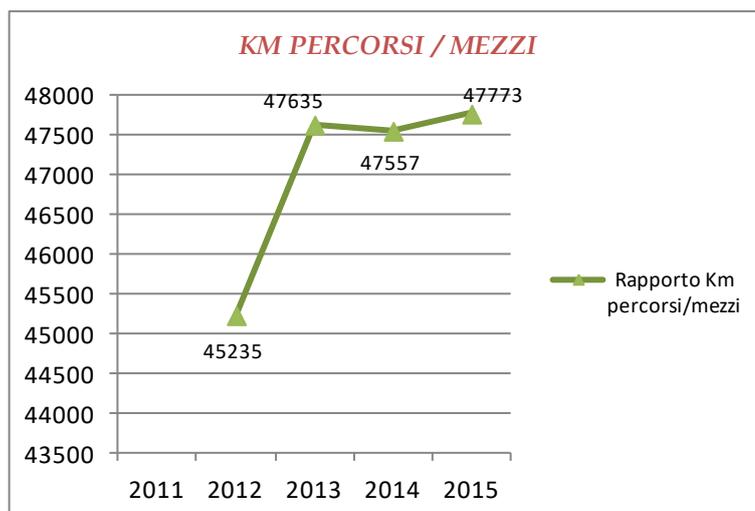
Figura 14 - "Ricavi da traffico per passeggero azienda Alfa" -
Fonte: Elaborazione dell'autore.

Non risulta disponibile il dato relativo al 2011. Nell'elaborazione degli indici di posizione e di variabilità sono stati considerati perciò gli esercizi rientranti nel periodo 2012-2015. La figura 13 mostra come negli esercizi 2012, 2013, e 2014 il rapporto in oggetto si sia mantenuto stabile e pari a

0.35 Euro. Nel 2015 si osserva una contenuta riduzione che porta il valore del rapporto a 0,34. In definitiva, durante l'arco temporale considerato la media dell'indice si attesta a $0,3475 \approx 0,35$, mostrando una variabilità pressoché nulla (0,00002). Considerando che il benchmark nazionale utilizzato dal management dell'azienda per la valutazione dell'effettiva bontà di tale indicatore è pari a 0,32, è possibile affermare che l'unità considerata vanta un ricavo da traffico per passeggero al di sopra delle medie nazionali.

Il secondo indice considerato è dato dal rapporto tra i Kilometri percorsi durante l'anno e la numerosità dei mezzi costituenti il parco aziendale. Fornisce delle informazioni essenziali ai fini di un giudizio sull'adeguatezza dei beni strumentali a disposizione dell'azienda per l'erogazione del servizio. Giudizio che può essere formulato solo attraverso la considerazione dell'efficacia complessiva del servizio erogato e, inoltre, di dati di benchmark finalizzati a un confronto. Sulla base di tali valutazioni l'azienda ha calcolato come valore ottimale a cui dovrebbe tendere il rapporto, Km 47.000 per mezzo all'anno. Anche per tale indicatore, come per il ricavo da traffico per passeggero, non si ha la disponibilità del dato relativo all'esercizio 2011;

si considerano perciò gli esercizi 2011-2015. Dall'analisi del trend rappresentato nella figura 14 emerge, tra l'anno 2012 e quello 2013, un incremento



consistente ($\Delta = 2.400$) del valore del rapporto, che passa da Km 45.235 per mezzo a Km 47.635 per mezzo, ciò che contribuisce a rendere elevato il suo campo di variazione e la varianza. Tra il 2013 e il 2014 il

Figura 15 - "Rapporto Km percorsi/mezzi azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore"

rapporto subisce un lieve calo ($\Delta = -78$), per poi crescere nuovamente nell'esercizio 2015 ($\Delta = 216$) passando a 47.773 km per mezzo. In definitiva, durante il periodo considerato il valore medio del rapporto, pari a 47.050, è risultato ben allineato al valore ottimale individuato dall'azienda quale valore obiettivo.

E' stato infine considerato l'andamento del rapporto ricavi da traffico per vettura, indice che rilascia informazioni in merito alla redditività di ciascuna vettura, fermo restando il fatto che risulta essere influenzato anche da scelte di tipo socio-economico che guidano la definizione del sistema tariffario.

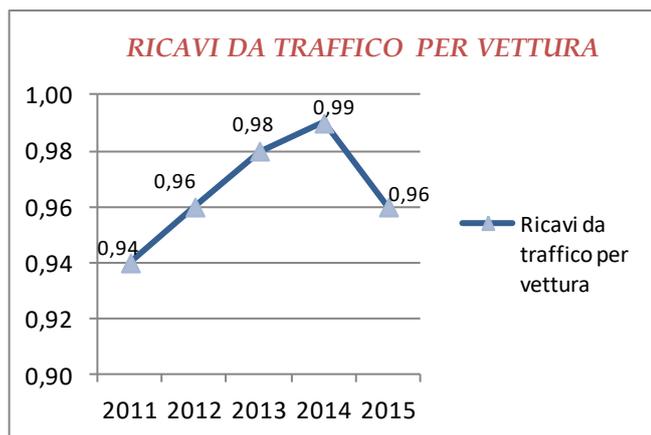


Figura 16 - "Ricavi da traffico per vettura azienda Alfa" -
Fonte: Elaborazione dell'autore.

Come risulta dalla figura 15 tale indice ha assunto un andamento crescente sino al 2014 passando da un valore pari a Euro 0,94 relativo all'anno 2011 a Euro 0,99 nel 2014 ($\Delta = 0,05$). Nel 2015 si registra un decremento dell'indice pari ($\Delta = -0,03$) che passa a Euro 0,96, valore di un

punto percentuale sotto la media ($\mu = 0,97$), dovuto, in base a quanto dichiarato dal management dell'azienda, alle variazioni della politica tariffaria.

Meritevole di distinguo al fine della formulazione di un giudizio sulla sostenibilità economica dell'azienda Alfa è la considerazione dei **finanziamenti erogati da parte delle Pubbliche Amministrazioni** e eventualmente collegati alle politiche di gestione sostenibile dell'impresa. Dalle risultanze dell'indagine condotta è emerso che l'unità produttiva ha beneficiato, per l'intero quinquennio considerato, di finanziamenti regionali. Tali finanziamenti non risultano però direttamente collegati alle pratiche di CSR dell'azienda; in particolare trattasi di sovvenzioni in c/esercizio garantite dalla Regione Sardegna a copertura di taluni componenti afferenti alla categoria degli oneri di gestione (canoni di leasing pagati dall'azienda per la disponibilità degli autobus e oneri per i rinnovi contrattuali del personale dipendente). Secondo i vertici aziendali, tali finanziamenti esercitano un ruolo fondamentale nella copertura degli oneri di gestione; non rappresentano però incentivi alla formulazione di piani di gestione socialmente responsabili. Sarebbe auspicabile perciò, da parte delle Pubbliche amministrazioni, la formulazione di una politica volta allo stimolo di un'azione coordinata delle imprese del territorio nella direzione della sostenibilità; tale politica potrebbe proprio passare attraverso la concessione di finanziamenti finalizzati alla realizzazione di investimenti orientati alla CSR. Nel parere del Dirigente del Settore Pianificazione, Marketing e Qualità (I1), come sarà approfondito nelle sezioni

successive, “non solo le Pubbliche Amministrazioni non si rendono promotrici di una politica unitaria di gestione responsabile da parte delle imprese, ma attraverso l'eccessiva burocratizzazione delle procedure amministrative, sembrano addirittura ostacolarla”.

A completamento della sezione dedicata all'esame della sostenibilità economica dell'azienda Alfa, si riporta la **politica di selezione dei fornitori** adottata dall'azienda. Questa è legata a valutazioni inerenti la convenienza economica e gli standard qualitativi degli input utilizzati per la realizzazione dei processi produttivi. Nel corso del rapporto di fornitura o al termine dello stesso, i fornitori sono infatti soggetti a una valutazione avente ad oggetto i profili di rilievo contenuti nel contratto; dai risultati di tale valutazione discende la conferma, sospensione o esclusione dei fornitori. La scelta dei fornitori da parte dell'azienda sembra però non essere influenzata da considerazioni riguardanti la crescita economica e occupazionale della comunità in cui questa opera; come presentato nel bilancio sociale dall'azienda e confermato dagli informant, sulla scelta e trattamento riservato ai fornitori non incide il luogo di provenienza. Irrilevante è quindi per l'azienda la determinazione della percentuale di spesa concentrata a livello regionale e locale, informazione che, proprio per tale motivo non è stata fornita. Il possesso da parte dei fornitori di certificazioni ambientali o sociali influisce sulla loro selezione solo per determinati tipi di gare e/o forniture; come è stato specificato nel corso dell'intervista, la condotta della società in materia di scelta dei fornitori è tesa al rispetto dei requisiti minimi imposti dalla normativa in vigore sugli approvvigionamenti.

b) L'analisi della **sostenibilità ambientale** che caratterizza il concreto operare dell'azienda verte in modo particolare sui profili dell'efficienza energetica, dei consumi idrici e, in generale, di tutte quelle pratiche (nonché la loro eventuale formalizzazione) volte a preservare gli equilibri dell'ambiente naturale.

L'analisi delle dinamiche dei **consumi energetici** porta alla luce quattro principali tipologie di tali utilizzi: gasolio per la trazione degli autobus, energia per la trazione dei filobus, gasolio per le attività di supporto, energia elettrica per gli usi industriali. I dati rilevati mostrano, nell'arco temporale considerato, un incremento ($\Delta = +4,41\%$) dei

consumi del gasolio per la trazione degli autobus; per contro, si registra sempre nello stesso periodo di tempo, una riduzione degli utilizzi di energia elettrica per la trazione dei filobus ($\Delta = -35,68\%$). L'azienda non ha adottato misure volte al contenimento dei consumi energetici e, per questa via anche alla riduzione dei relativi costi. Nel corso dell'intervista è emerso infatti che *“una società di tali dimensioni non ha pressanti problemi di contenimento dei costi. Le misure socialmente virtuose adottate, trovano il loro fondamento, in primo luogo nella regolamentazione obbligatoria a cui l'azienda è soggetta e, in secondo luogo, nella volontà del rispetto dell'ambiente e della società”* (11). Da quanto affermato traspare quindi una condotta prevalentemente orientata al soddisfacimento degli obblighi normativi, volta ad evitare provvedimenti sanzionatori; laddove risulti possibile inoltre, l'azienda intende limitare gli impatti negativi che l'espletamento delle proprie funzioni potrebbe causare all'ambiente. Sul fronte dell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili gli informant fanno espressa menzione a paline solari presenti nella rete che sovrintende la circolazione dei pullman.

Un altro elemento da considerare al fine della valutazione della sensibilità ambientale dell'unità considerata è la **politica di gestione dei consumi idrici**. I consumi d'acqua rappresentano un elemento di criticità della dimensione ambientale della gestione aziendale. Nel quinquennio è stato rilevato un importante incremento del quantitativo di acqua utilizzato, il quale risulta quasi raddoppiato nel 2015 rispetto al dato rilevato nel 2011 ($\Delta \approx +102\%$). La struttura ha adottato solo parzialmente misure di risparmio dell'acqua; nello specifico, risulta presente presso il deposito dei mezzi un sistema di gestione idrica che consente di ridurre le perdite. Per contro, non sono in uso presso i locali dell'azienda rubinetti a basso flusso d'acqua, né wc a doppio scarico. Non sono inoltre presenti sistemi di recupero o di riciclo dell'acqua.

La formulazione di un giudizio sulla sostenibilità ambientale non può prescindere dalla considerazione delle **pratiche di raccolta differenziata dei rifiuti** eventualmente attuate dall'unità considerata. A tal proposito il Quality Assurance Analyst sottolinea come siano oggetto di raccolta differenziata solo quei rifiuti che per legge vi sono soggetti: rifiuti industriali quali la carta, il cartone ed i toner per le stampanti e per i

plotter utilizzati negli uffici, nonché gli oli. Anche in questo caso quindi si tratta di una misura che non va oltre gli obblighi di legge.

L'azienda non si è sottoposta a nessun processo di valutazione volto ad ottenere una certificazione ambientale o più in generale relativa alla sostenibilità.

Dall'analisi dei **processi di formalizzazione delle politiche aziendali miranti al rispetto degli equilibri ambientali** è emerso che l'azienda provvede alla disclosure delle pratiche socialmente virtuose attraverso la redazione di una relazione sulla sostenibilità conforme alle previsioni strutturali e di contenuto proposte dalla Global Reporting Initiative. Nel corso dell'intervista è stato dichiarato come per l'azienda Alfa *“la rendicontazione delle pratiche di sostenibilità riveste notevole importanza e rappresenta un elemento di una complessiva strategia di marketing”* (I1). Tale linea di pensiero sarà discussa in modo più approfondito nel paragrafo 5.2.2 dedicato agli aspetti motivazionali su cui si fondano le politiche socialmente virtuose della società.

c) L'analisi della **dimensione sociale** delle politiche dell'azienda Alfa trova il suo punto d'origine nell'esame di alcuni fattori indicativi della bontà delle **dinamiche di gestione aziendale del personale dipendente**. Sono in particolare esaminati il numero annuo di ore di formazione per dipendente, il tasso di infortuni sul lavoro, le modalità di monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti e il grado di comunicazione interna all'azienda.

Si considerano in primo luogo il numero medio annuo di ore di formazione per dipendente erogate durante il quinquennio considerato e il tasso di infortuni sul lavoro registrato nel medesimo periodo di tempo. I dati forniti dal Dirigente del settore pianificazione, marketing e qualità e le elaborazioni dei relativi indici di posizione e variabilità vengono di seguito riportati:

Indicatori dipendenti	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011- 2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ^2)
<i>Numero medio annuo di ore di formazione per dipendente</i>	7,2	9,5	35,1	8,9	5,0	-2,2	13,14	30,10	153,75
<i>Tasso di infortuni sul lavoro</i>	0,04	0,05	0,03	0,04	0,04	0,00	0,04	0,02	0,0001

Tabella 11 - "Indicatori dipendenti azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nel corso del quinquennio 2011-2015 il valore medio delle ore di formazione¹⁹ erogate è risultato pari a 13,14. A questo proposito appare opportuno precisare che, sulla base del commento ai dati numerici fornito dagli informant nel corso dell'intervista, il valore del 2013 risulta essere particolarmente elevato a causa dei corsi di addestramento erogati in occasione di una massiccia ondata di nuove assunzioni verificatasi nell'anno. Come conseguenza, il valore assunto dall'indice di posizione risulta essere influenzato dal dato outlier e per tale motivo non rivelatore dell'effettiva politica di formazione seguita dall'azienda. L'esclusione del dato del 2013 e il ricalcolo della media ha portato a una riduzione dell'indice, che assume un valore pari a $\mu = 7,65$. L'eliminazione dell'outlier, ha portato anche a un'attenuazione della variabilità che passa a $\sigma^2 = 4,07$. Pertanto è possibile affermare che, come rappresentato nella figura 16,

¹⁹ Trattasi di un dato complessivo, comprensivo sia delle ore di formazione in materia di sicurezza che delle ore di formazione finalizzate all'addestramento e all'aggiornamento.

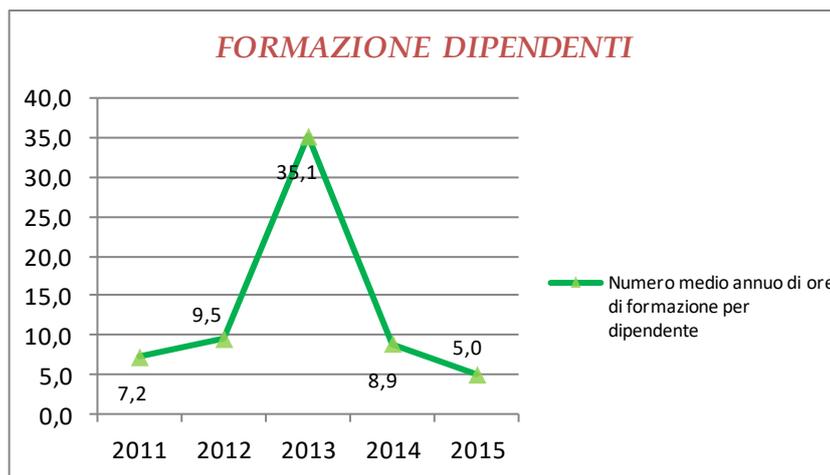


Figura 17 - "Formazione dipendenti azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

dall'esercizio 2011 all'esercizio 2014, fatto salvo l'anno 2013 per le ragioni sopra riportate, il trend delle ore dedicate alla formazione dei dipendenti è risultato piuttosto

stabile. Nel 2015 per contro, si assiste a una contrazione del numero medio delle ore di formazione erogate ($\Delta = -78\%$ rispetto all'anno precedente). Gli informant precisano che il 90% delle ore è rivolto al personale operante nei settori di manutenzione e servizio. I corsi di formazione sono stati focalizzati in particolare sull'obiettivo del miglioramento della qualità delle prestazioni, al fine di elevare gli standard di servizio e al tempo stesso il benessere dell'organizzazione aziendale; circa il 15% delle ore sono, mediamente ogni anno, dedicate alla formazione in materia di sicurezza. Il trend del **tasso degli infortuni sul lavoro** (figura 17) mostra una variabilità molto ridotta ($\sigma^2 = 0,0001$); partendo da un tasso pari a 4,08% nel 2011, si osserva un contenuto incremento nel 2012, anno in cui si registra una percentuale pari al 5,30%, per poi rilevare un decremento di 2,2 punti percentuali nel 2013, anno in cui vi è stato il

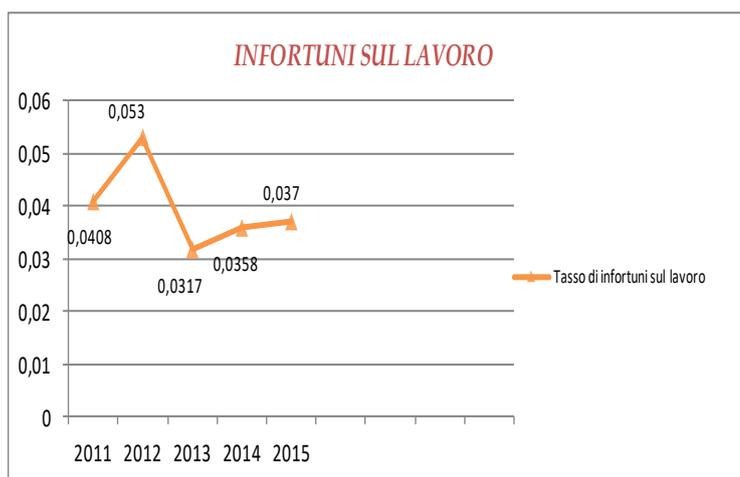


Figura 18 - "Infortuni sul lavoro azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

potenziamento dei programmi di formazione. Negli esercizi 2014 e 2015 il tasso di infortuni mostra una tendenza alla crescita raggiungendo il 3,7%. Secondo gli informant, formazione del personale dipendente e tasso di infortuni sul lavoro

sono due elementi per i quali sussiste un discreto margine di miglioramento; ciò risulta soprattutto dovuto alla capacità dell'azienda Alfa di reperire fonti esterne per il finanziamento degli interventi formativi, cosa che consentirebbe di migliorare il benessere e la qualità delle prestazioni dei dipendenti, senza aggravii per il bilancio dell'impresa. Misure per il **monitoraggio del livello di soddisfazione dei dipendenti** sono state adottate nel corso di tutto l'arco temporale considerato. Nello specifico, sono state utilizzate le tecniche di monitoraggio basate sulla somministrazione di questionari anonimi ai dipendenti e sulla realizzazione di focus group propedeutici alla rilevazione dello "stress lavoro correlato". L'enfasi sugli strumenti formali di monitoraggio del benessere dei dipendenti deriva dal fatto che *"in un'azienda di grandi dimensioni non è materialmente possibile un'interazione quotidiana tra vertici aziendali e dipendenti; un clima aziendale positivo, garanzia di efficienza aziendale e di qualità delle performance, può essere garantito solo attraverso strumenti che consentano di capire il livello di soddisfacimento e di benessere fisico-psichico dei dipendenti"* (11). La comunicazione interna all'azienda è dunque un aspetto importante che ci si propone migliorare nel medio termine attraverso la predisposizione di un sistema intranet che consenta la trasmissione istantanea delle informazioni rilevanti; inoltre, si mira anche a migliorare la capacità di intervenire sugli agenti stressogeni

attraverso il miglioramento dell'esercizio della leadership, adattandone di volta in volta lo stile di conduzione alle specifiche caratteristiche dei collaboratori.

Il completamento del quadro della dimensione sociale della sostenibilità aziendale passa attraverso l'analisi dei fattori caratterizzanti l'orientamento al cliente; la prima variabile considerata a tal fine è costituita dalla **fruibilità da parte dei soggetti diversamente abili o con mobilità ridotta dei servizi erogati dall'azienda**. A tal proposito si osserva prima di tutto che i mezzi che compongono la flotta aziendale sono dotati di misure che li rendono adatti alla fruizione anche da parte di soggetti con disabilità, quali il pianale ribassato o un impianto di salita per i passeggeri a mobilità ridotta. Inoltre l'impresa ha ideato un servizio di trasporto a chiamata destinato a coloro che, a causa di limitazioni psicofisiche, non possono utilizzare il normale trasporto di linea; tale servizio prevede la presenza a bordo dei mezzi di personale di ausilio e/o assistenza.

L'attenzione al cliente misurata dal rispetto delle norme formali è stata valutata attraverso l'analisi dell'**importo complessivo annuo di sanzioni per violazioni della normativa in tema di sicurezza prodotti, etichettatura, privacy e pubblicità ingannevole**. Per ciascuno degli esercizi considerati, tale importo si è mantenuto costante e pari a zero. Meritevoli di distinguo appaiono le **iniziative di carattere sociale** promosse dall'azienda. Nel corso dell'intervista il Quality Assurance Analyst ha precisato che negli ultimi anni l'azienda Alfa si è fatta promotrice di diverse iniziative volte a provocare un progressivo cambiamento nelle abitudini di mobilità dei cittadini a favore di un trasporto sostenibile (trasporto pubblico, biciclette e pedonalità). Inoltre, numerose sono state le iniziative realizzate per il sociale, la cultura e lo spettacolo, in particolare si annoverano le seguenti: "Zero alcol = zero rischio" (contro l'abuso di sostanze alcoliche); "Thalassa Azione" (campagna finalizzata a promuovere la donazione di sangue a favore dei talassemici); "Ricucire il mondo. Cagliari contro la violenza" (campagna contro la violenza sulle donne). In occasione del periodo delle feste natalizie inoltre, l'azienda è solita effettuare delle donazioni alla Caritas diocesana. *"Si è trattato, in definitiva, di iniziative ad ampio raggio sociale che, oltre a promuovere modelli comportamentali positivi hanno consentito il miglioramento*

dell'immagine aziendale e l'acquisizione di nuova clientela" (12). L'azienda tuttavia non dispone di un sistema informativo volto a stimare in maniera precisa l'ammontare anno di esborsi finalizzati a iniziative promozionali con impatto sociale.

L'analisi degli aspetti formali della dimensione sociale ha messo in luce un livello medio di formalizzazione delle pratiche gestionali socialmente responsabili; queste non risultano certificate dallo **standard internazionale SA8000**, per contro l'azienda a partire dal 2009, redige annualmente il bilancio di sostenibilità. Il bilancio di sostenibilità, inteso dall'impresa Alfa come strumento di dialogo con gli stakeholder e il contesto territoriale di riferimento, è redatto in conformità alle linee guida della Global Reporting Initiative e alle integrazioni di settore a questa apportate da ASSTRA (Associazione Trasporti); si compone di otto sezioni dedicate ad una approfondita disclosure riguardante l'identità e la mission dell'azienda, gli stakeholder ai quali si rivolge l'attività dell'impresa, la descrizione dei servizi erogati e gli aspetti ambientali, sociali e economici che connotano la gestione aziendale. *"Il bilancio sociale rappresenta uno strumento di comunicazione tra azienda e collettività che consente alla società di mostrare qualcosa che va al di là dell'informazione di tipo economico-finanziario contenuta nel bilancio d'esercizio; a trarne beneficio sono in prima linea i fruitori attuali e potenziali dei servizi aziendali, che, conoscendo le dinamiche interne ai processi che possono impattare su ambiente e società, possono fare delle scelte più consapevoli. Ovviamente esistono delle ricadute positive anche per l'impresa; la pubblicizzazione delle pratiche aziendali rispettose della comunità e del territorio comporta un rafforzamento dell'immagine aziendale e col tempo un'espansione della quota di mercato" (12).* L'azienda Alfa inoltre, secondo quanto riportato dagli informant, ha redatto nel 2015 il proprio codice etico che tuttavia, allo stato attuale, non è stato ancora reso pubblico; è rivolto soprattutto al personale che, a qualsiasi livello, collabora alla realizzazione dei processi gestionali aziendali, affinché, comprendendo i valori e gli obiettivi che caratterizzano l'azienda, possano allineare a questi le proprie condotte diventando parte attiva di un processo di crescita continua.

5.2.2. Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR

Dopo aver delineato le strategie e le iniziative in cui si concretizza l'orientamento aziendale alla CSR, funzionale al soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi della ricerca è l'approfondimento delle **motivazioni all'origine di un siffatto quadro comportamentale**. La presente sezione è dedicata in particolar modo all'esposizione della percezione aziendale circa i vantaggi derivanti dalle pratiche di responsabilità sociale d'impresa e dalla loro disclosure attraverso l'utilizzo dei sistemi di rendicontazione sociale. Sono inoltre trattati i principali ostacoli che si frappongono al concreto avanzamento della struttura nel suo percorso verso la sostenibilità.

La valutazione puntuale degli aspetti sopra esposti è stata realizzata attraverso l'utilizzo dello strumento della scala di Likert a cinque gradienti. In particolare, per ciascuno dei fattori in cui si declina la possibile motivazione aziendale alle pratiche di CSR, sono state presentate agli informant più modalità di risposta, per ciascuna delle quali è stato richiesto loro di esprimere un punteggio compreso tra 0 e 5, dove 0 indica una rilevanza minima e 5 una rilevanza massima.

L'analisi prende avvio da alcune riflessioni riguardanti la **percezione aziendale dei vantaggi conseguenti all'implementazione delle pratiche di CSR nella gestione d'impresa**. I vertici aziendali, così come viene illustrato nella tabella 12, sono stati concordi nell'affermare che, il potenziale vantaggio di prim'ordine collegato alla concreta attuazione delle pratiche di CSR è il miglioramento dell'immagine dell'impresa (punteggio attribuito=4). Al miglioramento nel tempo delle ricadute socio-ambientali dell'attività aziendale viene attribuita importanza minore (punteggio attribuito=3), mentre, l'incremento nel tempo dell'efficienza aziendale non viene propriamente identificata come una ricaduta positiva delle pratiche aziendali socialmente virtuose (punteggio attribuito=1). I punteggi attribuiti alle differenti modalità di risposta proposte confermano quanto emerso attraverso l'analisi condotta nelle sezioni precedenti; *“le pratiche di CSR rappresentano uno strumento che consente si il rispetto di ambiente e territorio, ma allo stesso tempo è per l'azienda uno strumento di marketing”*(12). Gli incrementi nel tempo dell'efficienza aziendale non

vengono considerati tra i vantaggi delle CSR in quanto, come discusso in precedenza, si tratta di un'azienda di grandi dimensioni che non ha difficoltà ad accedere ai finanziamenti esterni e, per tale motivo, non usa gli accorgimenti socialmente sostenibili al fine del contenimento dei costi, non avvertendo simili esigenze.

Fidelizzazione del cliente e reputazione aziendale (punteggio attribuito=5), qualità dell'offerta, sicurezza dell'offerta e gestione del rischio (punteggio attribuito=4) sono, come rappresentato nella tabella 13, gli aspetti delle performance aziendali sui quali l'azienda ritiene che le pratiche socialmente virtuose possano maggiormente influire, seguite dalla soddisfazione del cliente (punteggio attribuito=3). Si ritiene, per contro, che una gestione socialmente sostenibile abbia una scarsa influenza sul clima aziendale e la motivazione dei dipendenti (punteggio attribuito=2).

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>				●	
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>	●				
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>			●		
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>			●		

Tabella 12- "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali	1	2	3	4	5
<i>Qualità dell'offerta</i>				●	
<i>Sicurezza dell'offerta</i>				●	
<i>Soddisfazione del cliente finale</i>			●		
<i>Fidelizzazione del cliente finale</i>					●
<i>Reputazione aziendale</i>					●
<i>Gestione rischi</i>				●	
<i>Clima aziendale e motivazione dei dipendenti</i>		●			

Tabella 13 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Come emerso nelle sezioni precedenti, il livello di formalizzazione delle pratiche di gestione socialmente responsabili è un livello medio-alto; ciò ben si coniuga con il fatto che, tra i vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale (tabella 14) a cui i vertici aziendali hanno attribuito una valenza maggiore, risulta il miglioramento dell'immagine dell'impresa (punteggio attribuito=5), uno degli obiettivi a cui, più volte nel corso dell'intervista, gli informanti hanno dichiarato di tendere attraverso l'attuazione delle pratiche sociali e la loro disclosure. Nella percezione aziendale inoltre, dalla rendicontazione sociale discenderebbe un miglioramento nel tempo delle performance socio-ambientali (punteggio attribuito=3), mentre nessun legame sussisterebbe tra rendicontazione della sostenibilità e trend dell'efficienza aziendale (punteggio attribuito=1).

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>					●
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>	●				
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>			●		
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>			●		

Tabella 14 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Una lettura complessiva del composito sistema di fattori causali sotteso alle politiche socialmente responsabili dell'unità analizzata richiede l'analisi dei fattori individuati dai vertici aziendali quali ostacoli all'implementazione delle pratiche di CSR e alla loro disclosure. Come risulta dalle tabelle 15 e 16 gli informant hanno realizzato una perfetta identificazione tra i fattori che rendono complessa l'attuazione di una gestione socialmente sostenibile e quelli che ne ostacolano la rendicontazione. Nello specifico si osserva che non sussistono fattori che, con un rilievo degno di nota, si frappongono alla CSR e alla sua rendicontazione. Viene attribuita una rilevanza nulla (punteggio attribuito=1) alla mancanza di figure professionali specifiche in azienda, in

quanto è presente una figura che si occupa specificamente di qualità della gestione e sua rendicontazione, e alla competizione di mercato basata sul contenimento dei prezzi; di scarso rilievo appaiono anche la limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione e la mancanza di tempo (punteggio attribuito=2).

Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>		●			
<i>Mancanza di tempo</i>		●			
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>	●				
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>	●				

Tabella 15 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>		●			
<i>Mancanza di tempo</i>		●			
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>	●				
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>	●				

Tabella 16 - Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Alfa" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

A conclusione dell'analisi del caso Alfa, si ritiene opportuno un cenno relativo agli stakeholder rilevanti per l'impresa e all'importanza della collaborazione tra gli attori della comunità nella visione del management aziendale. Gli informant hanno dichiarato che gli stakeholder a cui l'azienda volge in misura preponderante il suo interesse sono i fruitori attuali e potenziali dei suoi servizi, i dipendenti e i finanziatori dell'azienda, in quanto da loro discende la continuità operativa dell'azienda secondo

condizioni di economicità. La collaborazione è vista dai vertici aziendali come colonna portante dello sviluppo economico del territorio connotato da sostenibilità. Non è sufficiente tuttavia una connessione tra le diverse unità operative, attualmente presente nella città metropolitana di Cagliari; è necessario un piano di sviluppo coordinato guidato dalle istituzioni pubbliche, le quali spesso non dimostrano un atteggiamento collaborativo nei confronti delle imprese, non incoraggiandone le iniziative socialmente virtuose.

5.3. Il caso Beta

L'azienda Beta è una struttura ricettiva alberghiera a quattro stelle, costituita nel 2005 nella forma di Società per Azioni. Essa ha sede operativa nella città metropolitana di Cagliari, in una zona centrale e ben servita dai mezzi di trasporto pubblico. Dista circa 6 km dall'aeroporto di Cagliari-Elmas e 2 Km dal porto di Cagliari. Attualmente conta un numero medio di 108²⁰ dipendenti e un fatturato maggiore di Euro 10.000.000 e sino a Euro 50.000.000²¹, dati che concorrono a collocarla nella categoria delle medie imprese.

Si tratta di una struttura alberghiera operativa tutto l'anno, la cui offerta si rivolge prevalentemente ai segmenti di clientela "business" e "congressual", che alimentano la domanda dei loro servizi ricettivi per circa il 75% del totale; il restante 25% della domanda proviene dal segmento di clientela leisure. Trattasi precipuamente di una clientela nazionale (65%) appartenente a una fascia d'età matura, compresa tra i 40-60 anni (50%).

La struttura dispone complessivamente di n. 207 camere, un centro congressi con spazi modulari che assicurano una capienza massima di n. 800 persone, un ristorante con un numero di coperti pari a 72,

²⁰ Dati INPS

²¹ Valore risultante dall'ultimo bilancio regolarmente approvato, chiuso al 31/12/2015.

un bar e un centro benessere. Da ciò deriva un'articolazione in n. 5 dipartimenti (camere, centro congressi, ristorante, bar, centro benessere) ciascuno dei quali costituisce un autonomo centro di costo e ricavo funzionale alla tenuta di un efficace sistema di contabilità analitica in grado di indirizzare e supportare le decisioni gestionali del vertice aziendale. La contabilità industriale si è rivelata, come emergerà nel seguito della trattazione, un importante strumento per l'assunzione delle decisioni d'investimento in materia di CSR e la valutazione del loro ritorno in termini economici. La somministrazione del questionario e l'intervista ai vertici di tale struttura ricettiva sono state realizzate nel dicembre 2016. In sede d'intervista il direttore generale (informant 1 – I1) è stato affiancato dal dirigente del servizio marketing (informant 2 – I2).

Il completamento della presentazione del profilo generale del caso oggetto di studio non può prescindere dall'analisi della sua mission; l'esplicitazione dell'identità e del framework di valori dell'azienda, nonché delle ragioni del suo stesso esistere e operare, costituiscono il primo passo nel processo di comprensione delle dinamiche di gestione socialmente responsabile della struttura ricettiva e delle motivazioni ad esse sottese. La mission dell'azienda, così come dichiarato dal direttore della struttura alberghiera nel corso dell'intervista è di *“trasformare i desideri e le esigenze in realtà, immaginando scenari futuri e mettendo le persone al centro di ogni progetto. L'obiettivo è quello elevare gli standard dell'offerta turistica senza alterare gli equilibri ambientali e rispettando le esigenze della comunità di appartenenza, coniugandole con la promozione della memoria storica e della cultura dei luoghi”*(I1). Da una siffatta definizione della mission traspare quindi un'attenzione non solo agli aspetti economici, ma anche alla dimensione sociale e ambientale, in un'ottica di produzione di valore durevole nel tempo. Il direttore della struttura sottolinea il fatto che la forte concorrenza che attualmente caratterizza il settore turistico fa sì che non sia più sufficiente *“vendere posti letto o coperti in ristorante”*, è necessario differenziarsi dai concorrenti attraverso l'offerta di servizi innovativi e di qualità che concorrano al benessere e allo sviluppo delle persone e delle complesse reti relazionali che si sviluppano in una comunità, tenendo in debito conto il rispetto per l'ambiente e la sua

promozione. La realizzazione di tali idee e obiettivi passa attraverso un'attenta programmazione di ogni nuova azione e ogni nuovo investimento. Attenzione particolare viene riservata dal management aziendale ai seguenti aspetti:

- analisi del quadro normativo, al fine di minimizzare il rischio di future sanzioni come conseguenza di violazioni di leggi e regolamenti vigenti a livello nazionale e locale;
- analisi del mercato, funzionale all'individuazione del target dei potenziali clienti, dei concorrenti e della rete di fornitori;
- accorta programmazione finanziaria volta a rendere minimo il rischio d'impresa;
- ricerca e formazione delle risorse umane;
- valutazione d'impatto socio-ambientale. Tale valutazione va oltre la semplice verifica del rispetto del quadro normativo-regolamentare in tema di ambiente e società, in una prospettiva di coordinamento e di incontro tra "valore prodotto" e "valori sociali".

Di seguito si presenta una sintesi dei caratteri generali dell'azienda sopra discussi:

Caratteri generali dell'azienda Beta		
Tipologia commerciale	Struttura ricettiva alberghiera	
Categoria dimensionale	Impresa di medie dimensioni	
Anno di costituzione	2005	
Numero di dipendenti	108	
Fatturato espresso in Euro	Maggiore di Euro 10.000.000 e sino a Euro 50.000.000	
Segmenti di clientela serviti	<i>Per tipologia</i>	- Business e congressual: 75% - Leisure: 25%
	<i>Per provenienza</i>	-Nazionale: 65% -Internazionale: 35%
	<i>Per fasce d'età</i>	Prevalenza (50%) di utenti appartenenti alla fascia d'età matura (40-60 anni)
Presenza di un sistema di contabilità analitica	Si	
Mission dell'azienda	"Vedere quello che ancora non c'è per trasformare i desideri e le esigenze in realtà, immaginando scenari futuri e mettendo le persone al centro di ogni progetto. L'obiettivo è quello elevare gli standard dell'offerta turistica senza alterare gli equilibri ambientali e rispettando le esigenze della comunità di appartenenza, coniugandole con la promozione della memoria storica e della cultura dei luoghi"	

Tabella 17 - "Caratteri generali dell'azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

5.3.1. La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale

Dopo aver analizzato le caratteristiche generali dell'azienda, unitamente alla sua mission, coerentemente con gli obiettivi della ricerca saranno esaminati nel seguito della trattazione i profili economici, sociali e ambientali della politica aziendale.

a) L'analisi della **sostenibilità economica**, aspetto di vitale importanza per la sopravvivenza nel tempo della struttura produttiva in condizioni di economicità, sarà realizzata attraverso lo studio dell'andamento degli indicatori riportati nella seconda sezione della tabella 8 (paragrafo 4.4) nell'arco temporale 2011-2015.

L'approfondimento dei profili di sostenibilità economica dell'azienda prende avvio dall'esame della **quota di mercato** e degli **indicatori di redditività**; questi consentono di far luce non solo sull'attrattiva esercitata dall'impresa nei confronti dei suoi

potenziali utenti, ma anche sulla capacità dell'impresa di produrre redditi sufficienti a coprire i costi di gestione e di assicurare al capitale una adeguata remunerazione, allineata a quella offerta sul mercato per investimenti caratterizzati dal medesimo livello di rischio. Il loro andamento può variare in dipendenza di un numero elevato di fattori: rischio operativo, l'andamento economico generale, il contesto di riferimento, l'orizzonte temporale ecc. (Fazzini, 2015). Si puntualizza che la quota di mercato in oggetto fa riferimento al settore ricettivo nazionale. L'analisi della redditività è stata invece realizzata servendosi di indicatori reddituali tipici delle strutture ricettive quali il Ricavo medio per camera, il Tasso di occupazione (TO) e il Rev Par. Si discute in primo luogo sulla dimensione del segmento di mercato nazionale servito dall'azienda, sulla base dei risultati ottenuti rapportando, come effettuato per l'azienda Alfa, il fatturato totale dell'impresa²² al fatturato del settore dei servizi di alloggio (sette Ateco I55)²³. E' stata rilevata una quota di mercato pari allo 0,04%. Tale evidenza positiva si ricollega al carattere innovativo e alla qualità dei servizi offerti al cliente. Come traspare dalla mission infatti, l'azienda mira a differenziare il servizio offerto rispetto a quello proposto dai suoi concorrenti, cogliendo nuove opportunità volte a migliorare il benessere delle persone attraverso l'offerta di standard qualitativi elevati; rappresentano un esempio di ciò l'offerta del servizio trasporti per l'aeroporto, del servizio lavanderia, di quello di lavaggio a secco, del concierge ecc.. Come dichiarato nel corso dell'intervista poi, *"l'attenzione all'ambiente e alla comunità è sempre stata forte, sin dal momento della concezione dell'idea d'impresa, nata già sostenibile (essendo un'idea imprenditoriale relativamente recente), ma col tempo è cresciuto l'impegno profuso in questa direzione"*(I2). Anche questa perciò potrebbe essere una delle cause del successo dell'azienda, in quanto è in costante crescita la sensibilità alle tematiche ambientali da parte dei fruitori dei servizi turistici, alcuni dei quali disposti anche a pagare un premium price per l'acquisto di prodotti rispettosi di ambiente e comunità. *"Tuttavia l'azienda non dispone di strumenti di rilevazione atti a stabilire*

²² Banca dati CCIAA.

²³ Dati ISTAT.

una relazione univoca tra performance reddituali e gestione socialmente sostenibile” (12). Non è possibile perciò stabilire con sufficiente grado di affidabilità se la CSR sia una determinante della quota di mercato dell’impresa.

A considerazioni analoghe si giunge attraverso l’analisi degli indicatori reddituali, i cui valori forniti dal direttore della struttura vengono di seguito riportati:

Indicatori reddituali	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ_2)
<i>Ricavo medio per camera (Euro)</i>	128,22	129,2	123,44	123,31	122,85	-5,37	125,41	6,35	9,27
<i>Tasso d’occupazione e (TO)</i>	0,67	0,66	0,65	0,67	0,68	0,01	0,67	0,03	0,0001
<i>Rev Par (Euro)</i>	86,04	84,87	80,40	82,62	83,54	-2,50	83,49	5,64	4,68

Tabella 18 - "Indicatori reddituali azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

La misura delle politiche di prezzo attuate dall’azienda negli ultimi cinque anni emerge dalla lettura del trend del Ricavo medio per camera, dato dal rapporto tra i ricavi totali e il numero di camere occupate. Come emerge dalla figura 18, rispetto al 2011, nel

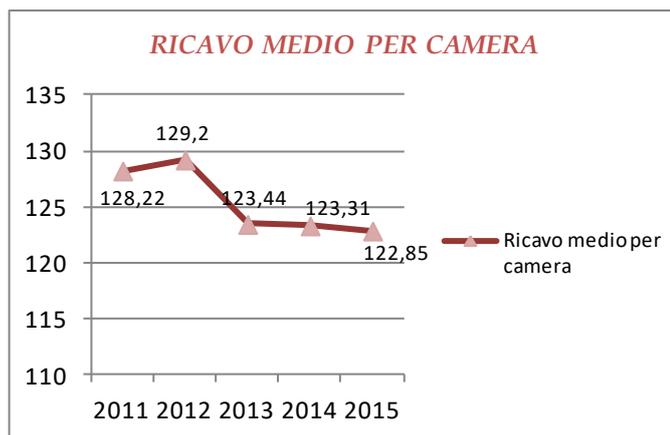


Figura 19 - "Ricavo medio per camera azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

2015 tale indice registra una riduzione (Δ) di -5,37, pari all'4,19%, come risultato di una politica di contenimento dei prezzi volta a garantire la crescita del Tasso di occupazione camere (TO), indicatore del grado di utilizzo della capacità produttiva dell'azienda; questo

è espresso dal rapporto tra il numero di camere occupate e quello delle camere di cui la struttura ricettiva dispone (TO). Come dimostrano i dati forniti dal dirigente del servizio marketing della struttura, l'andamento del tasso di occupazione (Figura 19)

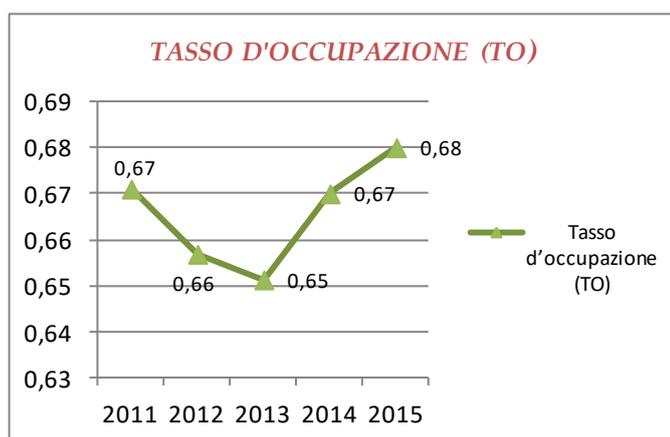


Figura 20 - "Tasso di occupazione camera azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

è stato decrescente dal 2011 al 2013 per poi registrare un, seppur contenuto, aumento negli esercizi 2014 e 2015, come risultato di una contrazione della politica tariffaria. Nel complesso, nel quinquennio considerato si osserva una variazione complessiva del TO positiva e

pari a un punto percentuale. Il Rev Par, misurato dal prodotto tra il Ricavo medio per camera e Tasso di occupazione, conferma quanto già emerso attraverso l'analisi dei due indici precedenti. Si osserva (figura 20) un trend decrescente dal 2011 al 2013, seguito da un aumento registrato nel 2014 pari a 2,22 e un nuovo lieve incremento nel 2015, come risultato delle politiche tariffarie attuate dall'azienda.

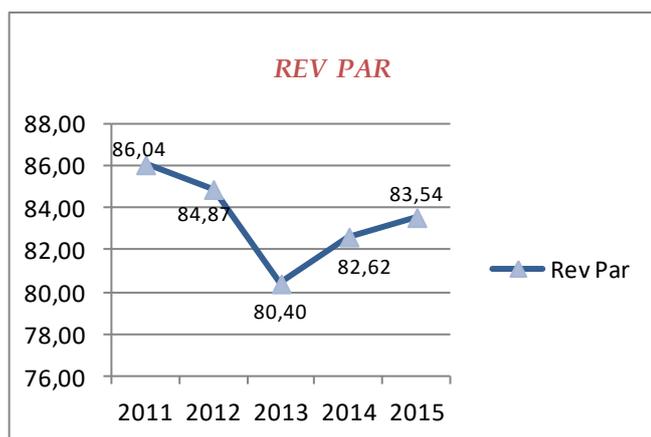


Figura 21 - "Rev Par azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nel complesso, l'evidenza derivante dagli indici reddituali mostra un elevato grado di attenzione agli aspetti economici, realizzato concretamente attraverso un continuo adeguamento delle proprie politiche alle condizioni del mercato e più in generale

dell'ambiente economico nel quale la struttura opera. Nell'ottica della direzione, la salvaguardia dell'economicità dell'azienda, garantita anche attraverso un'adeguata gestione della politica tariffaria, è già di per se indice di sostenibilità sociale; a trarre beneficio dalla continuità gestionale che ne discende sono infatti in primo luogo i dipendenti, la cui qualità della vita non può prescindere da condizioni di stabilità economica, e, più in generale il territorio e la comunità nella quale l'azienda è inserita, valorizzati dalla presenza di strutture ricettive all'avanguardia.

Altro elemento ritenuto meritevole di attenzione nel quadro della valutazione della sostenibilità economica dell'iniziativa produttiva è la sussistenza o meno di **finanziamenti accordati all'azienda da parte di Pubbliche amministrazioni** e il loro collegamento con le politiche di CSR da questa formulate e attuate. Sulla base delle risultanze emerse a seguito dell'indagine, l'hotel, per l'intero arco temporale considerato, ha beneficiato di finanziamenti erogati dalla Regione Sardegna; tali finanziamenti non sarebbero però riconducibili alle specifiche iniziative e/o politiche socialmente virtuose attuate e perciò non classificabili come premialità o incentivi in questo senso. Secondo la visione di entrambi gli informant, i finanziamenti regionali hanno tuttavia rivestito un ruolo di rilievo nella realizzazione di interventi di ristrutturazione idonei a garantire sia un ritorno economico, che in termini di sostenibilità; l'ente erogatore dovrebbe tuttavia prevedere una semplificazione amministrativa delle diverse fasi relative all'istruttoria e alla successiva erogazione del

contributo, oltre che formulare un piano sistematico di finanziamenti finalizzati specificamente al supporto di iniziative sostenibili, in un progetto complessivo di sostegno regionale alle imprese appartenenti al settore turistico, visto in chiave strategica per la crescita dell'economia della Sardegna.

Meritevole di distinguo è inoltre la **politica di selezione dei fornitori** che riflette, oltre a valutazioni legate alla convenienza economica e agli standard qualitativi dei prodotti e/o servizi acquistati, l'attenzione del management ai potenziali benefici che potrebbero derivare per il territorio e la comunità d'appartenenza. Nella scelta non influisce però il possesso da parte dei fornitori di certificazioni di tipo ambientale o sociale. Nel corso dell'intervista è emerso che le scelte del management in materia di approvvigionamenti sono riconducibili precipuamente alla sua volontà di creare un terreno fertile per lo sviluppo dell'occupazione e della crescita economica del territorio. Tale profilo traspare dalla lettura della percentuale di spesa concentrata a livello regionale e/o locale, che, nel corso del periodo considerato si è mantenuta costante e pari al 70%. Si segnala in tale ambito l'adesione alla campagna "sardu compora sardu", a seguito della quale l'impresa si è impegnata formalmente a servirsi, nella gestione dei propri processi produttivi, di prodotti agro-alimentari di origine sarda, mantenendo i prezzi finali al consumatore nella media dei prodotti di importazione e specificando l'origine locale dei prodotti offerti. L'intento è quello di stimolare la rinascita del settore agro-alimentare e, inoltre, condurre, attraverso una crescita della domanda, a una riduzione dei prezzi delle produzioni locali, rendendo così i prodotti sardi maggiormente accessibili. La struttura si rivolge a fornitori extra-regionali esclusivamente per gli approvvigionamenti di cibi biologici e di prodotti connotati da peculiari caratteristiche che li rendono fruibili da soggetti affetti da intolleranze alimentari. Quest'ultimo è un segmento di mercato ancora poco sviluppato in ambito regionale; da qui la decisione di instaurare, per questo tipo di prodotti, relazioni commerciali con fornitori extra-regionali e internazionali, che consentano di contemperare l'attenzione alle ricadute economiche sulla comunità di appartenenza con l'esigenza di diversificazione dell'offerta.

Altro aspetto afferente all'area della sostenibilità economica e meritevole di rilievo, concerne le economie in termini di costo conseguenti all'attivazione di programmi di investimento in iniziative socialmente responsabili. Sul punto si rimanda alla sezione relativa alla sostenibilità ambientale, nella quale saranno formulate, specificamente per date iniziative realizzate, considerazioni di tipo economico.

b) In ambito di **sostenibilità ambientale** investimenti di ampia portata sono stati realizzati con la finalità di garantire l'efficienza energetica, i risparmi idrici e più in generale il rispetto dell'integrità degli equilibri dell'ecosistema.

L'ottimizzazione dei **consumi energetici** (Δ 2011-2015 = -20%) è stata favorita dall'utilizzo dei sistemi di illuminazione LED, nonché di sistemi di domotica che, attraverso la presenza di sensori di movimento, consentono di azionare i sistemi di illuminazione, di riscaldamento e di raffreddamento sulla base delle reali esigenze. L'illuminazione LED caratterizza la struttura sin dalla sua nascita; graduale nel tempo è invece l'installazione dei sistemi di domotica, in quanto ingenti sono le risorse finanziarie necessarie a tale scopo (attualmente ne sono dotati il 95% del dipartimento camere, il 40% del dipartimento ristorante e l'intera hall). Il direttore della struttura, fornendo una stima della misura del contenimento dei costi energetici derivante dall'implementazione della tecnologia di domotica²⁴, che oscilla tra Euro 4.000 e Euro 5.000 mensili (circa il 10% dei costi mensili per consumi energetici), dichiara che, fermo restando il forte orientamento al rispetto dell'ambiente e della società che caratterizza il vertice aziendale e il personale a tutti i livelli, è proprio il contenimento dei costi operativi che costituisce la spinta principale alla graduale realizzazione di tali investimenti socialmente responsabili. Viene inoltre sottolineato durante l'intervista che, "nel settore ricettivo, caratterizzato da elevati costi fissi e da un trend di ricavi irregolare a causa della stagionalità, il contenimento dei costi rappresenta un elemento essenziale per la sopravvivenza dell'impresa. La sostenibilità economica appare quindi collegata alla sostenibilità sociale e ambientale"(11). Dal 2010 inoltre la struttura si

²⁴ Con riferimento al risparmio dei costi energetici derivanti dall'utilizzo della tecnologia LED gli informant dichiarano di non poter fornire alcuna stima in quanto la struttura ricettiva ne risulta dotata sin dalla nascita e questo rende impossibile l'effettuazione di confronti tra i periodi pre e post impianto.

avvale, nell'espletamento delle proprie attività gestionali, dell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili. L'installazione di pannelli fotovoltaici ha infatti consentito la raccolta di energia solare destinata al riscaldamento della piscina dell'albergo, con conseguenti ulteriori risparmi energetici.

Altri elementi in cui si traduce la sensibilità aziendale nei confronti dell'ambiente sono le **misure di risparmio dell'acqua**. Attualmente la struttura risulta dotata di wc a doppio scarico; tra gli investimenti figuranti nel piano di programmazione a medio termine rientra inoltre la rubinetteria a basso flusso d'acqua, di cui la struttura non è ancora dotata.

L'impegno aziendale nei confronti dell'ambiente viene confermato dalla pratica della **raccolta differenziata** dei rifiuti, attuata dall'esercizio 2008.

Altre iniziative volte a coniugare il rispetto per l'ambiente con la sensibilizzazione in tal senso degli utenti sono il servizio di nolo bici, il cambio della biancheria bagno solo nei casi in cui il cliente lo ritenga necessario e la collocazione nelle camere di erbe grasse con la finalità di neutralizzare l'effetto delle onde elettroniche. Ancora, sempre a sostegno dell'ambiente è stato potenziato il sistema di gestione informatica dei documenti al fine di favorire una gestione dematerializzata riducendo i consumi di carta e i relativi costi. Dai dati comunicati dagli informant risulta che dal 2013 al 2015 è stata registrata una riduzione del 50% dei costi per predisposizione dei documenti cartacei. A favorire ciò anche alcune semplificazioni normative, quali, a titolo esemplificativo, la possibilità dell'invio telematico all'ufficio G.A.I.P. delle schedine contenenti i dati per gli alloggiati (schedine PS), prevista dal 2013; molto ancora potrebbe però essere realizzato in questa direzione in quanto, come dichiarato dal dirigente del servizio marketing, spesso sono proprio le normative vigenti a rappresentare un ostacolo alla concreta realizzazione delle iniziative a sostegno dell'ambiente e del territorio.

I profili di sostenibilità ambientale sopra analizzati, nonché le relative ricadute a livello interno (aziendale), ed esterno (ambiente e territorio), non sono oggetto di disclosure in eventuali documenti di rendicontazione ambientale e la struttura non dispone di nessun certificazione ambientale. Allo stato attuale, la rendicontazione all'esterno dei

fattori di CSR intrinseci alla politica aziendale non risulta essere un elemento prioritario per la struttura ricettiva, risultando invece prevalenti gli intenti di massimizzazione dell'efficienza aziendale. Per l'approfondimento degli aspetti motivazionali sottesi ai comportamenti socialmente responsabili dell'azienda Beta si rinvia al paragrafo 5.3.2.

c) L'analisi della **sostenibilità sociale** che caratterizza l'operatività della struttura Beta prende avvio dall'esame di alcuni elementi rivelatori della bontà delle politiche aziendali di **gestione del personale**. Nello specifico, si considerano in primo luogo il numero medio annuo di ore di formazione per dipendente e il tasso di infortuni sul lavoro, i cui valori forniti dagli informant e le relative elaborazioni vengono di seguito riportate:

Indicatori dipendenti	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011- 2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ_2)
<i>Numero medio annuo di ore di formazione per dipendente</i>	10,00	10,00	20,00	20,00	10,00	0,00	14,00	10,00	30,00
<i>Tasso di infortuni sul lavoro</i>	0,17	0,17	0,16	0,16	0,16	-0,01	0,164	0,01	0.00003

Tabella 19 - "Indicatori dipendenti azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

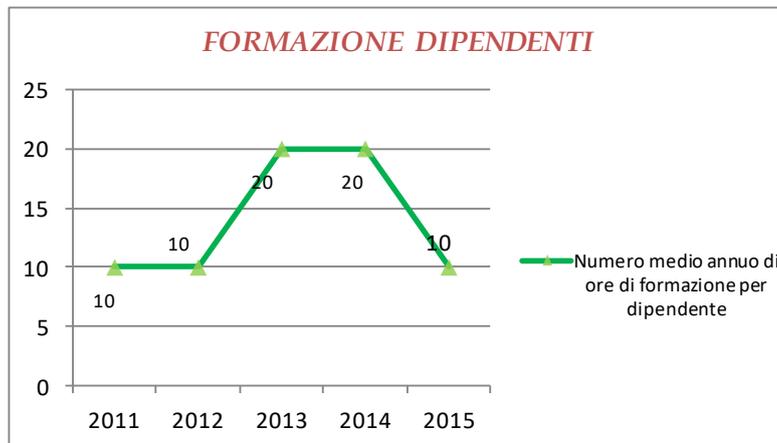


Figura 22 - "Formazione dipendenti azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

ore di formazione. La figura 21 evidenzia come il numero medio annuo di ore di formazione²⁵, pari a 10 nel 2011 e nel 2012, sia raddoppiato nel 2013 passando a 20, per poi passare nuovamente a

Nel corso del periodo 2011-2015 sono state erogate mediamente ogni anno (μ) n. 14 10 nel 2015. Il trend si caratterizza quindi per una varianza elevata pari a 30 e un campo di variazione pari a 10. Il trend dei tassi di infortuni sul lavoro mostra, per contro, una variabilità molto ridotta, pari a 0,00003; la percentuale di infortuni passa

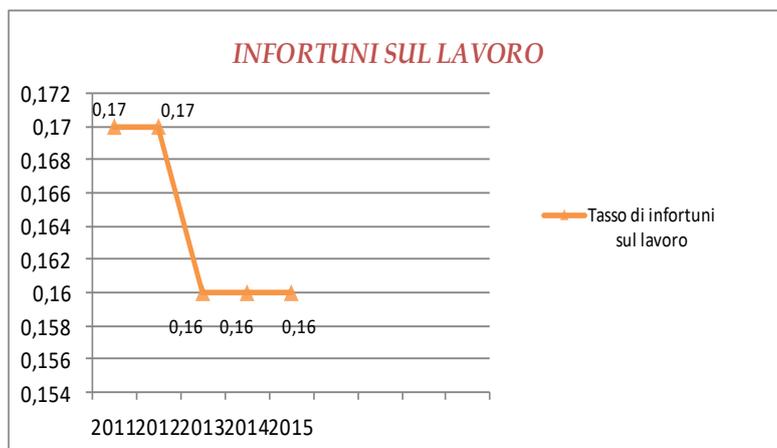


Figura 23 - "Infortuni sul lavoro azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

infatti dal 17% del 2011 a quella del 16% nel 2015, registrando una variazione in diminuzione di un punto percentuale a partire dal 2013, anno di potenziamento dei

²⁵ Si tratta di un dato complessivo, comprensivo sia delle ore di formazione in materia di sicurezza che delle ore di formazione finalizzate all'addestramento e all'aggiornamento.

programmi di formazione dei dipendenti. Misure per il monitoraggio del livello di soddisfazione del personale sono state adottate nell'anno 2011, prevedendo la somministrazione di questionari anonimi ai dipendenti, per poi essere abbandonate già dall'anno 2012. Come appreso nel corso dell'intervista, *"in un settore come quello ricettivo, in cui l'ospitalità e la qualità dei servizi offerti rappresenta una tra i principali fattori che contribuisce a qualificare in senso positivo l'offerta, la valutazione diretta della soddisfazione dei dipendenti, nel nostro caso tramite un questionario anonimo, non può avere lo stesso valore di un monitoraggio indiretto, giorno per giorno, e un loro coinvolgimento nell'attuazione delle politiche volte alla vincita di sfide quotidiane"*(11). Da ciò discende che nella struttura Beta la motivazione e il benessere del personale non viene garantito attraverso l'utilizzo degli strumenti formali, ma attraverso la condivisione della cultura e dei valori aziendali che a partire dal direttore della struttura, vengono trasmesse ad ogni livello gerarchico. Condivisione che viene favorita dalla trasmissione di comunicazioni via email e/o attraverso un software di **comunicazione interna** digitalizzato.

Una lettura complessiva del profilo sociale della sostenibilità aziendale non può prescindere dall'analisi degli elementi in cui si concretizza l'orientamento al cliente. A tale proposito, la prima variabile indagata è stata la **disponibilità di camere adatte alle esigenze di speciali dei visitatori con disabilità o mobilità ridotta**; dai dati raccolti è emerso che la struttura dispone di n. 10 camere dotate di specifici requisiti quali un ingresso più ampio nonché bagni con sanitari e docce dotati di supporti particolari. Complessivamente pertanto, la percentuale di camere fruibili dagli utenti portatori di disabilità è pari al 5%. La struttura dispone inoltre di camere idonee a garantire il benessere degli ospiti con problemi di allergie respiratorie.

L'attenzione al cliente misurata dal rispetto delle norme formali è stata valutata attraverso l'analisi dell'**importo complessivo annuo di sanzioni per violazioni della normativa in tema di sicurezza prodotti, etichettatura, privacy e pubblicità ingannevole**. E' emerso che, per ciascuno degli esercizi considerati, tale importo si sia mantenuto costante e pari a zero.

Meritevole di attenzione risultano inoltre le **iniziative di carattere sociale** promosse dall'azienda. E' stato precisato dal dirigente del servizio marketing che, sistematicamente, due volte all'anno in occasione delle festività pasquali e natalizie, vengono effettuate delle donazioni a favore delle organizzazioni Unicef e Save the Children. Non sono state tuttavia fornite indicazioni di carattere monetario a completamento dell'informativa in materia.

Addentrando negli **aspetti formali della dimensione sociale**, è stata rilevata una scarsa formalizzazione delle pratiche gestionali socialmente responsabili; queste non risultano certificate dallo **standard internazionale SA8000**, né l'azienda ha redatto, al termine di nessun esercizio del quinquennio considerato, alcun **documento di rendicontazione sociale**. L'unico strumento utilizzato per la diffusione delle pratiche socialmente responsabili attuate dall'azienda risulta essere il sito web della società. Secondo quanto riportato dal direttore della struttura, primi passi verso la comunicazione formale degli orientamenti socialmente responsabili dell'azienda sono stati fatti attraverso la redazione di un **codice etico** contenente un'illustrazione della missione dell'azienda, dei suoi valori e delle norme di condotta sottese all'espletamento dei processi decisionali aziendali. La sua diffusione allo stato attuale è avvenuta solo parzialmente attraverso la consegna ai dipendenti e collaboratori dell'azienda, nonché alle figure professionali di qualsiasi livello gerarchico partecipanti all'azienda. Ancora non è stato però reso pubblico attraverso la sua diffusione agli stakeholder esterni; da un attento esame del sito web della struttura Beta non risulta infatti pubblicato.

5.3.2. *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR*

Osservando lo stesso protocollo seguito per l'esame del caso di studio Alfa, si approfondisce nel presente sottoparagrafo **il quadro motivazionale** sotteso alle dinamiche comportamentali esaminate nelle precedenti sezioni.

Si focalizza in prima istanza l'attenzione sulla **percezione aziendale dei vantaggi conseguenti all'implementazione delle pratiche di CSR nella gestione d'impresa**. I

vertici aziendali (come si evince dalla tabella 20) sono stati concordi nell'affermare che incremento dell'efficienza aziendale e miglioramento nel tempo delle performance sociali e ambientali sono i fattori causali del loro impegno in ambito socio-ambientale. Ciò appare allineato a quanto discusso nella sezione dedicata alla sostenibilità economica e a quella ambientale, in cui è emerso un notevole contenimento dei costi di gestione conseguente all'adozione di sistemi di ottimizzazione del consumo energetico o, ancora, alla sperimentazione di pratiche di gestione dematerializzata dei documenti. Da ciò è stata individuata una relazione tra efficienza economica e sostenibilità. Per contro, il miglioramento dell'immagine aziendale non viene individuato tra i fattori sottesi all'impegno dell'impresa in materia di CSR. Nello specifico, a tale modalità di risposta è stato associato un punteggio pari a 3 che viene così chiarito: *“la finalità della formulazione di una gestione socialmente sostenibile (almeno per il momento) non è quella di rafforzare l'immagine dell'azienda ma piuttosto quella di contenere i costi e accrescere il rispetto per il territorio e la comunità. La strada della sostenibilità è stata intrapresa quindi primariamente per una cultura radicata in azienda e per esigenze interne di gestione. Sappiamo che sono sempre più numerosi i clienti che prestano attenzione agli aspetti della sociali e ambientali ma al momento non è all'immagine quello a cui puntiamo e risulta anche difficile capire quale parte di fatturato sia effettivamente dovuta alle politiche di sostenibilità. Le risorse finanziarie a disposizione sono limitate e quindi si mira ad ottimizzare gli impieghi”*(12). Un punteggio intermedio (3) deve essere quindi interpretato come consapevolezza del management circa le ricadute positive che le pratiche di CSR potrebbero avere in termine di immagine d'azienda, seppur allo stato attuale questo non rappresenta un aspetto prioritario né verificabile per il management della struttura. Miglioramento della qualità e della sicurezza dell'offerta, soddisfazione del cliente, clima aziendale e motivazione dei dipendenti, nonché una più efficace gestione dei rischi sono, come mostrato nella tabella 21, gli aspetti delle performance aziendali su cui l'azienda ritiene che un atteggiamento socialmente responsabile possa influire.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>			●		
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>				●	
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>				●	
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>				●	

Tabella 20 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali	1	2	3	4	5
<i>Qualità dell'offerta</i>				●	
<i>Sicurezza dell'offerta</i>				●	
<i>Soddisfazione del cliente finale</i>				●	
<i>Fidelizzazione del cliente finale</i>			●		
<i>Reputazione aziendale</i>			●		
<i>Gestione rischi</i>				●	
<i>Clima aziendale e motivazione dei dipendenti</i>				●	

Tabella 21 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Per contro, come emerso nelle sezioni dedicate alla sostenibilità sociale e alla sostenibilità ambientale, al momento, nonostante l'azienda abbia dimostrato una forte sensibilità in materia, risulta un basso livello di formalizzazione delle pratiche di CSR. Tale aspetto è dovuto al fatto che tra i maggiori **vantaggi attribuiti ai procedimenti di rendicontazione sociale** (tabella 22) i vertici individuano il miglioramento dell'immagine aziendale, al momento non rientrante tra gli obiettivi delle politiche responsabili dell'azienda; miglioramento delle performance aziendali, sociali e ambientali non discenderebbero, se non in minima parte, dalla formalizzazione dei processi di CSR.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>				●	
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>		●			
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>		●			
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>		●			

Tabella 22 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nella prospettiva di una lettura completa del complesso sistema causale alla base delle politiche socialmente responsabili dell'unità analizzata, sono stati approfonditi i fattori individuati dai vertici quali ostacoli alla concreta realizzazione dei piani aziendali rispettosi di ambiente e comunità. Con riferimento agli **elementi che hanno reso complessa l'implementazione delle pratiche di CSR** gli informant hanno individuato tra i principali la mancanza di tempo e la competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi (punteggio=4). In secondo luogo è stato dato risalto alla limitatezza delle risorse finanziarie (punteggio=3), che comporta, come richiamato nelle precedenti sezioni, un'implementazione graduale delle nuove tecnologie suscettibili di favorire la sostenibilità socio-ambientale oltre che economica. Viene dichiarata inoltre la mancanza di figure professionali con competenze specifiche che possano gestire le problematiche di responsabilità sociale. Tale aspetto incide mediamente sul livello di virtuosità sociale dell'azienda, tuttavia, come emerso durante l'intervista *"la responsabilità sociale d'impresa fa proprio parte della cultura dell'azienda. Non esiste una professionalità specifica che si occupi specificamente della formulazione delle politiche di responsabilità sociale ma è il direttore che, sensibile alle problematiche sociali e ambientali, trasmette i valori al personale"* (12).

Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>				●	
<i>Mancanza di tempo</i>			●		
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>			●		
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>				●	

Tabella 23 - "Fattori che hanno reso complesso o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Infine, con riferimento ai fattori ostacolanti le pratiche di rendicontazione sociale sono stati individuati come connotati da elevata rilevanza (punteggio=4) la limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione, la mancanza di tempo e di figure professionali specifiche in azienda e la competizione di mercato basata sul contenimento dei prezzi. Viene inoltre aggiunto che, come sottolineato in precedenza, al momento la rendicontazione all'esterno non rientra tra gli obiettivi aziendali.

Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>				●	
<i>Mancanza di tempo</i>				●	
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>				●	
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>				●	

Tabella 24 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Beta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Si conclude l'analisi con delle brevi riflessioni aventi ad oggetto le categorie degli stakeholder a cui maggiormente si rivolgono le politiche aziendali e l'importanza attribuita dalla struttura alla collaborazione tra i portatori d'interesse della comunità. Da quanto asserito in forma esplicita dagli informant, e da quanto traspare complessivamente dall'analisi, l'azienda volge la sua attenzione alla comunità locale nel suo complesso e, in particolare:

-clienti: attraverso una differenziazione dell'offerta;

-dipendenti: tramite coinvolgimento a tutti i livelli gerarchici volto a favorire benessere e motivazione;

-comunità locale dei lavoratori: attraverso l'approvvigionamento prevalente dai fornitori locali volti al rilancio dell'occupazione regionale.

Relativamente all'importanza della collaborazione tra gli stakeholder della comunità, il dirigente del servizio marketing ha affermato che, essendo l'industria turistica un'impresa basata su persone e territorio, la collaborazione tra gli stakeholder costituisce una condizione primaria per il benessere del settore. Riferendosi al grado di collaborazione esistente all'interno dei confini della propria comunità, è stato dichiarato un elevato livello di collaborazione a livello di imprese; tuttavia viene definito auspicabile un incremento del sostegno delle istituzioni alle imprese.

5.4. Il caso Gamma

L'azienda Gamma è una struttura ricettiva a tre stelle, costituita nel 1972 nella forma di Società a Responsabilità Limitata. Essa ha sede operativa nella città metropolitana di Cagliari, in una zona residenziale a pochi chilometri dal mare e dalle principali attrattive della città, e ben servita dai mezzi di trasporto pubblico. Attualmente conta un numero medio di 23²⁶ dipendenti e un fatturato superiore a Euro 2.000.000 e sino a Euro 10.000.000²⁷, dati che concorrono a caratterizzarla come piccola impresa.

La struttura ricettiva considerata è operativa tutto l'anno e risponde sia alle esigenze dei segmenti di clientela "business" e "congressual" (che attualmente alimentano la domanda dei loro servizi ricettivi per circa il 40% del totale), sia a quelle del segmento di clientela leisure (60% del totale). Si tratta in prevalenza di una clientela nazionale (60%) appartenente alla fascia dell'età compresa tra i 40-60 anni (60%).

La struttura dispone di n. 41 camere, ciascuna delle quali suscettibili di ospitare da n. 1 a n. 4 persone, un centro congressi con una capienza massima di n. 105 persone, un

²⁶ Dati INPS

²⁷ Dati risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato al 31/12/2015.

bar e un centro benessere. In definitiva si compone di n. 4 dipartimenti dei quali solo n. 3 (camere, centro congressi e centro benessere) rappresentano un autonomo centro di costo e di ricavo. All'interno dell'edificio in cui ha sede l'hotel è presente anche un ristorante; questo però è gestito da una società esterna.

La somministrazione del questionario e l'intervista ai vertici di tale struttura ricettiva sono state realizzate nel novembre 2016. In sede d'intervista il direttore generale (informant 1 – I1) è stato affiancato dal responsabile del personale (informant 2 – I2). La mission dell'azienda, così come dichiarato dal direttore della struttura alberghiera nel corso dell'intervista, è di *“provvedere alla soddisfazione del cliente e, allo stesso tempo, alla promozione del territorio, della cultura e delle tradizioni, al fine di far crescere il settore turistico locale”*(I1). Dalle parole e dal linguaggio non verbale rilevato nel corso dell'intervista, emerge un framework di valori e obiettivi non meramente preimpostato e un reale desiderio di contribuire alla crescita economica e occupazionale del territorio di appartenenza. A tal proposito un'apposita sezione del sito web della società è dedicata alla città di Cagliari e, nello specifico, alla promozione delle spiagge e dei parchi naturali (ambiente), dei quartieri storici (cultura) e delle principali zone commerciali (economia).

Caratteri generali dell'azienda Gamma

Tipologia commerciale	Struttura ricettiva alberghiera	
Categoria dimensionale	Impresa di piccole dimensioni	
Anno di costituzione	1972	
Numero di dipendenti	23	
Fatturato espresso in Euro	Maggiore di Euro 2.000.000 e sino a Euro 10.000.000	
Segmenti di clientela serviti	<i>Per tipologia</i>	- Business e congressual: 40% - Leisure: 60%
	<i>Per provenienza</i>	-Nazionale: 60% -Internazionale: 40%
	<i>Per fasce d'età</i>	Prevalenza (60%) di utenti appartenenti alla fascia d'età matura (40-60 anni)
Presenza di un sistema di contabilità analitica	si	
Mission dell'azienda	"Provvedere alla soddisfazione del cliente e, allo stesso tempo, alla promozione del territorio, della cultura e delle tradizioni, al fine di far crescere il settore turistico locale"	

Tabella 25 - "Caratteri generali dell'azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

5.4.1. La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale

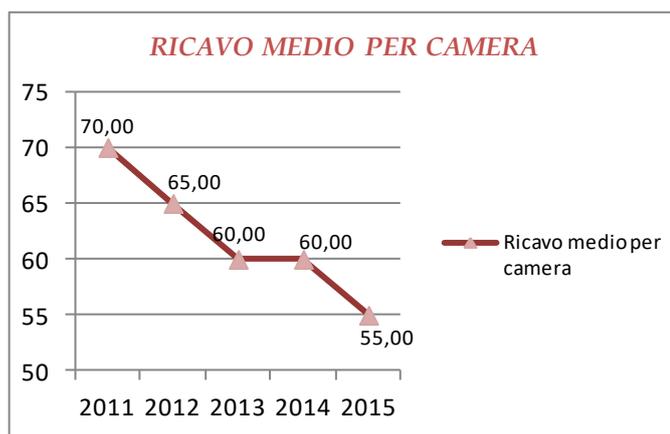
Si analizzano in questo paragrafo i profili economici, sociali e ambientali della politica aziendale.

a) Il primo aspetto analizzato concerne la dimensione economica della sostenibilità. La **quota di mercato** è stata calcolata secondo la stessa formula utilizzata nel caso Beta, ottenendo un valore, per l'anno 2015, pari a 0,005. Con riferimento invece agli **indicatori reddituali**, i valori forniti dal direttore della struttura vengono di seguito riportati, unitamente alle elaborazioni degli indici di statistica descrittiva:

Indicatori reddituali	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ^2)
<i>Ricavo medio per camera (Euro)</i>	70	65,00	60,00	60,00	55,00	-15,00	62,00	15,00	32,50
<i>Tasso d'occupazione e (TO)</i>	0,29	0,28	0,37	0,37	0,42	+0,13	0,34	0,14	0,0036
<i>Rev Par (Euro)</i>	20,00	18,00	22,00	22,00	23,00	+3,00	21,00	5,00	4,00

Tabella 26 - "Indicatori reddituali azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Nel quinquennio considerato si osserva (figura 23) un trend del ricavo medio per camera in continuo calo, conseguenza di una politica di contenimento dei prezzi volta a



favorire la crescita del tasso di occupazione e, per questa via, del Rev Par. Nel complesso si osserva un valore medio pari a Euro 62 e un complessivo decremento nel 2015 rispetto al 2011 del 27,27%. I valori assunti dalla varianza (32,50) e dal campo di variazione (15)

Figura 24 - "Ricavo medio per camera azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

mostrano una discreta variabilità dell'indice nel periodo considerato. Il tasso di occupazione (figura 24), mostra dei valori molto bassi. La curva che lo rappresenta

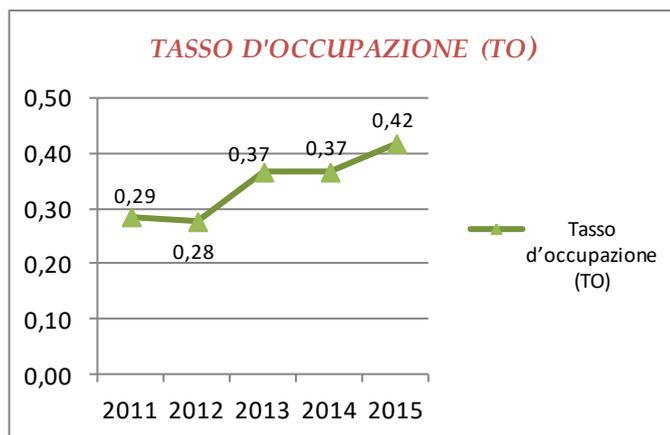


Figura 25 - "Tasso di occupazione camera azienda Gamma" -
Fonte: Elaborazione dell'autore.

evidenza un valore di partenza pari al 29% che si riduce ulteriormente di un punto percentuale nel 2012, per poi crescere passando al 37% nel 2013 e nel 2014, e registrare un'ulteriore aumento del 14% nel 2015. Si tratta di valori

contenuti ($\mu = 0,34$) ma dal complessivo andamento crescente dovuto alle restrizioni della politica tariffaria attuata dal management dell'albergo.

L'andamento del RevPar (figura 25) segue quello del tasso di

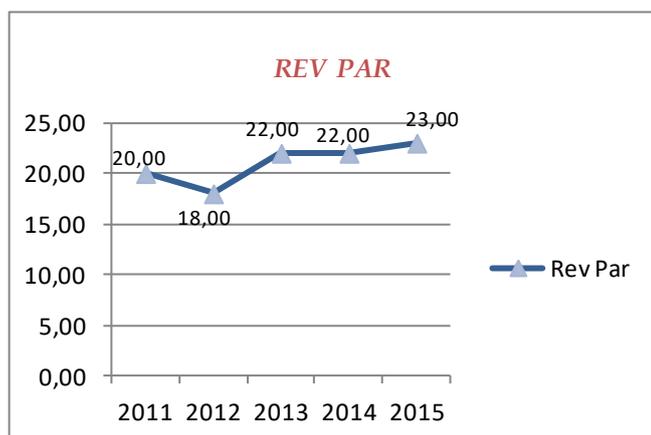


Figura 26 - "Rev Par azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

occupazione; da un valore pari a Euro 20 all'inizio del quinquennio, passa, a seguito di modeste fluttuazioni, a Euro 23 nel 2015, evidenziando un valore medio pari a 21 e una varianza ridotta pari a 4. Un altro elemento meritevole di attenzione nell'ambito della sostenibilità economica è dato

dalla **sussistenza di finanziamenti erogati all'azienda da pubbliche amministrazioni.**

Tali finanziamenti, erogati dalla Regione Sardegna, hanno parzialmente contribuito alla copertura del fabbisogno finanziario aziendale per l'intero arco temporale considerato e, nell'ultimo biennio (2014-2015), sono stati erogati finanziamenti a destinazione vincolata finalizzati alla realizzazione di interventi di riqualificazione energetica (installazione di pannelli solari), assumendo quindi il ruolo di incentivo alla sostenibilità. In realtà, come emerso nel corso dell'intervista, per l'azienda Gamma

“sarebbe auspicabile un intervento di più ampio raggio delle pubbliche istituzioni, al fine di consentire anche alle strutture ricettive di più modeste dimensioni di accedere alle tecnologie eco-sostenibili che, oltre al rispetto di ambiente e comunità garantiscono anche un risparmio in termini di costi di esercizio” (11).

Con riferimento alla **politica di selezione dei fornitori**, risulta di interesse la percentuale di spesa concentrata a livello regionale, pari al 50% per tutto il periodo 2011-2015. La formulazione del piano di fornitura è teso inconfutabilmente a favorire lo sviluppo dell'economia della Regione Sardegna attraverso la somministrazione ai clienti e, per questa via, la promozione, dei prodotti locali, e la crescita dell'occupazione interna. La medesima politica viene condivisa anche dal ristorante situato all'interno della struttura ricettiva, che, nonostante sia gestito da una differente società, contribuisce a favorire la promozione dei prodotti sardi tra i turisti locali, nazionali e internazionali, in un'ottica di espansione dei mercati locali.

b) Con riguardo alla **sostenibilità ambientale**, dall'analisi effettuata, efficienza energetica e risparmi idrici sono gli aspetti cruciali della politica formulata dall'azienda a tutela dell'ambiente. Si tratta però, come emerso dai dati rilasciati dagli informant, di un piano ancora non compiutamente realizzato a causa di ostacoli di tipo economico-finanziario che non consentono che un'attuazione graduale delle politiche di CSR.

Riferendoci in particolare al profilo dei **consumi energetici** (Δ 2011-2015 = -10%), a partire dal 2013, è stato dato avvio alla graduale sostituzione dei tradizionali sistemi di illuminazione caratterizzanti la struttura sin dalla sua nascita, con sistemi di illuminazione basati sulla tecnologia LED a basso consumo energetico. Inoltre, nel 2010 la struttura ha provveduto all'installazione di un set di pannelli fotovoltaici volti alla produzione di energia rinnovabile; nel biennio 2014-2015, grazie al finanziamento erogato all'azienda dalla Regione Sardegna, sono stati installati ulteriori pannelli fotovoltaici potenziando così la produzione di energia pulita. Con riferimento alle **misure di risparmio dell'acqua**, dal 2012 l'hotel Gamma si è dotato di wc a doppio scarico, che garantiscono un utilizzo razionale delle fonti idriche; ancora non sono presenti i rubinetti a basso flusso d'acqua, comunque previsti nella programmazione degli investimenti a medio termine. L'azienda inoltre sin dal 2008 pratica la **raccolta**

differenziata dei rifiuti. Come sottolineato del direttore della struttura, si tratta, con particolare riferimento agli accorgimenti finalizzati al potenziamento dell'efficienza energetica e idrica, di misure che, oltre al rispetto dell'ambiente e della comunità, garantiscono un risparmio in termini di costi operativi; tale risparmio tuttavia, risulta di difficile percezione nel breve termine per una struttura di così piccole dimensioni e caratterizzata da un contenuto volume d'affari. Infatti numerose difficoltà si incontrano nella realizzazione di simili investimenti di lungo termine soprattutto a causa delle difficoltà d'accesso alle fonti di finanziamento esterne. Inoltre i modesti flussi di ricavi, dovuti alla concorrenza basata sul prezzo che affligge le piccole strutture con una prevalenza di clientela appartenente al segmento leisure, rendono difficile la stessa reintegrazione economica delle quote di ammortamento dei rinnovati impianti basati sulle tecnologie sostenibili più evolute. Ciò impone quindi un processo di adeguamento delle strutture e degli impianti graduale e basato su singoli interventi di volta in volta valutati come prioritari rispetto ad altri.

Il **grado di formalizzazione dei profili di sostenibilità ambientale** dell'azienda Gamma è basso. Gli informant hanno affermato, di comune accordo, che gli strumenti di certificazione e di rendicontazione ambientale sono sicuramente utili non solo al fine del consolidamento e della crescita dell'immagine aziendale, ma anche per l'acquisizione della consapevolezza, da parte degli attori della struttura, del livello di sostenibilità delle attività gestionali poste in essere, in un'ottica di miglioramento continuo. Su questi presupposti sono state implementate nel 2011 le certificazioni ISO 9001 e ISO 14001, poi abbandonate nel 2013 in quanto ritenute eccessivamente costose. Inoltre nel 2011 è stato redatto il bilancio ambientale; il processo di raccolta dati e di predisposizione del documento di rendicontazione ambientale è stato però ritenuto eccessivamente costoso e perciò non ripetuto negli anni successivi.

c)Al fine dell'analisi della **sostenibilità sociale** si considerano in prima istanza gli elementi rivelatori dell'attenzione riservata dall'azienda alla **gestione del personale**. Dai dati raccolti e riportati nella tabella 27, nonché sintetizzati graficamente nella figura 26, un'area critica appare quella della formazione. Negli anni 2011 e 2012 non è stato realizzato nessun processo formativo a favore del personale dipendente; nel

triennio seguente sono state mediamente erogate ogni anno n. 5 ore dedicate alla sicurezza sul lavoro.

Indicatori dipendenti	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ^2)
Numero medio annuo di ore di formazione per dipendente	0	0	5	5	5	+5	3	5	7,50

Tabella 27- "Indicatori dipendenti azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

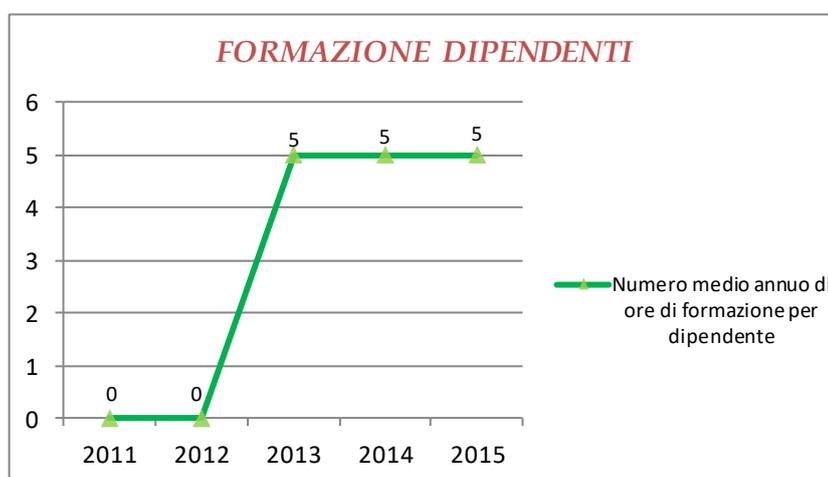


Figura 27 - "Formazione dipendenti azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Complessivamente nel quinquennio considerato il numero medio di ore di formazione è stato pari a $\mu = 3$, con una variazione 2011-2015 positiva e pari a 5 e una varianza pari a 7,5.

Gli informant non hanno fornito i dati relativi al **tasso di infortuni sul lavoro**, in quanto la struttura non dispone di un adeguato sistema di rilevazione. Tuttavia, durante l'intervista è stato affermato che nel periodo 2011-2015 gli episodi di infortunio sono stati in numero esiguo e di irrilevante gravità.

Addentrando negli aspetti della **comunicazione interna aziendale**, si riscontrano connotati di tipo informale. Nello specifico, con riferimento al monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti, solo nel 2011 è stato attuato un monitoraggio di tipo formale, attraverso la somministrazione di questionari in forma anonima; a partire dal 2012 è prevalsa un'attività di monitoring di tipo informale. "In un'azienda di piccole

dimensioni, con un ridotto numero di dipendenti che formano quasi una famiglia, il monitoraggio formale non è ritenuto una misura necessaria né tantomeno la più efficace. Il livello di soddisfazione dei dipendenti si misura quotidianamente attraverso l'osservazione delle loro performance, sulle quali inevitabilmente il loro livello di gratificazione e le condizioni dell'ambiente di lavoro si ripercuotono (12)". Il responsabile del personale ha asserito inoltre che la comunicazione interna di politiche e obiettivi, nonché la risoluzione delle problematiche eventualmente emerse, avviene attraverso il dialogo diretto tra il direttore, i responsabili di settore e i collaboratori addetti alle diverse mansioni; sono indette inoltre riunioni con cadenza mensile al fine di rendere partecipi i collaboratori aziendali a ogni livello circa l'andamento gestionale, le eventuali criticità emerse e le azioni correttive da attuare.

A completamento dell'analisi della sostenibilità sociale si analizzano le pratiche aziendali che riflettono l'**orientamento al cliente**. A tale proposito si riscontra l'**indisponibilità di camere specificamente adatte alle esigenze speciali dei visitatori con disabilità o mobilità ridotta**; tuttavia, le "camere famiglia", vale a dire la tipologia di camere riservate al pernottamento di famiglie e in grado di ospitare sino a quattro persone, dispongono di bagni dotati sia di doccia che di vasca e possiedono una metratura che consente il loro utilizzo anche a soggetti portatori di handicap.

Diversi sono i servizi offerti al cliente al fine di garantire una soddisfazione totale e la loro fidelizzazione; in particolare viene riservato agli ospiti dell'albergo il servizio transfer da e per l'aeroporto di Elmas, il porto navale e la stazione ferroviaria di Cagliari e altre località del Sud Sardegna a scelta dei clienti. Inoltre viene offerto il servizio di concierge e l'accesso gratuito degli animali domestici dei clienti alla struttura.

Non si rinvengono specifiche **iniziative a carattere sociale** promosse dall'azienda nel quinquennio considerato.

Come nel caso Beta, anche per l'azienda Gamma l'attenzione e la correttezza verso il cliente misurata dal rispetto delle norme formali è stata valutata attraverso l'analisi dell'**importo complessivo annuo di sanzioni per violazioni della normativa in tema di**

sicurezza prodotti, etichettatura, privacy e pubblicità ingannevole. E' emerso che, per ciascuno degli esercizi considerati, tale importo si sia mantenuto costante e pari a zero. Con riferimento ai **profili formali** della dimensione sociale della gestione dell'impresa, si riscontra un livello di formalizzazione delle pratiche pressoché nullo. In nessuno degli esercizi considerati ai fini dell'indagine, è stato redatto un **bilancio di sostenibilità**; inoltre, l'azienda non dispone di un **codice etico**, né della **certificazione SA8000**. L'unico canale utilizzato ai fini della comunicazione dell'impegno nel sociale della struttura è il sito web dell'azienda.

5.4.2. Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR

Una comprensione completa dell'orientamento aziendale alla CSR richiede un'analisi delle motivazioni sottese all'attuazione concreta delle pratiche socialmente virtuose. Dall'analisi della **percezione aziendale in merito ai vantaggi che possono derivare dalle pratiche di CSR** (Tabella 28) emerge che, sulla base delle informazioni rilasciate dagli informant, le pratiche di CSR vengono percepite dalla struttura ricettiva Gamma come strumentali al miglioramento nel tempo dell'efficienza aziendale (punteggio=3). Concordemente a quanto riportato nelle precedenti sezioni infatti, alcune delle misure volte a garantire la sostenibilità ambientale dell'operare aziendale sono anche suscettibili di favorire il contenimento dei costi operativi e, per questa via, l'incremento dell'efficienza aziendale. Tuttavia tale vantaggio viene percepito come di entità media in quanto, essendo il volume d'affari contenuto e l'accesso ai finanziamenti esterni difficoltoso, si verifica un trade-off tra propensione alla riduzione dei costi operativi e attitudine agli investimenti a medio/lungo termine in CSR. Maggiore importanza viene invece attribuita dall'azienda alla relazione tra le pratiche di CSR e il miglioramento nel tempo delle performance ambientali (punteggio=4). Rispettivamente scarso (punteggio=2) e nullo rilievo (punteggio=1) vengono attribuiti al miglioramento dell'immagine dell'impresa e delle performance sociali.

	1	2	3	4	5
Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR					
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>		●			
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>			●		
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>	●				
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>				●	

Tabella 28 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Come riportato nella tabella 39, i profili delle **performance aziendali maggiormente influenzati positivamente dalle pratiche di CSR** sarebbero la gestione del rischio (punteggio=4) e il clima aziendale che si ripercuote inevitabilmente sulle performance dei dipendenti, la qualità e la sicurezza dell'offerta (punteggio=3). L'azienda avverte invece come debole (punteggio=2) la relazione tra pratiche di CSR e soddisfazione e fidelizzazione del cliente, nonché reputazione aziendale.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali	1	2	3	4	5
<i>Qualità dell'offerta</i>			●		
<i>Sicurezza dell'offerta</i>			●		
<i>Soddisfazione del cliente finale</i>		●			
<i>Fidelizzazione del cliente finale</i>		●			
<i>Reputazione aziendale</i>		●			
<i>Gestione rischi</i>				●	
<i>Clima aziendale e motivazione dei dipendenti</i>			●		

Tabella 29 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Riferendoci alla **percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale** emerge che elevato rilievo (punteggio=5) viene attribuito al rafforzamento dell'immagine aziendale; anche incremento dell'efficienza aziendale, delle performance sociali e ambientali si ritiene possano, seppur in maniera debole (punteggio=2), essere influenzati dalla formalizzazione dei profili di gestione responsabile. Tuttavia, come precisato dal direttore della

struttura e coerentemente con quanto riportato nel precedente paragrafo nonché nella tabella 32, la rendicontazione sociale risulta essere eccessivamente costosa. La struttura Gamma annovera infatti tentativi di avvio di un processo di rendicontazione ambientale e di certificazione delle pratiche ambientali; tuttavia, da quest'esperienza è emerso che i costi della formalizzazione degli output delle politiche di CSR superano i vantaggi e perciò sono stati abbandonati.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>					●
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>		●			
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>		●			
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>		●			

Tabella 30 - Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Analizzando infine i fattori che hanno reso complesse o impedito l'implementazione nella struttura Gamma delle pratiche di CSR (tabella 31) e la rendicontazione sociale (tabella 32), rivestono, in entrambe i casi, la massima importanza sia la limitatezza delle risorse finanziarie, che la mancanza di tempo e di figure professionali con competenze specifiche in materia di gestione sostenibile e sua rendicontazione (assenti nella struttura), nonché la competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi, che da un lato limita l'entità dei flussi di ricavi gestionali e dall'altro agisce come ostacolo alla realizzazione di ingenti investimenti a lungo termine per l'indisponibilità finanziaria e l'impossibilità a coprire i costi che ne derivano.

Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>					●
<i>Mancanza di tempo</i>					●
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>					●
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>					●

Tabella 31 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>					●
<i>Mancanza di tempo</i>					●
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>					●
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>					●

Tabella 32 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Gamma" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Indagando infine in merito alle categorie di **stakeholder** a cui principalmente si rivolge l'attenzione dell'azienda, si rinviene che importanza fondamentale rivestono clienti, fornitori, dipendenti e proprietà aziendale; fornitori e dipendenti influiscono sul livello qualitativo delle performance aziendali mentre la proprietà, essendo una piccola impresa, rappresenta la principale fonte di apporto delle risorse finanziarie. Gli informant inoltre attribuiscono alla collaborazione tra gli stakeholder del territorio un ruolo di fondamentale importanza al fine dello sviluppo del settore turistico locale, ma ne lamentano la scarsità. In particolare evidenziano un debole supporto da parte delle amministrazioni pubbliche.

5.5. Il caso Delta

L'azienda Delta è una struttura ricettiva alberghiera a quattro stelle costituita nel 1971 nella forma di Società a Responsabilità Limitata. Essa ha sede operativa a Quartu S. Elena, un comune facente parte della città metropolitana di Cagliari, e dista circa 12 Km dal centro del capoluogo regionale. Attualmente conta un numero medio di 6 dipendenti e un fatturato inferiore a Euro 2.000.000, valori che concorrono a collocarla nella categoria delle micro imprese.

La struttura ricettiva oggetto di analisi è operativa nove mesi l'anno, dal mese di marzo al mese di novembre; la politica di chiusura della struttura nei mesi di dicembre, gennaio e febbraio è stata intrapresa per far fronte alle ricadute economiche negative derivanti dai bassi livelli di domanda caratterizzanti i mesi invernali. La sua offerta infatti, si rivolge in misura prevalente al segmento di clientela leisure (90%), mentre i segmenti di clientela business e congressual alimentano solo marginalmente la domanda dei loro servizi ricettivi (10%). Da ciò deriva che, visto il mare una delle attrattive principali della località, la domanda risulta concentrata nei mesi primaverili e estivi. Si tratta principalmente di una domanda proveniente prevalentemente da una clientela nazionale (60%), appartenente alla fascia d'età over 40 anni (70%).

La struttura si articola in 3 dipartimenti; dispone di n. 130 camere, un ristorante con un numero di coperti pari a 400 e un centro congressi con una capienza massima di 300 persone. Solo il reparto camere e il centro congressi costituiscono un autonomo centro di costo e ricavo.

La somministrazione del questionario e l'intervista al direttore (I) di tale struttura ricettiva è stata realizzata nel mese di febbraio 2017.

A completamento del profilo generale del caso di studio si presenta brevemente la sua mission. Nel corso dell'intervista è emerso che la mission dell'azienda è quello di *"coniugare il soddisfacimento dei clienti con la valorizzazione e la promozione della città metropolitana di Cagliari, un'area ricca di potenzialità ma ancora poco attrezzata dal punto di vista turistico"* (I). Lo scopo è quello di contribuire allo sviluppo del settore facendo conoscere ai turisti le tante attrattive che la città offre, che non sono solo il

mare, ma anche gli itinerari storici, la cultura e le specialità gastronomiche; questo, dal punto di vista del direttore della struttura, potrebbe essere la soluzione alla stagionalità che da sempre caratterizza il settore turistico in Sardegna.

Di seguito si presenta una sintesi dei caratteri generali dell'azienda:

Caratteri generali dell'azienda Delta		
<i>Tipologia commerciale</i>	Struttura ricettiva alberghiera	
<i>Categoria dimensionale</i>	Micro impresa	
<i>Anno di costituzione</i>	1971	
<i>Numero di dipendenti</i>	6	
<i>Fatturato espresso in Euro</i>	Inferiore a Euro 2.000.000	
<i>Segmenti di clientela serviti</i>	<i>Per tipologia</i>	- Business e congressual: 10% - Leisure: 90%
	<i>Per provenienza</i>	-Nazionale: 60% -Internazionale: 40%
	<i>Per fasce d'età</i>	Prevalenza (70%) di utenti appartenenti alla fascia d'età over 40
<i>Presenza di un sistema di contabilità analitica</i>	Si	
<i>Mission dell'azienda</i>	"Coniugare il soddisfacimento dei clienti con la valorizzazione e la promozione della città metropolitana di Cagliari, un'area ricca di potenzialità ma ancora poco attrezzata dal punto di vista turistico"	

Tabella 33 - "Caratteri generali dell'azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

5.5.1. La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale

Seguendo il medesimo protocollo caratterizzante l'analisi dei precedenti casi di studio, si analizzano in questo paragrafo i profili economici, sociali e ambientali della politica aziendale.

a) Addentrandoci nell'esame della dimensione economica della sostenibilità, la **quota di mercato nazionale**, calcolata attraverso l'utilizzo della formula di cui ci si è serviti per il caso Beta e per quello Gamma, è risultata pari a 0,004. Con riferimento invece

agli **indicatori reddituali**, i valori forniti dal direttore della struttura vengono di seguito riportati, unitamente alle elaborazioni degli indici di statistica descrittiva:

Indicatori reddituali	2011	2012	2013	2014	2015	Δ 2011-2015	Media (μ)	Campo di variazione (C)	Varianza (σ^2)
<i>Ricavo medio per camera (Euro)</i>	34,15	31,52	28,59	27,47	28,30	-5,85	30,01	6,68	7,70
<i>Tasso d'occupazione e (TO)</i>	0,83	0,80	0,76	0,72	0,78	-0,05	0,78	0,11	0,002
<i>Rev Par (Euro)</i>	28,34	25,22	21,73	19,78	22,07	-6,27	23,43	8,57	11,35

Tabella 34- "Indicatori reddituali azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Partendo dall'esame della politica tariffaria attuata dall'azienda nel quinquennio 2011-2015, emerge (figura 27) un trend del Ricavo medio per camera in costante

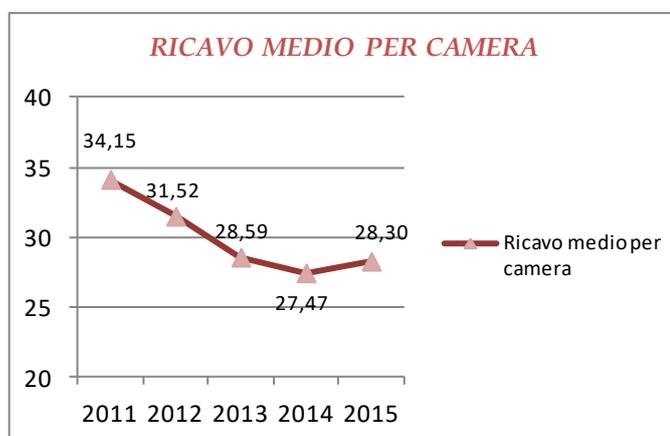


Figura 28 - "Ricavo medio per camera azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

peggioramento dal 2011 sino al 2014 ($\Delta = -24,32\%$), per poi sperimentare un contenuto aumento nel 2015 ($\Delta = +3,02\%$).

Secondo quanto affermato dal direttore della struttura, tali dati sono il risultato di una contrazione della politica

tariffaria attuata allo scopo di sostenere il Tasso di occupazione delle camere, anch'esso, come mostra la figura 28, in costante calo sino al 2014 ($\Delta = -15,28\%$), per

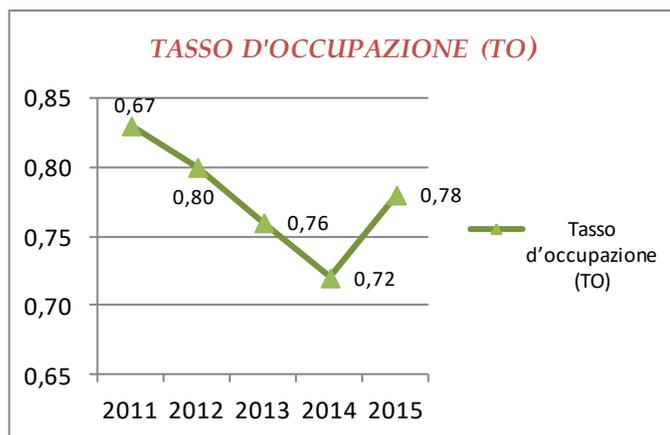


Figura 29 - "Tasso di occupazione camere azienda Delta" -
Fonte: Elaborazione dell'autore.

a ridurre in maniera drastica il personale dipendente di oltre il 50%, con evidenti impatti negativi non solo sulla gestione delle ordinarie attività d'impresa ma anche sulla comunità di appartenenza sotto i profili economici e occupazionali.

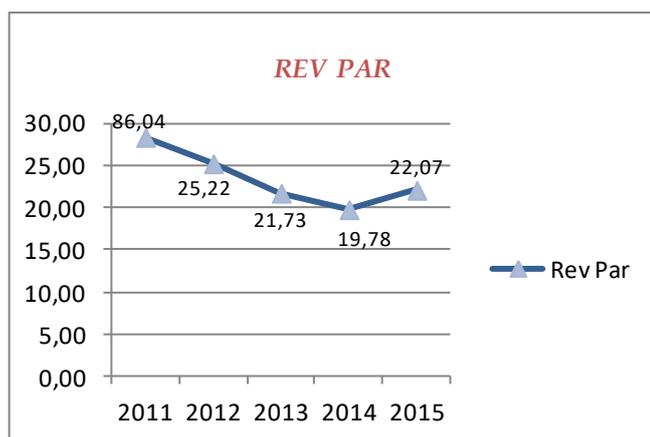


Figura 30 - "Rev Par azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

poi crescere di circa 8 punti percentuali tra il 2014 e il 2015. L'azienda ha affrontato un periodo di difficoltà dovuta principalmente all'aumentata concorrenza nel settore turistico ricettivo; periodo durante il quale si è trovata costretta

L'andamento del Rev Par (figura 29) sintetizza quello dei due indici sopra analizzati, evidenziando le difficoltà gestionali che l'azienda si è trovata a fronteggiare, cercando tuttavia di farvi fronte attraverso la continua riduzione dei margini di guadagno;

"questo al fine di continuare ad assicurare la propria presenza nel territorio di appartenenza contribuendo allo sviluppo di un settore che crediamo essere strategico per la crescita della nostra isola"(1).

Altro aspetto di rilievo al fine dell'analisi della sostenibilità economica dell'azienda è la sussistenza di **finanziamenti erogati all'azienda da parte di pubbliche amministrazioni**. In base alle risultanze dell'indagine è emerso che l'azienda, nel quinquennio considerato, ha fruito di finanziamenti regionali che, tuttavia, non risultano collegati alle eventuali iniziative socialmente virtuose poste in essere

dall'azienda. Il finanziamento è risultato tuttavia di cruciale importanza per la realizzazione di importanti interventi di ristrutturazione della struttura ricettiva, i quali hanno avuto delle ricadute positive sul livello di accoglienza dell'albergo. Tali interventi non sarebbero stati possibili in assenza del finanziamento pubblico.

Con riferimento alla **politica di selezione dei fornitori** si rileva che, nonostante non sia stata fornita dall'informant la percentuale di spesa concentrata a livello regionale o locale, si privilegia l'acquisto di prodotti locali allo scopo sia di produrre benefici di tipo occupazionale ed economico sul territorio di appartenenza, sia di realizzare un risparmio sui costi di trasporto dei prodotti acquistati. Il contenimento dei costi viene definito come un *“fattore cruciale per una unità aziendale di siffatte ridotte dimensioni, specie laddove operi in un settore come quello turistico, caratterizzato da ridotti margini di guadagno a causa della elevata pressione fiscale che si abbatte sugli immobili”*. L'eventuale possesso di certificazioni ambientali e sociali da parte dei fornitori non influisce sulla loro scelta.

b) Con riferimento alla **dimensione ambientale** della gestione aziendale, importante per l'azienda è l'aspetto del **risparmio energetico** finalizzato al contenimento dei costi. A questo proposito, come dichiarato dal direttore della struttura, si ricorre ad un monitoraggio costante dei sistemi di illuminazione e, attualmente, il 98% della struttura ricettiva è coperto da fonti di illuminazione a basso consumo energetico. A partire dall'esercizio 2008 è in corso un processo di graduale sostituzione dei televisori presenti nelle camere, con schermi utilizzando una tecnologia LCD che consente, oltre ad un minor consumo energetico, un più semplice smaltimento al termine della vita utile del bene. Riferendoci all'uso di fonti energetiche rinnovabili, a partire dal 2010 l'azienda ha provveduto all'installazione di un set di pannelli fotovoltaici al fine della produzione di energia solare, la quale costituisce un utile contributo ai fabbisogni energetici dell'hotel contribuendo ulteriormente al contenimento dei costi operativi. Attualmente si contano oltre 50 pannelli collocati in posizione idonea a non creare effetti negativi sulla componente paesaggistica. Anche con riferimento ai **consumi idrici**, l'azienda tende ad adottare misure volte al loro contenimento in modo da coniugare l'attenzione per l'ambiente con il potenziamento dell'efficienza aziendale.

Nello specifico, già a partire dal 2003 è stato avviato un processo di installazione di misure volte al risparmio dell'acqua, in particolare si parla di WC a doppio scarico. Nella programmazione aziendale a medio termine rientra la progettazione di un sistema di recupero e potabilizzazione delle acque del sottosuolo.

L'impegno aziendale nei confronti dell'ambiente si concretizza anche nella pratica della **raccolta dei rifiuti**, attiva durante tutto il quinquennio considerato ai fini dell'analisi.

Tra le **altre iniziative** volte al rispetto ambientale si cita anche il sistema di sostituzione della biancheria nei bagni solo quando il cliente lo ritiene necessario, in modo da limitare l'utilizzo dei detersivi, e inoltre la recente sostituzione degli arredi con un intervento di razionalizzazione che consenta dei risparmi sui tempi delle pulizie.

Nel complesso *“si tratta di un impegno che riflette sensibilità per l'ambiente, elemento da preservare in quanto cruciale per il turismo, e necessità di contenere i costi”* (I).

Addentrando negli aspetti formali dell'impegno sociale nei confronti dell'ambiente si ravvisa un basso livello di disclosure. L'azienda non possiede nessuna certificazione ambientale e non ha mai redatto un bilancio ambientale. Il direttore della struttura considera tali strumenti funzionali al miglioramento dell'immagine aziendale ma, allo stesso tempo, eccessivamente costosi per una struttura di micro dimensioni. Allo stato attuale si privilegia il profilo sostanziale delle pratiche di responsabilità ambientale; queste ultime vengono condivise esternamente attraverso mezzi di comunicazione di tipo informale, quali la pagina web dell'azienda e la pagina ad essa dedicata su facebook.

c) Con riferimento agli aspetti inerenti la **dimensione sociale**, di rilievo appare l'analisi delle dinamiche aziendali coinvolgenti il personale dipendente. A questo proposito si premette che l'azienda, non disponendo di idonei sistemi di rilevazione, non ha fornito i dati inerenti al numero medio annuo di formazione per dipendente e il tasso di infortuni sul lavoro. Emerge inoltre che, al fine del monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti non viene utilizzata nessuna procedura di tipo formale. E' il direttore della struttura che cerca di trasmettere i propri valori e garantire la coesione e lo spirito di collaborazione tra i dipendenti; ciò avviene rendendo partecipe il personale circa gli obiettivi da raggiungere e le difficoltà che occorre superare. *“Condivisione di*

sacrifici e di meriti è il miglior modo per garantire la fedeltà, l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti" (1). In definitiva è possibile affermare che il grado di **comunicazione interna** sia elevato; si tratta però di una comunicazione di tipo informale, che enfatizza il profilo umano della fitta rete relazionale che si instaura all'interno di un'impresa. Questo è possibile dato il ridotto numero di dipendenti che opera in maniera attiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che rende più facile una comunicazione "face to face" piuttosto che filtrata attraverso i più moderni mezzi di trasmissione delle informazioni.

L'**attenzione al cliente** è elevata. Come già riportato nel corso della trattazione, si cerca di fornire al cliente un servizio che va oltre il pernottamento; la finalità è quella di guidare gli utenti alla reale scoperta delle diverse potenzialità che la destinazione turistica può offrire, che vanno ben oltre il mare, anche al fine di ridurre la stagionalità e allungare il periodo di apertura della struttura. La struttura dispone di 6 **camere adatte agli utenti con disabilità o ridotta mobilità**, quindi il 4,62% delle camere totali. Inoltre, durante il quinquennio considerato l'azienda dichiara di non aver commesso **violazioni inerenti la normativa sulla sicurezza dei prodotti, sull'etichettatura o sulla privacy e la pubblicità ingannevole**, garantendo al cliente sempre la massima trasparenza. Non si rinvenivano specifiche **iniziative a carattere sociale** promosse dall'azienda nel quinquennio considerato.

Si fa infine riferimento ai **profili formali** della dimensione sociale della gestione dell'impresa, osservando come, nonostante dall'indagine siano emersi diversi elementi in cui si concretizza la sensibilità sociale dell'impresa, si riscontra un livello di formalizzazione delle pratiche pressoché nullo. L'azienda non dispone di un **codice etico**, né della **certificazione SA8000**. Inoltre, in nessuno degli esercizi considerati ai fini dell'indagine, è stato redatto un **bilancio di sostenibilità**. L'unico canale utilizzato ai fini della comunicazione dell'impegno aziendale in direzione sociale è il sito web dell'azienda e la pagina ad essa dedicata su facebook.

5.5.2. Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR

Al fine di una lettura complessiva delle manifestazioni della CSR nella struttura alberghiera Delta, si presentano di seguito gli aspetti motivazionali dai quali traggono origine le scelte aziendali in tal senso.

L'esame della **percezione aziendale in merito ai vantaggi che possono derivare dalle pratiche di CSR** (Tabella 35) porta ad affermare che, secondo i vertici della struttura, le politiche socialmente virtuose sono suscettibili di incrementare nel tempo l'efficienza aziendale e allo stesso tempo migliorare le performance aziendali (punteggio=4). Ciò risulta allineato ai risultati dell'indagine riportati nelle precedenti sezioni, nei quali risulta la volontà di coniugare rispetto per l'ambiente e abbattimento dei costi operativi. Importanza media (punteggio=3) viene data agli effetti della CSR sull'immagine dell'impresa e bassa (punteggio=2) al miglioramento nel tempo delle performance sociali, elementi considerati importanti ma dipendenti solo in misura limitata dagli accorgimenti socio-ambientali. In particolare, il responsabile della struttura considera tra i **vantaggi più rilevanti che le pratiche di CSR possono avere sulle performance aziendali** (tabella 36), il miglioramento della qualità e della sicurezza dell'offerta, del clima aziendale, nonché una più efficace gestione dei rischi (punteggio=4). Un punteggio basso (2) viene attribuito alla soddisfazione e fidelizzazione del cliente, e alla reputazione aziendale.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>			●		
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>				●	
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>		●			
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>				●	

Tabella 35 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali	1	2	3	4	5
<i>Qualità dell'offerta</i>				●	
<i>Sicurezza dell'offerta</i>				●	
<i>Soddisfazione del cliente finale</i>		●			
<i>Fidelizzazione del cliente finale</i>		●			
<i>Reputazione aziendale</i>		●			
<i>Gestione rischi</i>				●	
<i>Clima aziendale e motivazione dei dipendenti</i>				●	

Tabella 36 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Le **pratiche di rendicontazione sociale** (tabella 37), nella percezione aziendale avrebbero come unico vantaggio quello di migliorare l'immagine dell'impresa (punteggio=5). Per contro, nessuna relazione viene riscontrata tra rendicontazione formale della pratiche aziendali sostenibili e incremento nel tempo dell'efficienza aziendale e delle performance sociali e ambientali (punteggio=1).

Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Miglioramento dell'immagine dell'impresa</i>					●
<i>Incremento nel tempo dell'efficienza aziendale</i>	●				
<i>Miglioramento nel tempo delle performance sociali</i>	●				
<i>Miglioramento nel tempo delle performance ambientali</i>	●				

Tabella 37 - Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Infine, analizzando i fattori ostacolanti l'implementazione concreta delle pratiche di CSR in azienda (tabella 38) e la loro formalizzazione (tabella 39), emerge che, limitatezza delle risorse finanziarie unita a una competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi, rappresentano gli elementi che maggiormente (punteggio=5) complicano tali processi. Inoltre, con riferimento alla redazione dei documenti di sostenibilità, il punteggio massimo pari a 5 viene attribuito anche alla mancanza di

figure professionali specifiche (assenti), fattore che influisce, seppur in misura minore (punteggio=4), anche sulla implementazione concreta delle misure di CSR. Infine, anche la mancanza di tempo sembra influire negativamente (punteggio=4) tanto sull'attuazione delle politiche di responsabilità sociale quanto sulla loro rendicontazione.

Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>					●
<i>Mancanza di tempo</i>				●	
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>				●	
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>					●

Tabella 38 - "Fattori che hanno reso complesso o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>					●
<i>Mancanza di tempo</i>				●	
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>					●
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi</i>					●

Tabella 39 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Delta" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

A completamento dell'analisi relativa all'azienda Delta si dedica un breve spazio alla rilevanza della collaborazione tra gli attori della comunità nella visione del responsabile aziendale e alle categorie di stakeholder alle quali la struttura rivolge in misura prevalente le sue attenzioni. L'informant ha dichiarato che gli stakeholder a cui l'azienda volge in misura preponderante il suo interesse sono i fruitori attuali e

potenziali dei suoi servizi e i dipendenti, oltre che la classe proprietaria; i primi di importanza cruciale per l'azienda in quanto da loro dipendono i risultati economici dell'attività aziendale e quindi il perdurare nel tempo dell'operatività dell'impresa e i suoi effetti sulla comunità di appartenenza. I dipendenti vengono considerati "l'anima dell'azienda"; il loro benessere e la loro soddisfazione influiscono in misura notevole sulle performance aziendali. Con riferimento alla collaborazione tra stakeholder questa viene considerata dal direttore della struttura ricettiva in oggetto come particolarmente rilevante, ma al momento il livello di cooperazione tra gli alberghi della città metropolitana di Cagliari viene avvertito come basso; scarse sinergie si sviluppano inoltre tra settore privato e pubblica amministrazione. Quest'ultimo aspetto viene percepito come particolarmente preoccupante.

5.6. I casi Alfa, Beta, Gamma e Delta: un'analisi comparativa

Nei paragrafi precedenti è stata condotta un'analisi di tipo *in depth* dei quattro casi di studio selezionati, ciascuno dei quali rappresentativo delle dinamiche di CSR caratterizzanti le imprese operanti nel settore turistico e rientranti in una delle quattro categorie dimensionali individuate dalla Commissione Europea con la Raccomandazione del 6 maggio del 2003. Si procede, nel presente paragrafo, alla realizzazione di un'analisi *cross case* finalizzata a mettere in luce l'eventuale relazione esistente tra dimensioni d'impresa e profili quali-quantitativi degli orientamenti aziendali alla CSR, dando così risposta alle domande di ricerca esplicitate nel quarto capitolo. Al fine di garantire la massima chiarezza dei risultati, la comparazione avrà ad oggetto i singoli aspetti studiati attraverso l'analisi verticale, riportando in maniera sintetica le risultanze emerse per ciascun caso (analisi orizzontale).

5.6.1. Mission

L'analisi comparativa prende avvio dalla considerazione delle mission espresse dagli informant delle aziende Alfa, Beta, Gamma e Delta e sintetizzate nella tabella 40.

Mission	
Alfa (Grande impresa)	“Favorire la mobilità delle persone all’interno dei confini dell’area vasta di Cagliari, ponendo in essere condotte suscettibili di generare valore non soltanto per i potenziali fruitori dei servizi ma per il territorio e la comunità nel suo complesso; a tal fine enfasi viene posta sul rispetto della tutela dell’ambiente e dei principi etici del lavoro”
Beta (Media impresa)	“Vedere quello che ancora non c’è per trasformare i desideri e le esigenze in realtà, immaginando scenari futuri e mettendo le persone al centro di ogni progetto. L’obiettivo è quello elevare gli standard dell’offerta turistica senza alterare gli equilibri ambientali e rispettando le esigenze della comunità di appartenenza, coniugandole con la promozione della memoria storica e della cultura dei luoghi”
Gamma (Piccola impresa)	“Provvedere alla soddisfazione del cliente e, allo stesso tempo, alla promozione del territorio, della cultura e delle tradizioni, al fine di far crescere il settore turistico locale”
Delta (Micro impresa)	“Coniugare il soddisfacimento dei clienti con la valorizzazione e la promozione della città metropolitana di Cagliari, un’area ricca di potenzialità ma ancora poco attrezzata dal punto di vista turistico”

Tabella 40 – “L’analisi comparativa: mission” - Fonte: Elaborazione dell’autore.

Secondo quanto sopra riportato e considerando gli approfondimenti contenuti nei paragrafi dedicati ai singoli casi, le aziende Alfa e Beta, rispettivamente appartenenti alla categoria delle aziende di grandi dimensioni e di dimensioni medie, mostrano una particolare attenzione al cliente e al miglioramento dell’offerta, ponendosi come obiettivo l’incremento degli standard qualitativi e della gamma di servizi erogati. Questo è reputato funzionale alla creazione di valore di lungo termine, del quale beneficia sia l’impresa che la comunità di appartenenza, e alla sopravvivenza dell’azienda nel tempo; ciò passa attraverso il rispetto dell’ambiente e dei diversi attori che a vario titolo operano all’interno di esso. Nella mission dell’azienda Beta (medie dimensioni) si rinviene anche un riferimento alla promozione della cultura e della storia dei luoghi in cui questa opera. Le aziende Gamma e Delta, rispettivamente

piccole e micro imprese, mostrano un forte legame con il territorio di appartenenza; esse, come risulta ovvio, si pongono come obiettivo la soddisfazione del cliente. Lo strumento chiave individuato per raggiungere tale risultato è però basato sulla promozione del territorio, delle tradizioni e della cultura locale; i vertici di tali aziende ritengono infatti che la località di appartenenza sia ricca di potenzialità, ancora poco valorizzate, soprattutto a causa della scarsa cooperazione tra le imprese appartenenti al settore turistico e tra queste e le pubbliche autorità. In definitiva, territorio, luoghi e comunità ricorrono sia nelle definizioni di mission della grande impresa, che in quelle della media, piccola e micro impresa. Nella prima però, sono identificati esclusivamente come destinatari delle eventuali ricadute delle politiche aziendali; nelle seconde come potenziali driver per una crescita del settore turistico che produca dei vantaggi sia a livello micro che a quello macroeconomico.

5.6.2. La dimensione economica

Addentrandoci nel confronto delle evidenze relative al profilo economico della sostenibilità, si analizza in primo luogo la **quota di mercato** servita dalle diverse imprese. E' possibile osservare come l'azienda Alfa e quella Beta possiedano un'elevata quota del mercato nazionale. Per l'azienda Gamma e per quella Delta, per contro, emergono situazioni meno solide. Nella sezione dedicata all'esame degli indicatori chiave delle performance di queste ultime due imprese, si rinviene una difficoltà a mantenere elevato il tasso di occupazione delle camere con conseguente necessità di attuare una politica di contenimento tariffaria.

Si concentra ora l'attenzione sull'analisi degli indicatori che misurano la bontà delle **performance aziendali (KPI – key performance indicator)**. Si precisa che, nonostante tutte le imprese selezionate quali casi studio appartengano al settore turistico così come inteso nell'art. 4 del D. Lgs. 79/2011, l'impresa connotata da grandi dimensioni eroga servizi di trasporto urbano, mentre le PMI sono costituite da strutture ricettive. Da qui l'esigenza della scelta di KPI differenziati ma equivalenti sotto il profilo funzionale, rispettivamente per la prima e per il gruppo di PMI. Sono stati perciò rappresentati in un unico grafico i valori medi assunti dagli indicatori selezionati

(Ricavo medio per camera, Tasso di occupazione camere, Rev Par) delle imprese Beta, Gamma e Delta, considerando in modo separato i valori medi dei KPI dell'azienda Alfa (Ricavi da traffico per passeggero, Rapporto Km percorsi/mezzi, Ricavi da traffico per vettura), per poi effettuare una complessiva valutazione di tipo comparativo. Dai dati raccolti e le relative elaborazioni risulta che l'azienda Alfa durante il quinquennio 2011-2015 ha conseguito delle ottime performance; il Ricavo medio da traffico per passeggero, con un valore medio pari a 0,35 è al di sopra delle medie nazionali di ben 3 punti percentuali. Il Rapporto Km percorsi/mezzi soddisfa pienamente gli obiettivi stabiliti dal management con un valore di Km 47.050, rispetto al risultato atteso pari a Km 47.000; tale dato dimostra l'adeguatezza dei beni strumentali a disposizione dell'azienda al fine dell'erogazione dei servizi. Infine la media di periodo del Ricavo da traffico per vettura, pari a 0,97 evidenzia una elevata redditività di ciascuna vettura componente il parco aziendale. Nel complesso si tratta quindi di un livello di performance ottimale. L'analisi delle performance delle PMI (figura 30) mette in evidenza una relazione crescente tra la dimensione d'impresa e il Ricavo medio per camera. Tutte e tre le imprese hanno posto in essere politiche di gestione delle tariffe mirate al sostenimento del tasso di occupazione delle camere, la cui media risulta elevata e pari al 67% per l'impresa Beta, decisamente ridotta e pari al 34% per l'impresa Gamma e del 78% per l'impresa Delta, la quale ha evidentemente raggiunto un'elevata percentuale di occupazione delle camere scontando però un contenimento eccessivo delle tariffe. Questa considerazione risulta supportata dalla lettura dei valori medi del Rev Par, pari Euro 83,49 per l'impresa Beta, e quasi allineati per l'impresa Gamma (21) e Delta (23,43), a causa di un effetto compensativo tra Ricavo medio per camera e Tasso di occupazione.

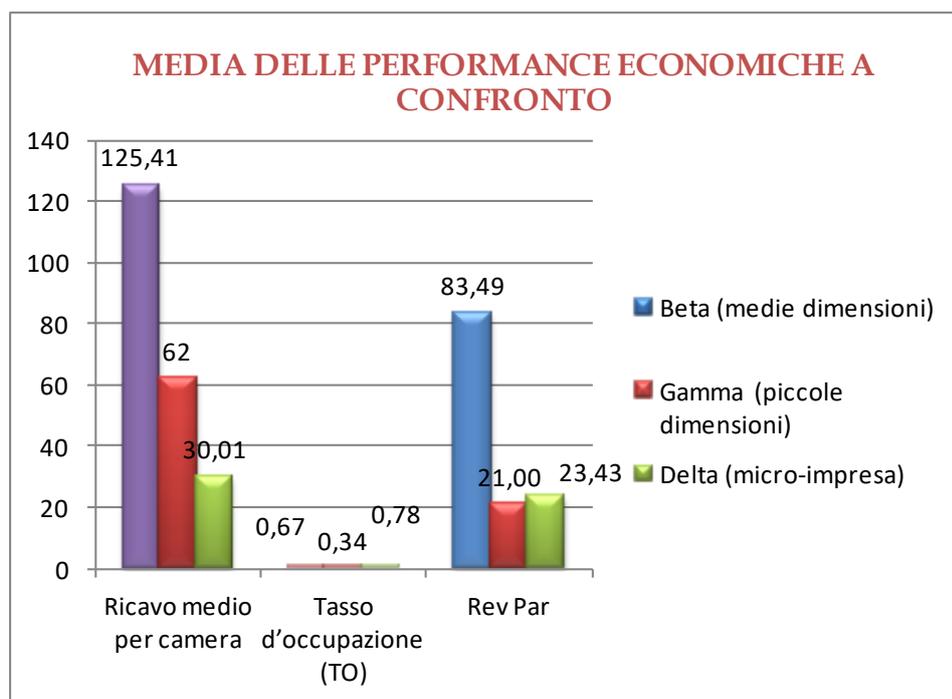


Figura 31 - "Media delle performance economiche a confronto" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Con riguardo ai **finanziamenti erogati all'azienda da parte di pubbliche amministrazioni**, tutte e quattro le aziende considerate hanno beneficiato durante il quinquennio 2011-2015 di finanziamenti provenienti dalla Regione Sardegna. Pressoché in nessun caso, salvo che per Gamma nell'ultimo biennio, i finanziamenti risultano assumere la connotazione di incentivi/premialità verso politiche aziendali socialmente virtuose. Per l'azienda Alfa tali finanziamenti hanno contribuito alla copertura di componenti negativi di reddito, mentre per le tre imprese appartenenti alla categoria delle PMI sono stati utilizzati al fine della realizzazione di interventi di ristrutturazione volti ad elevare il livello di sostenibilità (impresa Beta e Gamma) e di accoglienza dell'albergo (impresa Delta). In tutti i casi considerati è emersa un'esigenza di maggior sostegno alle imprese appartenenti al settore turistico da parte delle pubbliche istituzioni, le quali dovrebbero farsi promotrici di una politica unitaria di gestione responsabile da parte delle imprese, attraverso un piano sistematico di finanziamenti finalizzati specificamente al supporto di iniziative sostenibili, in un

progetto complessivo visto in chiave strategica per la crescita dell'economia della Sardegna.

Infine, un'analisi comparativa delle **politiche di selezione dei fornitori** emerse dai casi considerati, porta ad affermare che l'azienda di grandi dimensioni (Alfa) sottende alla scelta dei fornitori valutazioni di convenienza economica e relative agli standard qualitativi; non incide, per contro, il luogo di provenienza né il possesso da parte di questi di certificazioni ambientali o sociali, salvo i casi in cui queste vengano imposte dalla normativa in vigore. L'impresa Beta tiene conto invece, non solo degli aspetti economici e di tipo qualitativo, ma anche delle possibili ricadute positive che, dalle decisioni relative agli approvvigionamenti potrebbero derivare per il territorio e la comunità di appartenenza in termini di sviluppo occupazionale ed economico. La percentuale media di spesa concentrata a livello regionale e/o locale nel corso del periodo considerato è stata del 70%, un valore sicuramente importante. Anche la politica degli approvvigionamenti delle aziende Gamma e Beta risultano basate sui medesimi criteri; la percentuale media di prodotti locali acquistati dall'impresa Gamma nel quinquennio è stata pari al 50%, mentre il dato non risulta disponibile per l'impresa Delta, la quale ha dichiarato che dalla scelta di fornitori locali derivano vantaggi anche per la stessa impresa, che abbatte in tal modo parte dei costi legati al trasporto.

Una lettura complessiva, in un'ottica comparativa, della **dimensione economica** porta ad affermare che il livello delle performance è sicuramente più elevato per l'impresa di grandi dimensioni e per quella di dimensioni medie, la piccola e la microimpresa hanno incontrato maggiori difficoltà, dovute oltre ad aspetti di tipo finanziario, al fatto che, avendo una clientela in prevalenza appartenente al segmento leisure, si trovano a dover fronteggiare una elevata concorrenza basata sui prezzi, essendo quindi costretti ad attuare una rigida politica di contenimento tariffario al fine di sostenere il tasso di occupazione camere e mantenere e/o espandere la propria quota di mercato. Dalle politiche di scelta dei fornitori traspare notevole attenzione alle ricadute economiche sul territorio di appartenenza da parte dell'impresa media, seguita da quella piccola e dalla micro impresa; la grande impresa sembra invece basarsi solo su valutazioni di convenienza gestionale, allineando tutt'al più le proprie scelte al rispetto dei requisiti

minimi imposti dalla normativa in vigore. Tutte le imprese analizzate appaiono condividere il bisogno di un maggior supporto di tipo economico e organizzativo da parte delle pubbliche amministrazioni.

5.6.3. La dimensione ambientale

Il profilo ambientale delle politiche sociali è stato esaminato riferendosi agli aspetti dell'efficienza energetica, dei risparmi idrici e più in generale del rispetto degli equilibri dell'ecosistema. Sul punto, si rileva una netta differenziazione tra la grande impresa e le imprese appartenenti al gruppo delle PMI. Nello specifico, l'impresa Alfa nel quinquennio considerato non ha adottato misure volte al risparmio energetico e, per contro, ha sperimentato l'aumento di alcuni componenti dei consumi di energia. Un aspetto positivo sul fronte energetico è stato il parziale utilizzo di energie rinnovabili (paline solari presenti nella rete che sovrintende la circolazione dei pullman). I consumi idrici hanno rappresentato un elemento di criticità, risultando più che raddoppiati nel 2015 rispetto al 2011; sono state adottate misure di risparmio idrico solo parzialmente non risultando presenti né rubinetti, né wc a doppio scarico. Inoltre non è stato attuato nessun processo volto al recupero o riciclo delle acque. La raccolta differenziata è stata realizzata solo con riferimento a quei rifiuti che per legge vi sono soggetti. Da un simile quadro fattuale si desume una condotta orientata in misura prevalente al soddisfacimento degli obblighi normativi, non stimolata da una reale sensibilità nei confronti delle problematiche ambientali, né dai possibili impatti positivi che una politica ambientale socialmente responsabile potrebbe esercitare sull'economia dell'azienda. L'azienda Beta (medie dimensioni), per contro, nel complesso ha mostrato un'elevata sensibilità ambientale. L'ottimizzazione dei consumi energetici è stata garantita sia dall'utilizzo dell'illuminazione basata sulla tecnologia LED, la quale caratterizza l'intera struttura, sia dall'implementazione dei sistemi di domotica, i quali contraddistinguono il 95% del dipartimento camere, il 40% del dipartimento ristorante e l'intera hall. La struttura inoltre, si avvale parzialmente di fonti energetiche rinnovabili. Sul fronte delle misure di risparmio idrico si citano i wc a

doppio scarico e, non ancora installati ma previsti nella programmazione a medio termine, la rubinetteria a basso flusso d'acqua. La raccolta differenziata è stata regolarmente praticata a partire dal 2008 con riferimento a qualsiasi tipologia di rifiuto. A completamento del profilo delineato si sottolineano inoltre alcune iniziative volte alla sensibilizzazione ambientale degli utenti dell'albergo (nolo bici, sistema cambio biancheria bagno), al risparmio della carta (gestione informatica delle pratiche documentali) e a contrastare l'elettrosmog in modo originale (erbe grasse con la finalità di neutralizzare gli effetti delle onde elettroniche). Tali misure, come evidenziato nell'analisi in depth dedicata all'azienda Beta, trovano il loro fondamento, oltre che in una radicata cultura socio-ambientale che, a partire dal direttore della struttura, viene condivisa con tutti i partecipanti a vario titolo alla gestione dell'azienda, anche in una necessità di contenimento dei costi. Dai dati raccolti emerge infatti che le politiche volte al rispetto dell'ambiente contribuiscono in maniera consistente alla riduzione dei costi d'esercizio, elemento considerato essenziale in un settore quale quello ricettivo, caratterizzato da elevati costi fissi e da un trend di ricavi irregolare a causa della stagionalità. Il processo di responsabilizzazione ambientale appare però graduale a causa delle ristrettezze finanziarie; tuttavia, essendo un'azienda di recente costituzione (anno di costituzione: 2005), nasce già dotata di alcune misure volte a garantire il rispetto degli equilibri ambientali e questo sembra essere un fattore positivo in quanto fa sì che la struttura si trovi già in uno stadio avanzato del percorso verso la sostenibilità. Anche l'azienda Gamma sta sperimentando un processo di razionalizzazione in direzione ambientale di tipo graduale; si sta provvedendo infatti alla parziale sostituzione dei sistemi di illuminazione di tipo tradizionale con i sistemi LED e all'installazione di pannelli fotovoltaici volti alla produzione di energia pulita. Sul fronte del risparmio idrico sono stati installati i wc a doppio scarico e risulta in programma l'installazione dei rubinetti a basso flusso; la raccolta differenziata dei rifiuti è stata regolarmente praticata dal 2003. Si tratta di una struttura che cerca di conciliare le esigenze di sostenibilità ambientale della gestione, con le risorse finanziarie a disposizione per fronteggiare gli investimenti in nuove tecnologie. Anche il vertice dell'azienda Gamma, come quello

dell'azienda Beta, collega le misure rispettose dell'ambiente all'abbattimento parziale dei costi operativi. Sostiene tuttavia, che, essendo una struttura molto piccola, con un contenuto volume d'affari, la percezione di tale risparmio, nel breve termine risulta difficile, e, gli investimenti necessari per realizzarlo eccessivamente costosi. Il processo di adeguamento delle strutture è perciò lento. L'azienda Delta, dal punto di vista delle misure attuate per la garanzia di una gestione rispettosa dell'ambiente, risulta essere molto simile all'azienda Gamma; l'origine di queste misure sembra però essere data non da una volontà di contenimento dei costi operativi, ma da una necessità di tutela del patrimonio ambientale, considerato un driver per lo sviluppo turistico.

Effettuando un'analisi comparativa degli aspetti formali della responsabilità ambientale si trova che, l'azienda di grandi dimensioni, pur non possedendo alcuna certificazione attestante la sostenibilità ambientale, redige annualmente una relazione socio-ambientale conforme alle linee guida GRI; le aziende rientranti nella categoria delle PMI per contro, non redigono nessun bilancio ambientale e non si sono sottoposte a nessun processo di certificazione. Sia Beta, che Gamma e Delta, trovano il processo di disclosure della sostenibilità eccessivamente costoso e, almeno al momento, non prioritario per la struttura.

In definitiva, il livello di responsabilità ambientale di tipo sostanziale appare molto elevato per l'azienda di medie dimensioni, seppure comunque il processo di adeguamento gestionale attuato sia di tipo graduale e, al momento ancora in fase di avanzamento; anche l'azienda di piccole dimensioni e la micro impresa hanno mostrato una concreta attuazione delle misure di razionalizzazione ambientale, seppure in misura più contenuta. La motivazione è da rinvenire nelle minori disponibilità finanziarie di queste ultime e, nel fatto che, per loro, è più difficile percepire un risparmio in termini di costo a causa del contenuto volume d'affari che rende difficile la copertura dei costi degli investimenti; ciò offusca la percezione del risparmio in termini di costi operativi. L'impresa di grandi dimensioni sembra invece obbedire unicamente a quanto imposto dalla legge, mostrando una bassa sensibilità ambientale di tipo sostanziale. Dal punto di vista formale invece, si delinea la relazione

opposta: una disclosure elevata per l'impresa di grandi, bassa per l'impresa di medie dimensioni e pressoché nulla per le PMI.

5.6.4. La dimensione sociale

Con riferimento agli aspetti sociali della CSR e, in particolare alle politiche del personale, si riscontra che il profilo della **formazione dei dipendenti** venga considerato particolarmente importante dall'azienda Beta, che, nel corso del quinquennio considerato ha erogato mediamente ogni anno n. 14 ore di formazione per dipendente. L'azienda Alfa ha invece assicurato mediamente ogni anno n. 7,65 ore di formazione²⁸. Dai dati forniti dagli informant di Gamma e Delta traspare una minore attenzione a tale aspetto; Gamma ha infatti erogato un numero medio annuo di ore di formazione per dipendente pari a 3, e Delta addirittura non dispone di nessun sistema di rilevazione di tali. Con riferimento al **tasso di infortuni sul lavoro**, la situazione appare particolarmente positiva per l'azienda Alfa, con un tasso medio annuo pari al 4% ; l'azienda Beta mostra un tasso più elevato, pari al 16,4%. Gamma e Delta non hanno fornito il dato numerico relativo agli infortuni ma la prima ha asserito che durante il quinquennio il loro numero è stato esiguo e si è trattato di incidenti di irrilevante gravità. L'analisi del **monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti** e del **grado di comunicazione interna** ha fatto emergere un monitoraggio di tipo formale basato sulla somministrazione di questionari anonimi ai dipendenti e sulla realizzazione di focus group propedeutici alla rilevazione dello "stress lavoro correlato", per l'azienda Alfa; le aziende Beta, Gamma e Delta per contro, prediligono un sistema di controllo di tipo indiretto, in quanto ritengono che il livello di soddisfazione dei dipendenti e le condizioni dell'ambiente lavorativo si ripercuotano inevitabilmente sulle performance dei dipendenti. La stessa comunicazione interna di tali aziende, appare di grado elevato e in prevalenza di tipo informale (face to face per le aziende Gamma e Delta e sistema di comunicazione digitalizzato per l'azienda Beta); in tali aziende viene enfatizzata la trasmissione di obiettivi e valori dai vertici ai

²⁸ Come già discusso in precedenza tale dato è stato ottenuto a seguito dell'eliminazione del dato outlier dell'anno 2013.

dipendenti ai vari livelli, come strumento per accrescere la motivazione e di conseguenza il livello di bontà delle prestazioni del personale. L'azienda Alfa, al contrario, asserendo l'impossibilità di un'interazione quotidiana tra i vertici aziendali e i dipendenti, promuove l'importanza di un sistema di comunicazione interna di tipo formale, basato su un sistema intranet; tale sistema tuttavia, non è ancora attivo in azienda.

Addentrando nei profili dell'**orientamento al cliente** e, in particolare delle misure adottate a favore degli utenti portatori di disabilità, si evidenzia un'elevata attenzione da parte dell'azienda Alfa, la quale dispone di mezzi adeguati alla fruizione da parte di persone con una ridotta mobilità oltre che di servizi a queste riservati. Segue l'azienda Beta, che dispone di un 5% di camere adatte al soggiorno di soggetti disabili, e l'azienda Delta con una percentuale di camere destinate a soggetti a ridotta mobilità pari al 4,62%. L'azienda Gamma non dispone di camere specificamente costruite a tale scopo, pur disponendo di camere destinate al soggiorno di famiglie che possiedono caratteristiche che le rendono adatte anche ai portatori di disabilità. Con riferimento alle iniziative per il sociale l'azienda Alfa appare la più attiva, con una varietà di eventi destinati a numerosi scopi (si ricordano, a titolo esemplificativo, le campagne a favore del trasporto sostenibile, quelle contro l'alcol, contro la violenza sulle donne ecc.); secondo le dichiarazioni degli informant tali iniziative rispondono al doppio obiettivo di promuovere condotte socialmente desiderabili e accrescere l'immagine aziendale. Anche l'azienda Beta mostra un discreto numero di iniziative socialmente utili che si concretizzano in donazioni ad associazioni no-profit in prossimità delle festività. L'azienda Gamma e Delta per contro, non hanno promosso nel quinquennio considerato nessuna iniziativa a carattere sociale. Contro nessuna delle quattro aziende esaminate sono state irrogate, nel periodo 2011-2015, **sanzioni per violazioni della normativa in tema di sicurezza prodotti, etichettatura, privacy e pubblicità ingannevole**.

Un'analisi compara degli **aspetti formali** della sostenibilità sociale, come illustrato nella figura 31, mette in luce che solo l'azienda di grandi dimensioni redige annualmente

una relazione socio-ambientale conforme ai criteri enunciati dal GRI, pur non disponendo di nessuna certificazione attestante le sue caratteristiche e condotte socialmente sostenibili. Le aziende rientranti nel gruppo delle PMI, oltre a non possedere nessuna certificazione sociale, non redigono alcun documento di rendicontazione in tal senso; l'unico canale utilizzato per la comunicazione delle iniziative è rappresentato dal sito web dell'azienda e, nel caso dell'azienda Delta, la pagina ad essa dedicata sul social network facebook. Solo le aziende Alfa e Beta possiedono un codice etico che tuttavia allo stato attuale non è ancora a disposizione del pubblico esterno all'azienda.

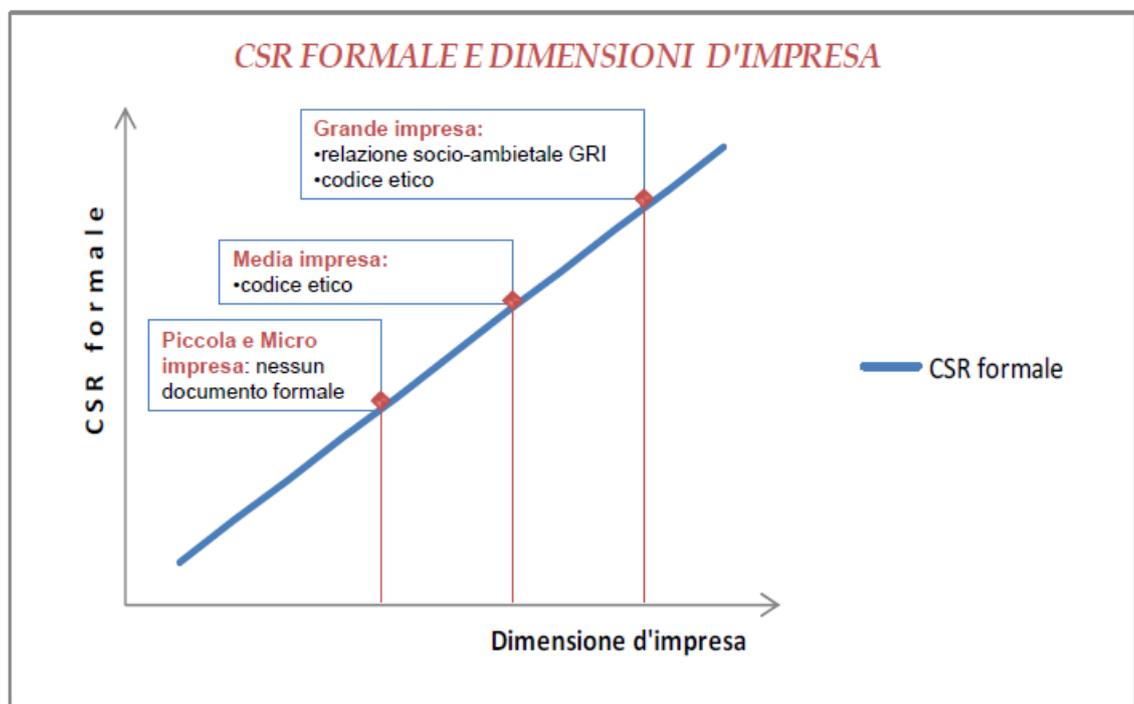


Figura 32 - "L'analisi comparativa: CSR formale e dimensioni d'impresa" - Fonte: elaborazione dell'autore.

In definitiva si afferma che sotto il profilo sociale della CSR non è possibile stabilire una relazione tra dimensione aziendale e entità dell'impegno dell'organizzazione, ma piuttosto tra dimensione d'impresa e connotati qualitativi dell'impegno socialmente sostenibile. L'azienda di grandi dimensioni è apparsa infatti virtuosa con riferimento alle politiche di formazione del personale e di controllo del tasso di infortuni, nonché

con riguardo all'orientamento al cliente e all'organizzazione di iniziative a carattere sociale. Tuttavia non sembra ancora aver raggiunto un livello accettabile di comunicazione interna. L'azienda di medie dimensioni pur erogando un numero medio annuo di ore di formazione ai dipendenti quasi doppio rispetto a quello di Alfa registra un tasso di infortuni più elevato. Sembra inoltre profondere meno impegno e risorse, rispetto all'azienda Alfa, nelle iniziative a carattere sociale; si mostra tuttavia particolarmente attenta alle esigenze dei clienti e il livello di comunicazione interna è particolarmente elevato. Quest'ultimo è elevato anche per le aziende di piccola e micro dimensione esaminate, che tuttavia dovrebbero migliorare gli aspetti della formazione del personale e di monitoraggio degli infortuni sul lavoro, oltre che della promozione di iniziative socialmente responsabili e, per l'azienda Gamma, delle misure a favore dei disabili. Dal punto di vista formale, così come riscontrato per i profili ambientali, l'azienda di grandi dimensioni appare l'unica ad adottare sistemi di disclosure delle pratiche di CSR realizzate.

5.6.5. Gli aspetti motivazionali

A completamento dell'analisi comparativa si presenta un confronto dei profili motivazionali sottesi alla concreta formulazione e attuazione delle politiche di CSR nelle quattro realtà aziendali indagate. Analizzando la percezione aziendale dei vantaggi che potrebbero derivare dall'attuazione delle pratiche di CSR (figura 32), si rileva che, nella visione dell'azienda di grandi dimensioni, la responsabilità sociale rappresenta soprattutto uno strumento per il rafforzamento nel tempo dell'immagine dell'azienda. Anche le aziende appartenenti al gruppo delle PMI ritengono che una corretta politica di CSR potrebbero produrre dei vantaggi in tal senso; considerano però prevalenti le ricadute positive che le politiche socialmente virtuose potrebbero

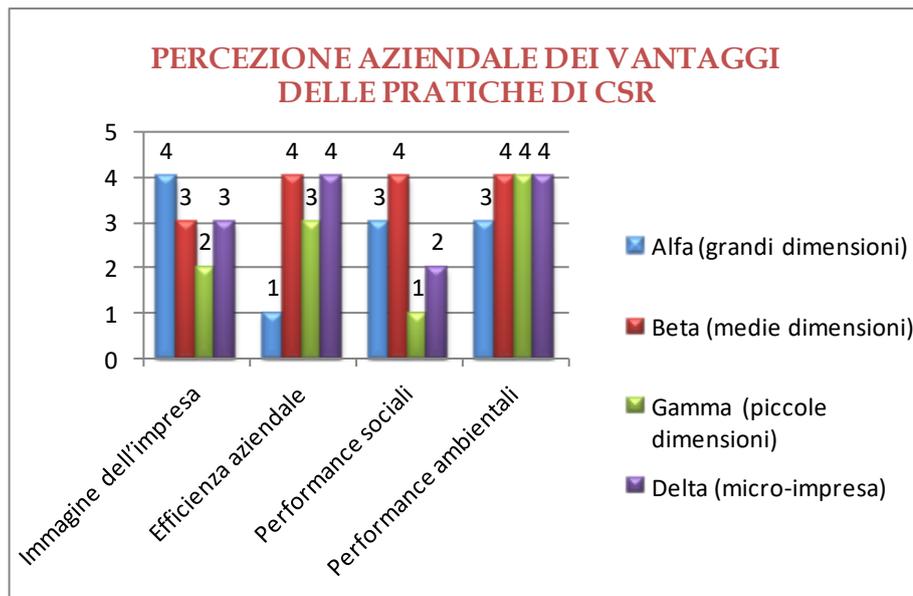


Figura 33 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

avere
sull'efficienza
aziendale e
sulle
performance
ambientali.
Per contro,
l'azienda di
grandi
dimensioni
non vede la
CSR come

uno strumento funzionale all'accrescimento dell'efficienza aziendale, anche se appare concorde alle altre aziende esaminate nell'affermare che una buona politica di CSR possa influire sulle performance ambientali e sociali. Interessante appare infine notare come l'aspetto delle performance sociali sia enfatizzato dalle aziende di grandi e medie dimensioni, e considerato poco rilevante dalla piccola impresa e dalla micro impresa.

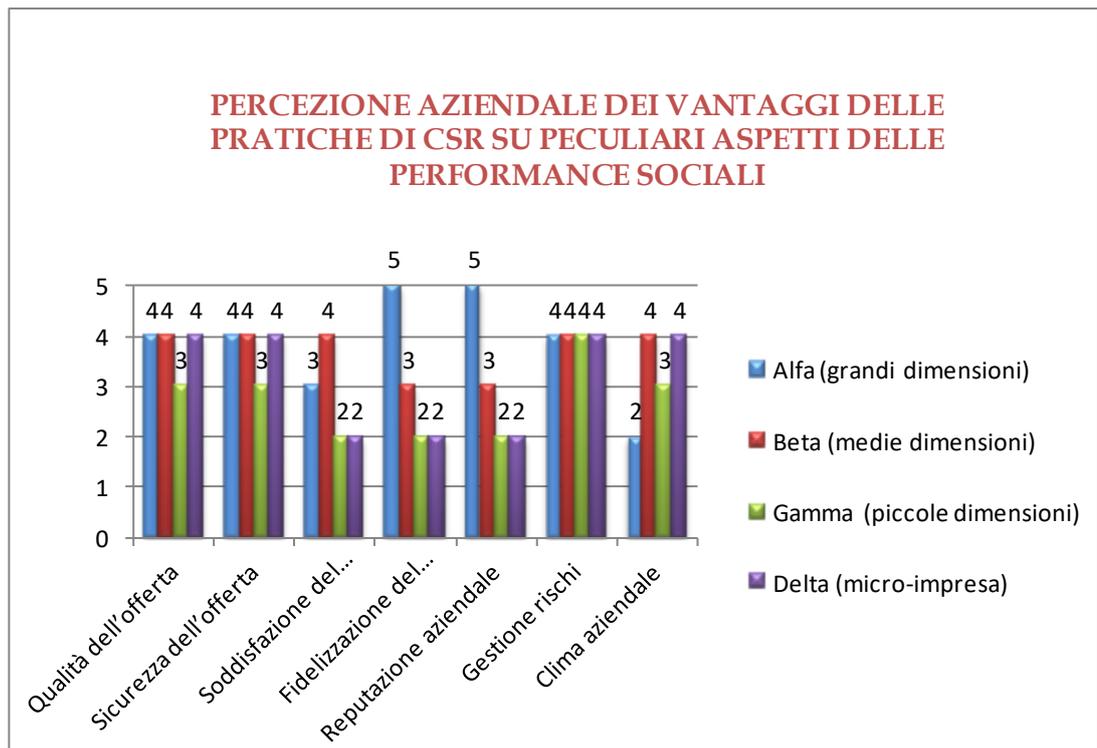


Figura 34 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance sociali" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Come si evince dalla figura 33, tutte le imprese considerate sembrano considerare qualità dell'offerta, sicurezza dell'offerta e gestione dei rischi, come aspetti delle performance aziendali notevolmente influenzati in modo positivo dalle pratiche di CSR. Il collegamento positivamente orientato tra le pratiche socialmente responsabili e il livello di soddisfazione del cliente sembra essere avvertito in misura maggiore dall'impresa di medie dimensioni, seguita dalla grande impresa. La piccola impresa e la microimpresa avvertono un debole legame tra le due entità. La fidelizzazione del cliente e la reputazione aziendale vengono percepite come fortemente legate alla CSR dalla grande impresa, seguita dall'impresa di medie dimensioni; piccola impresa e micro impresa percepiscono per contro una connessione debole. Con riferimento infine al clima aziendale, la grande impresa non ritiene che questo possa essere influenzato dall'adozione di pratiche socialmente responsabili, se non in minima parte; impresa media e microimpresa sentono per contro una forte relazione tra le due entità, così come la piccola impresa, seppure in maniera meno accentuata.

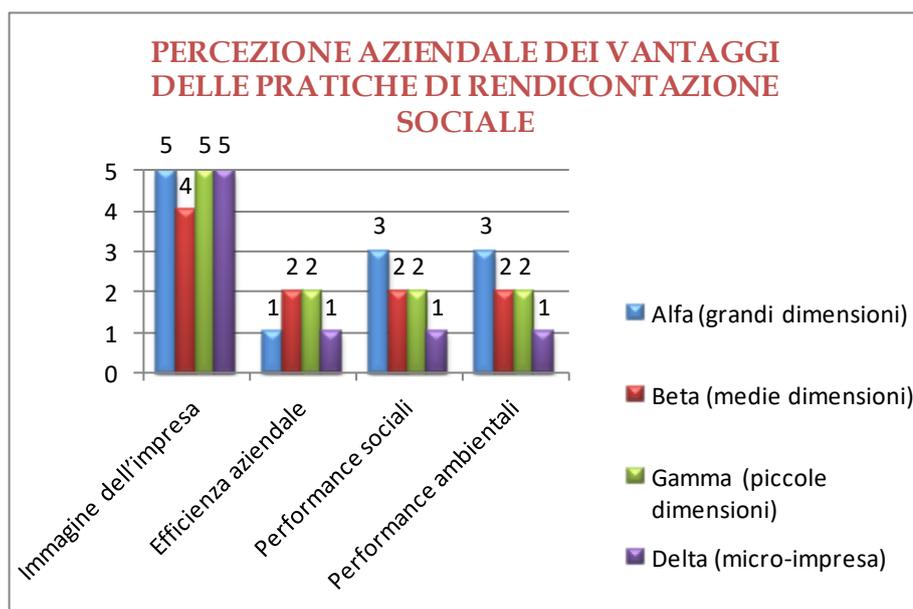


Figura 35 - "L'analisi comparativa: percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Riferendoci alle pratiche di rendicontazione sociale si sottolinea come tutte le imprese considerate siano concordi nell'attribuire un'elevata importanza alle pratiche di

disclosure come strumento per la crescita dell'immagine dell'impresa. Tutte le PMI attribuiscono un ruolo trascurabile alla rendicontazione come mezzo per il miglioramento delle performance sociali e ambientali, nonché dell'efficienza aziendale. Su quest'ultimo aspetto appare concorde anche l'impresa di grandi dimensioni, che tuttavia ritiene che il processo di rendicontazione sociale possa influire mediamente sulle performance sociali e ambientali in quanto ne consente un migliore monitoraggio da parte dell'azienda.

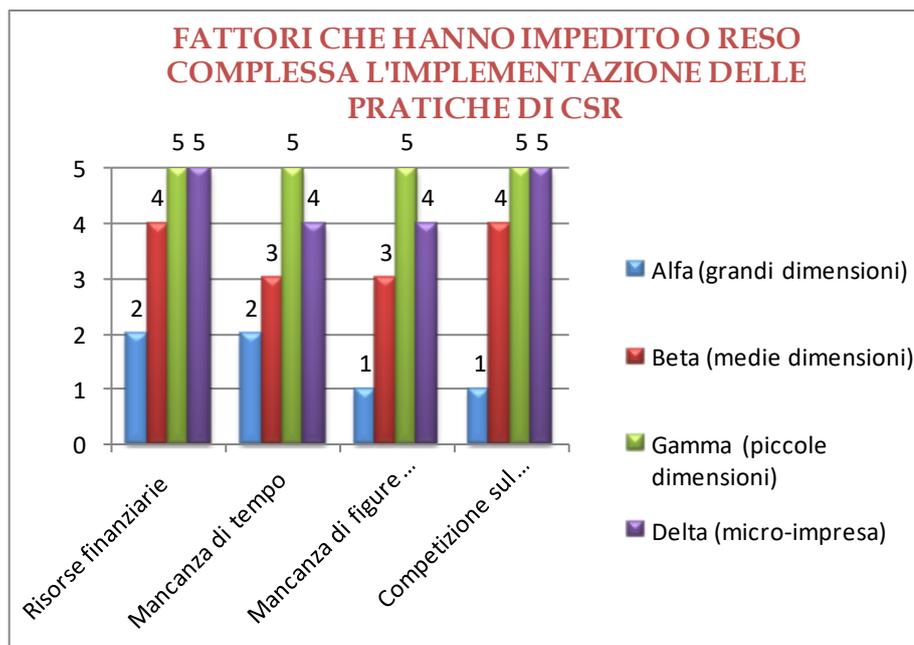


Figura 36 - "L'analisi comparativa: fattori che hanno impedito o reso complessa l'implementazione delle pratiche di CSR" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Analizzando i fattori rappresentanti un ostacolo all'implementazione delle pratiche di CSR (figura 35) emerge come una maggiore entità degli ostacoli sia percepita dalle

PMI. Per quanto riguarda tutte le possibili cause individuate (carenza di risorse finanziarie, mancanza di tempo, mancanza di figure professionali specifiche e competizione basata sul prezzo) si individua una relazione positivamente orientata tra entità con la quale si manifesta una causa e dimensione d'impresa, sino alla piccola impresa. Piccola impresa e micro impresa avvertono con lo stesso peso la carenza di risorse finanziarie e la necessità di contenere i prezzi. La microimpresa sembra percepire in misura lievemente minore rispetto alla piccola impresa la mancanza di tempo e di figure professionali specifiche; si tratta di scostamenti di entità poco rilevante.

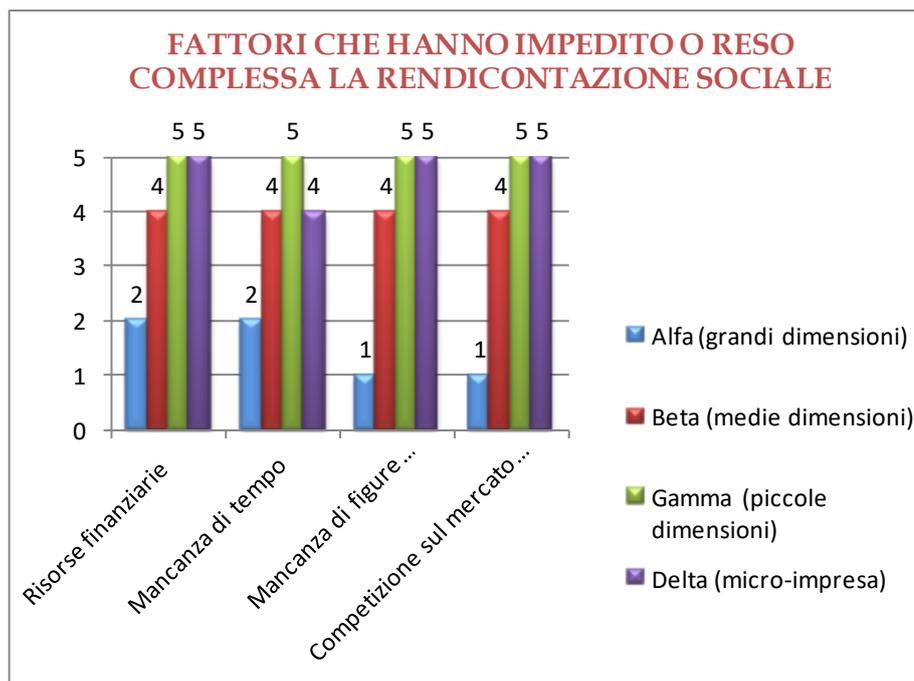


Figura 37 - "L'analisi comparativa: fattori che hanno impedito o reso complessa la rendicontazione sociale" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

La stessa situazione si riscontra con riferimento ai fattori ostacolanti le pratiche di rendicontazione sociale. L'entità degli ostacoli sembra crescere con il crescere delle

dimensioni d'impresa sino all'impresa di piccole dimensioni. Piccola impresa e media impresa sembrano avvertire gli ostacoli con la stessa entità, ad eccezione della mancanza di tempo, fattore che sembra essere lievemente meno influente per la microimpresa rispetto alla piccola impresa.

Infine, un'analisi comparativa relativa alle categorie di stakeholder alle quali le aziende oggetto di analisi rivolgono la propria attenzione, porta in luce che tutti i casi considerati attribuiscono notevole importanza alla categoria dei clienti e a quella dei dipendenti; l'azienda di grandi dimensioni inoltre presta attenzione anche alla categoria dei finanziatori, in quanto la continuità operativa di un'azienda di così grandi dimensioni dipende anche dal capitale esterno. In maniera speculare, l'azienda di piccole e micro dimensioni annoverano tra gli stakeholder maggiormente influenti al fine delle decisioni aziendali la proprietà aziendale, apportatrice del capitale di rischio, la fonte principale del finanziamento della propria gestione. L'azienda di medie dimensioni appare invece prestare attenzione oltre che a clienti e dipendenti, alla comunità nel suo complesso, in quanto nella visione degli informant intervistati, ogni attore della comunità è influenzato direttamente o in via mediata dall'attività posta in essere dall'impresa.

Tutte le imprese esaminate considerano rilevante la collaborazione tra gli stakeholder; lamentano però una scarsa partecipazione delle pubbliche istituzioni. Tale partecipazione è ritenuta quasi doverosa in un settore come quello turistico, strategico per l'economia della Sardegna. Inoltre, la piccola impresa e la microimpresa lamentano anche una scarsa cooperazione tra la rete d'impresе costituenti il settore turistico locale, aspetto invece non rilevato da parte della media e grande impresa.

La tabella 41 sintetizza i risultati dell'analisi comparativa sopra riportata.

	Alfa (Grande impresa)	Beta (Media impresa)	Gamma (Piccola impresa)	Delta (Micro impresa)
Mission	<ul style="list-style-type: none"> -Soddisfazione cliente -Miglioramento profili qualitativi dell'offerta -Incremento gamma servizi erogati -Rispetto ambiente e comunità 	<ul style="list-style-type: none"> -Soddisfazione cliente -Miglioramento profili qualitativi dell'offerta -Incremento gamma dei servizi erogati -Rispetto ambiente e comunità -Promozione tradizioni e cultura locali 	<ul style="list-style-type: none"> -Soddisfazione cliente -Promozione territorio -Promozioni cultura e tradizioni 	<ul style="list-style-type: none"> -Soddisfazione cliente -Promozione territorio -Promozione cultura e tradizioni
Dimensione economica	Quota di mercato: alta	Quota di mercato: alta	Quota di mercato: difficoltà a mantenere la propria quota	Quota di mercato: difficoltà a mantenere la propria quota
	KPI: valori ottimali	KPI: valori elevati	KPI: valori bassi	KPI: valori bassi
	Finanziamenti PA: si. Utilizzati a parziale copertura dei costi gestionali	Finanziamenti PA: si. Utilizzati per interventi di riqualificazione sostenibile	Finanziamenti PA: si. Utilizzati per interventi di riqualificazione sostenibile	Finanziamenti PA: utilizzati per interventi di ristrutturazione volti a incrementare il livello di accoglienza della struttura
	Politica selezione fornitori: basata su valutazioni di tipo economico e qualitativo. Rispetto dei requisiti minimi normativi	Politica selezione fornitori: basata in prevalenza sull'obiettivo di crescita occupazionale ed economica della comunità	Politica selezione fornitori: basata in prevalenza sull'obiettivo di crescita occupazionale ed economica della comunità	Politica selezione fornitori: basata in prevalenza sull'obiettivo di crescita occupazionale ed economica della

		d'appartenenza (70% acquisti locali)	d'appartenenza (50% acquisti locali)	comunità d'appartenenza e di ridurre i costi di trasporto
Dimensione ambientale	Misure di risparmio energetico: no Utilizzo di energie rinnovabili: si Consumi idrici: $\Delta \approx +102\%$. Misure di risparmio idrico: solo in alcuni comparti aziendali Raccolta differenziata dei rifiuti: mero adempimento obblighi di legge	Misure di risparmio energetico: tecnologia domotica e LED Utilizzo di energie rinnovabili: Si Misure di risparmio idrico: wc a doppio scarico Raccolta differenziata dei rifiuti: si	Misure di risparmio energetico: tecnologia LED Utilizzo di energie rinnovabili: Si Misure di risparmio idrico: wc a doppio scarico Raccolta differenziata dei rifiuti: si	Misure di risparmio energetico: tecnologia LED Utilizzo di energie rinnovabili: Si Misure di risparmio idrico: wc a doppio scarico Raccolta differenziata dei rifiuti: si
Dimensione sociale	Tasso di infortuni sul lavoro: 4% Numero medio annuo di formazione per dipendente: $\mu = 7.65$ Monitoraggio dei dipendenti: formale Comunicazione interna: bassa e formale Misure a favore dei portatori di disabilità: si Iniziative per il sociale:	Tasso di infortuni sul lavoro: 16,4% Numero medio annuo di formazione per dipendente: $\mu = 14$ Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti: informale Comunicazione interna: alto e informale Misure a favore dei portatori di disabilità: 5% camere	Tasso di infortuni sul lavoro: - Numero medio annuo di formazione per dipendente: $\mu = 3$ Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti: informale Comunicazione interna aziendale: alto e informale Misure a favore dei	Tasso di infortuni sul lavoro: - Numero medio annuo di formazione per dipendente: - Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti: informale Comunicazione interna aziendale: alto e informale Misure a favore dei

	numerosi eventi/donazioni	disabili Iniziative per il sociale: donazioni 2 volte l'anno	portatori di disabilità: nessuna misura specifica Iniziative per il sociale: -	portatori di disabilità: 4,62% camere disabili Iniziative per il sociale: -
Stakeholder rilevanti	-Clienti -Dipendenti -Finanziatori	-Comunità nel suo complesso	-Clienti -Dipendenti -Assetto proprietario	-Clienti -Dipendenti -Assetto proprietario
CSR formale	-Relazione socio-ambientale GRI -Codice etico	-Codice etico	//	//

Tabella 41 - "L'analisi comparativa: una visione d'insieme" - Fonte: Elaborazione dell'autore.

Conclusioni

Il presente lavoro di ricerca ha analizzato le dinamiche di gestione socialmente responsabile attuate, durante il quinquennio 2011-2015, dalle imprese turistiche operanti nella città metropolitana di Cagliari. La scelta di condurre lo studio basandosi su quattro imprese, ciascuna delle quali appartenente a una distinta classe dimensionale, ha consentito di effettuare un'analisi comparata che consente di capire se, e in quale misura si realizza un'associazione tra i modelli di CSR realizzati dalle imprese turistiche e le dimensioni d'impresa. La considerazione di cinque periodi amministrativi ha consentito di neutralizzare gli effetti di eventuali eventi straordinari interessanti taluni degli esercizi.

Nello specifico gli obiettivi dai quali ha preso avvio lo studio, come esplicitati in forma interrogativa nella parte introduttiva della trattazione, sono:

- accertare l'esistenza o meno di una relazione positivamente orientata tra i caratteri dimensionali dell'impresa e l'entità dell'impegno socialmente responsabile delle imprese appartenenti al settore turistico;*
- stabilire un'eventuale associazione tra i caratteri dimensionali dell'impresa e i profili qualitativi dei modelli di CSR realizzati dalle imprese turistiche. Il riferimento è in particolare allo sviluppo di ciascuna delle tre dimensioni in cui si articola la responsabilità sociale d'impresa, e alle categorie di stakeholder a cui le imprese indirizzano maggiormente i loro sforzi in materia di gestione sostenibile;*
- individuare un'eventuale discrepanza tra CSR formale e CSR sostanziale praticata dalle imprese appartenenti alle differenti classi dimensionali.*

Riferendoci al primo interrogativo si afferma che, in contrapposizione alle risultanze degli studi effettuati da Mc Williams nel 2001, non è possibile teorizzare, in linea generale, l'esistenza di una relazione positivamente orientata tra l'entità dell'impegno socialmente responsabile profuso dalle imprese e la loro dimensione; Mc Williams fonda i risultati della sua analisi unicamente su un modello di valutazione costi-benefici che porta ad affermare che, in considerazione delle economie di scala e della diversificazione produttiva di cui godono, per le imprese di grandi dimensioni risulta più conveniente, rispetto alle PMI, l'integrazione delle pratiche di CSR nelle loro politiche di

gestione. In realtà, un'analisi che tenga in considerazione non solo i profili monetari ma anche altri aspetti motivazionali e culturali sottesi alle pratiche di CSR, porta a tracciare, dando così risposta al secondo interrogativo di ricerca, una relazione tra dimensione d'impresa e CSR non di tipo meramente quantitativo, ma basata su connotati qualitativi. La distinta analisi della dimensione economica, ambientale e sociale, supportata dall'esame dei profili motivazionali, consente di delineare un **modello di CSR delle PMI** dal quale traspare un forte legame con il territorio e la comunità d'appartenenza, considerati uno dei principali driver dello sviluppo turistico locale. Tali orientamenti si concretizzano in una notevole attenzione agli aspetti ambientali. La dimensione ambientale della CSR sembra essere infatti quella maggiormente sviluppata nelle PMI, le quali mostrano una accentuata sensibilità agli aspetti del risparmio idrico, energetico, dell'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e della raccolta differenziata dei rifiuti. Questi sono in effetti alcuni tra i principali vantaggi dell'attuazione della CSR da parte delle imprese, secondo quanto teorizzato da Manente (2011), Gordon (2002) e Kalish (2002) in studi non specificamente incentrati sul settore turistico. Si tratta però di un processo di razionalizzazione ambientale di tipo graduale, in quanto il passaggio a impianti che consentano il realizzo del risparmio energetico, l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili e il risparmio idrico, si presenta come notevolmente costoso per le PMI, caratterizzate da scarsità di risorse finanziarie. La comparazione avente ad oggetto sia grandi che medie, piccole e micro imprese, anziché, come maggiormente ricorrente in letteratura, tra grandi imprese da un lato, e PMI considerate nel loro insieme dall'altro, ha messo in luce una risultanza interessante: l'impresa di medie dimensioni mostra un livello di responsabilità ambientale più elevato rispetto a quello della piccola impresa e della micro impresa. Ciò risulta collegabile a due ordini di fattori, uno connesso alle dimensioni d'impresa, di tipo economico, l'altro invece, indipendente dalle caratteristiche dimensionali, di tipo temporale. Anche l'impresa di medie dimensioni ha dichiarato un processo di adeguamento degli impianti strumentali alla concreta realizzazione di politiche rispettose dell'ambiente, di tipo graduale. Tuttavia il suo processo di razionalizzazione ambientale si colloca in uno stadio più avanzato rispetto a

quello della piccola e della micro impresa, in quanto si tratta di un'unità economica di recente costituzione, e, come affermato dagli stessi componenti del management aziendale, nasce già, seppure parzialmente, dotata di impianti che consentono il rispetto degli equilibri dell'ecosistema; il suo processo di adeguamento presenta quindi minori gradi di difficoltà. Inoltre, un volume d'affari di media entità consente la ripartizione dei costi relativi agli investimenti a medio-lungo termine su più output e un ritorno economico netto degli investimenti in CSR in termini di contenimento dei costi operativi, ciò che costituisce un incentivo di rilievo alle politiche di CSR. Le imprese di piccole e micro dimensioni incontrano maggiori difficoltà nella percezione dei benefici degli investimenti a medio-lungo termine in CSR, a causa del contenuto volume d'affari che rende difficile la copertura dei costi degli investimenti e offusca il risparmio in termini di costi operativi. Le imprese appartenenti al settore turistico infatti, per definizione, sono connotate da elevati costi fissi e questo comporta la necessità di comprimere tutte le altre tipologie di costi, soprattutto laddove tali volumi di costi non siano adeguatamente sostenuti da altrettanti importanti volumi di ricavi. Risulta pertanto difficile per le imprese più piccole destinare ingenti fondi a investimenti relativi a politiche di tipo volontario con ritorni a medio-lungo termine. Inoltre la competizione basata sui prezzi che caratterizza le imprese appartenenti al settore turistico (Miller, 2000) erode i margini di guadagno per le imprese turistiche; nel presente studio ciò è risultato tanto più vero per la piccola e micro impresa, operanti nel segmento di mercato leisure, con quote di mercato più modeste rispetto alla media impresa e alla grande impresa. Questo ha confermato le intuizioni di Campbell (2007), laddove, senza riferirsi a uno specifico settore, individua quali ostacoli alle pratiche di CSR l'elevata o, per contro eccessivamente ridotta competizione sul mercato. Il forte legame impresa-territorio d'appartenenza che caratterizza le PMI, emerge anche analizzando gli aspetti più prettamente economici della CSR, in particolare le politiche di selezione dei fornitori; da queste traspare notevole attenzione alle ricadute occupazionali ed economiche sul territorio di appartenenza, sia da parte dell'impresa media che da parte della piccola e micro impresa, le quali mirano non solo ad abbattere il tasso di disoccupazione nel territorio locale e più in generale regionale, ma

anche alla promozione dei prodotti e della cultura sarda. La dimensione d'impresa sembra influire sulle performance economiche delle imprese penalizzando le imprese di più piccole dimensioni (piccola e micro impresa), e favorendo trend economici più favorevoli per l'impresa media. Con riferimento agli aspetti sociali, particolarmente sviluppati sono i profili di comunicazione interna, mentre al ridursi delle dimensioni d'impresa sembra decrescere anche l'impegno in iniziative a carattere sociale. In definitiva, si tratta, come teorizzato da Perrini e Vurro (2010), di un processo di CSR di tipo sequenziale che privilegia di volta in volta dati obiettivi socialmente responsabili ritenuti prioritari, essendo impossibile la realizzazione di una politica onnicomprensiva. Differenti sono i connotati del **modello di CSR attuato dall'impresa di grandi dimensioni**. Questa, grazie all'elevato volume d'affari e all'estesa quota di mercato, vanta ottime performance economiche. La dimensione della CSR maggiormente sviluppata sembra però essere quella sociale, con riferimento alle iniziative destinate alla collettività, suscettibili di incrementare la visibilità dell'impresa. Andrebbero migliorati però gli aspetti della comunicazione interna, che si presenta come povera e improntata a criteri formali. La dimensione indubbiamente meno sviluppata sembra essere quella ambientale; gli accorgimenti di razionalizzazione ambientale adottati sono infatti volti in maniera pressoché esclusiva all'ottemperanza delle norme di legge, al fine di evitare interventi sanzionatori e danni reputazionali e d'immagine. Da ciò si deduce anche un legame più debole con il contesto locale, confermato dalla politica degli approvvigionamenti, basata su criteri volti ad assicurare la qualità delle forniture e il rispetto delle norme in materia di approvvigionamenti, ma poco attenta alle ricadute economiche sulla comunità d'appartenenza. In definitiva è possibile affermare l'incidenza della dimensione d'impresa sulle componenti qualitative del modello di CSR attuato dalle imprese appartenenti al settore turistico.

I caratteri dimensionali si riflettono indubbiamente anche sulle categorie di stakeholder che, esercitando maggiori pressioni, influenzano le politiche di CSR. La caratterizzazione del settore turistico come *people centered industry* impone l'attenzione da parte di tutte le imprese ai clienti, che assicurano il perdurare dell'impresa nel tempo, e

dipendenti, dai quali dipende l'accoglienza. Per la grande impresa, oltre a tali categorie importante è quella dei finanziatori, indubbiamente stakeholder di tipo primario; le imprese più piccole considerano invece importante la classe proprietaria. L'impresa media poi, collocabile in una posizione intermedia tra la grande e le piccole imprese, abbraccia la definizione di stakeholder formulata dalla WTO (1993), considerando come stakeholder primario ambiente e comunità nel suo complesso. L'impresa di grande dimensioni e quella media sembrano poi non lamentare la mancanza di collaborazione tra le imprese del settore, contrariamente alla piccola e micro impresa, evidentemente meno coinvolte nel network di imprese turistiche locali. Elemento che accomuna tutte le unità produttive esaminate è la richiesta di un intervento mirato delle istituzioni pubbliche che consenta la concreta attuazione di nuove modalità gestionali compatibili con uno sviluppo sostenibile nel lungo periodo.

Con riferimento invece agli aspetti formali della CSR, dall'analisi è emersa una relazione positivamente orientata tra disclosure di tipo non finanziario e dimensioni d'impresa, in ciò confermando parzialmente i risultati degli studi di Baumann-Pauly et al. (2013) e avvicinandosi alla visione di Wickert (2016). Solo l'impresa di grandi dimensioni infatti redige una relazione socio-ambientale conforme ai criteri GRI e ha approvato un codice etico; l'impresa media possiede un codice etico ma al momento non redige alcun documento pubblico di relazione sociale. La piccola e micro impresa oltre a non redigere alcun bilancio socio-ambientale non hanno predisposto nessun codice etico. Le cause vanno ricercate negli elevati costi che la formalizzazione delle pratiche socialmente virtuose comportano. Simili dinamiche sono riconducibili però non solo ai costi eccessivi della rendicontazione di sostenibilità, proibitivi per le imprese più piccole, come teorizzato da Baumann-Pauly, e al bisogno di legittimazione sentito con maggiore intensità dalle imprese più grandi, come asserito da Wickert (2016), ma anche al bisogno di monitoraggio delle pratiche di gestione responsabile, difficile per le grandi imprese, in quanto caratterizzate da separazione tra proprietà e management e da un basso livello di comunicazione interna, ma allo stesso tempo importanti in un settore come quello turistico.

Il primo contributo del lavoro è di tipo teorico: la ricerca si pone come un arricchimento del quadro teorico di riferimento in tema di modelli di responsabilità sociale implementati dalle imprese di diverse dimensioni operanti nel settore turistico.

Il secondo contributo, di tipo manageriale, si concretizza nell'incremento della consapevolezza delle imprese di differenti dimensioni, relativamente ai punti di forza e di debolezza del modello di responsabilità sociale da queste attuato. Si ritiene possa essere proficuo per le imprese di tale settore, considerato strategico per lo sviluppo economico della Regione Sardegna, la creazione di un network/database che consenta la divulgazione delle strategie sostenibili attuate dalle imprese e dei loro vantaggi. Le conoscenze addizionali dei manager e dei proprietari delle imprese in merito alle strategie sostenibili, ai loro vantaggi e agli strumenti manageriali strumentali alla loro realizzazione, potrebbe tradursi nell'adozione delle opportune misure correttive in un'ottica di miglioramento continuo. Si evidenzia inoltre la necessità di un intervento mirato delle istituzioni pubbliche che sostenga la realizzazione degli investimenti sostenibili da parte di tutte le imprese e ne coordini l'azione, in un'ottica di creazione di valore sia a livello microeconomico che macroeconomico.

Lo studio non si presenta come scevro da limitazioni; proprio dai limiti possono nascere nuove opportunità di ricerca. Una prima limitazione è data dal campionamento effettuato, che, in quanto di tipo teorico, non consente la generalizzazione statistica dei risultati. La selezione di poche unità selezionate in base a criteri volti ad assicurarne la rappresentatività, ha consentito un'analisi in profondità del fenomeno, al fine della embrionale formulazione di ipotesi che necessitano però di essere validate attraverso future ricerche che facciano ricorso anche ad approcci di tipo quantitativo. Inoltre non è stata esaminata la percezione che i fruitori dell'offerta di tali strutture produttive hanno con riguardo alla sensibilità di queste ultime nei riguardi delle problematiche socio-ambientali, aspetto che avrebbe potuto portare ad un più elevato grado di validazione dei risultati ottenuti.

Bibliografia

Aguilera, R. V., D. E. Rupp, et al. (2007). "Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations." Academy of Management Review **32**(3): 836-863.

Andersen, M. and T. Skjoett-Larsen (2009). "Corporate social responsibility in global supply chains." Supply chain management: an international journal **14**(2): 75-86.

Andreopoulou, Z, Cesaretti, GP, Misso R (a cura di) (2012). "Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale. Il ruolo dei sistemi regionali a vocazione rurale." Milano, F.Angeli.

Assonime 2015 – "Le novità del Codice di autodisciplina 2015 per la governance delle società quotate." Circolare **31**.

Bagnoli, L. (2010). Responsabilità sociale e modelli di misurazione, FrancoAngeli.

Baumann-Pauly, D., C. Wickert, et al. (2013). "Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters." Journal of Business Ethics **115**(4): 693-705.

Becker, G. S. and K. M. Murphy (1992). "The division of labor, coordination costs, and knowledge." The Quarterly Journal of Economics **107**(4): 1137-1160.

Blancas, F. J., M. González, et al. (2010). "The assessment of sustainable tourism: Application to Spanish coastal destinations." Ecological indicators **10**(2): 484-492.

Blowfield, M. and A. Murray (2008). Corporate responsibility: A critical overview, Oxford, Oxford University Press.

Blowfield, M. and A. Murray (2011). Corporate responsibility (ed.), Oxford: Oxford University Press.

Blowfield, M. and A. Murray (2014). Corporate responsibility, Oxford University Press.

Borghini, S., A. Carù, et al. (2010). "Representing BtoB reality in case study research: Challenges and new opportunities." Industrial Marketing Management **39**(1): 16-24.

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

Brasini S., Freo, M., Tassinari, F. (2010). Marketing e pubblicità: strumenti e modelli di analisi statistica, Il Mulino.

Brown, H. (2011). "Global reporting initiative." Handbook of Transnational Governance: Institutions & Innovations, Polity Press, Cambridge, UK: 281-289.

Bryman, A. and E. Bell (2015). Business research methods, Oxford University Press, USA.

Burrell, G. and G. Morgan (1979). "Two dimensions: Four paradigms." Sociological paradigms and organizational analysis: 21-37.

Cafferata, R. (2009). "Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa." Impresa Progetto-Electronic Journal of Management(1).

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

Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance." The Academy of Management Review **4**(4): 497-505.

Carroll, A. B. (1979). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance." Academy of Management Review **4**(4): 497-505.

Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." Business & Society **38**(3): 268-295.

Cassandro, P. (1989). "Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa." Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale(7/8).

Chiu, S.-C. and M. Sharfman (2011). "Legitimacy, visibility, and the antecedents of corporate social performance: An investigation of the instrumental perspective." Journal of Management **37**(6): 1558-1585.

Chiucchi, M.S.(2012), Il metodo dello studio di caso nel management accounting, Giappichelli,Torino.

Conaghan, A. (2013). "The demand for and supply of sustainable tourism in Ireland: Towards the sustainable management of tourism destinations."

Corbetta, P. (2014). "Metodologia e tecniche della ricerca sociale."

Courrent, J.-M. and K. Gundolf (2009). "Proximity and micro-enterprise manager's ethics: A French empirical study of responsible business attitudes." Journal of Business Ethics **88**(4): 749-762.

Creswell, J. W. (2007). "Five qualitative approaches to inquiry." Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches 2: 53-80.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Crotty, M. (1998). The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process, Sage.

Darke, P., G. Shanks, et al. (1998). "Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism." Information systems journal 8(4): 273-289.

Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?" California Management Review 2(3): 70-76.

De Santis, G. "e Ventrella A.(1980)." Il bilancio sociale dell'impresa.

Del Baldo, M. (2006). SMEs and corporate social responsibility. Some evidences from an empirical research. Proceedings on emerging issues in international accounting & business conference.

Del Baldo, M. (2009). "Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?" Piccola Impresa/Small Business(3).

Del Baldo M. (2012). "Corporate social responsibility and corporate governance in Italian Smes: the experience of some "spirited businesses". Journal of Management and Governance, DOI 10.1007/s10997-009-9127-4, 16(1): 1-36.

Della Corte, V., Ruisi, M. (2012). "Imprese e reti per lo sviluppo imprenditoriale del territorio." Roma, Aracne

Delle Comunità Europee, C. (2001). "Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese." Testo disponibile all'indirizzo <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF>.

Delmas, M. A. and V. C. Burbano (2011). "The drivers of greenwashing." California Management Review 54(1): 64-87.

Denzin, N. (1970). "Strategies of multiple triangulation." The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method 297: 313.

Dhaliwal, D. S., O. Z. Li, et al. (2011). "Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting." The accounting review **86**(1): 59-100.

Downs, A. (1966). "Bureaucratic structure and decisionmaking."

Du, S., C. B. Bhattacharya, et al. (2010). "Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication." International Journal of Management Reviews **12**(1): 8-19.

Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. (1988), Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory, in "Academy of Management Journal", vol.31, n.4,pp.737770.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." Academy of Management Review **14**(4): 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1991). "Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic." Academy of Management Review **16**(3): 620-627.

Esterby-Smith, M., R. Thorpe, et al. (2002). An Introduction to Management Research. Europeana, C. (2016). ETIS toolkit for sustainable destination management.

Fazzini, M. (2013). Analisi di bilancio: metodi e strumenti per l'interpretazione delle dinamiche aziendali, IPSOA, Gruppo Wolters Kluwer.

Flick, U. (2014). An introduction to qualitative research, Sage.

Fontana, A. and Frey, J.H. (1998), "Interviewing, the art of science", in Denzin, N.K. and Lincoln Y.S. (Eds), Collecting and Interpreting Qualitative Materials, Sage, Thousand Oaks, CA

Frederick, W.C. (1960). "The growing concern over business responsibility." California Management Review **2**, 54-61.

Glaser, B. and A. Strauss (1967). "Grounded theory: The discovery of grounded theory." Sociology The Journal Of The British Sociological Association **12**: 27-49.

Guba, E. G. (1990). The paradigm dialog, Sage publications.

Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1994). "Competing paradigms in qualitative research." Handbook of qualitative research **2**(163-194): 105.

Gunzenhauser, M. G. (2006). "A moral epistemology of knowing subjects: Theorizing a relational turn for qualitative research." Qualitative Inquiry **12**(3): 621-647.

Haack, P., D. Schoeneborn, et al. (2012). "Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization." Organization Studies **33**(5-6): 815-845.

Hammann, E. M., A. Habisch, et al. (2009). "Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies." Business Ethics: A European Review **18**(1): 37-51.

Harding, S. G. (1987). Feminism and methodology: Social science issues, Indiana University Press.

Initiative, G. R. (2013). "Sustainability reporting guidelines, Version 4.0." GRI, Amsterdam.

Jackson, P. and B. Hawker (2001). "Is corporate social responsibility here to stay." URL: <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>.

Jamali, D., M. Zanhour, et al. (2009). "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR." Journal of Business Ethics **87**(3): 355-377.

Jenkins, H. M. (2004). "A critique of conventional CSR theory: An SME perspective." Journal of general Management **29**(4): 37-57.

Jick, T. D. (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action." Administrative Science Quarterly **24**(4): 602-611.

Jones, T. M. (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined." California Management Review **22**(3): 59-67.

Joyner, B. E. and D. Payne (2002). "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility." Journal of Business Ethics **41**(4): 297-311.

Kalish, A. (2002). "Corporate futures." Social responsibility on the tourism industry. Tourism Concern, London.

Kogut, B. and U. Zander (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning." Organization Science **7**(5): 502-518.

Kozinets, R.V. (2002), "The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities", Journal of Marketing Research **39**(1), 61-72.

Kuhn, T. S. (1970). The Structure of Scientific Revolutions, 2nd enl. ed, University of Chicago Press.

Lea, R. (2002). "Corporate social responsibility: IOD member opinion survey." The Institute of Directors, UK **10**.

Lepoutre, J. and A. Heene (2006). "Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review." Journal of Business Ethics **67**(3): 257-273.

Letherby, G. (2003). Feminist research in theory and practice, McGraw-Hill Education (UK).

Lincoln, Y. S. and E. G. Guba (1985). Naturalistic inquiry, Sage.

Looser, S. and Wehrmeyer W. (2015). "Stakeholder Mapping of CSR in Switzerland." Social Responsibility Journal. Vol. 11(4). pp. 780-830.

Looser, S. and Wehrmeyer W. (2015). "Doing well or doing good? Extrinsic and Intrinsic CSR in Switzerland." UWF, doi: 10.1007/s00550-015-0360-9, pp 1-14, Springer Verlag.

Lozano-Oyola, M., F. J. Blancas, et al. (2012). "Sustainable tourism indicators as planning tools in cultural destinations." Ecological indicators **18**: 659-675.

Mason, J. (2017). Qualitative researching, Sage.

Matten, D. and J. Moon (2008). "'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility." Academy of Management Review **33**(2): 404-424.

Maxwell, J. A. (1996). Qualitative research design (Vol. 41), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mayan, M. J. (2016). Essentials of qualitative inquiry, Routledge.

Matacena A., Del Baldo, M. (a cura di) (2009), Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane, F. Angeli, Milano.

Modica P. (2009), Analisi economiche per le aziende turistiche, Aracne.

Modica, P. (2016). Sustainable tourism management and monitoring. Destination, Business and Stakeholder Perspectives, FrancoAngeli.

Moon, J. and D. Vogel (2008). Corporate social responsibility, government, and civil society. The Oxford handbook of corporate social responsibility.

Morse, J. M. (2000). Determining sample size, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.

OECD (2014). "Italy: Key Issues and Policies". OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264213951-en>

Onwuegbuzie, A. J. and N. L. Leech (2007). "Validity and qualitative research: An oxymoron?" Quality & Quantity **41**(2): 233-249.

Orlandini, P. (2008). Rendicontazione e responsabilità sociale, Giappichelli.

Palazzo, G. and A. G. Scherer (2008). "Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation." Academy of Management Review **33**(3): 773-775.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods, SAGE Publications, inc.

Patton, M. Q. (2002). "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective." Qualitative social work **1**(3): 261-283.

Pavan A, Modica P (2014). Valori etici, valore economico e controlli interni nelle aziende. In: (a cura di): Laghi E Zanda G, Scritti in onore di Pellegrino Capaldo. p. 559-571, Milano:Egea, ISBN: 978-88-238-5125-2

Perez-Batres, L. A., J. P. Doh, et al. (2012). "Stakeholder pressures as determinants of CSR strategic choice: Why do firms choose symbolic versus substantive self-regulatory codes of conduct?" Journal of Business Ethics **110**(2): 157-172.

Perrini, F. (2006). "SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective." Journal of Business Ethics **67**(3): 305-316.

Petts, J., A. Herd, et al. (1999). "The climate and culture of environmental compliance within SMEs." Business strategy and the Environment **8**(1): 14.

Pinney, C. (2001). "Imagine speaks out. How to manage corporate social responsibility and reputation in a global marketplace: The challenge for Canadian business." Retrieved June **23**: 2003.

Preston, L.E. (1975). "Corporation and society: the search for a paradigm." Journal of Economic Literature, **13**: 434-453.

Qu, S. Q. and J. Dumay (2011). "The qualitative research interview." Qualitative research in accounting & management **8**(3): 238-264.

Rasche, A. and G. Kell (2010). The United Nations global compact: Achievements, trends and challenges, Cambridge University Press.

Revell, A. and R. Blackburn (2007). "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors." Business strategy and the Environment **16**(6): 404-420.

Reverte, C. (2012). "The impact of better corporate social responsibility disclosure on the cost of equity capital." Corporate Social Responsibility and Environmental Management **19**(5): 253-272.

Ricci, P., M. T. Nardo, et al. (2014). Rendicontazione di sostenibilità: evoluzione, linee guida ed esperienze in imprese, amministrazioni pubbliche e aziende non profit, Rirea.

Ruggeri M., Pinna M. (2011). "Corporate Social Responsibility: an overview " Economia Aziendale Online **4**: 355-364.

Ruggieri, M. and M. Pinna (2012). "Corporate Social Responsibility: an overview." Economia Aziendale Online **2**(4): 355-364.

Rusconi, G. (2002). "Impresa, accountability e bilancio sociale." L. HINNA (a cura di) Il bilancio sociale. Milano: Il sole **24**: 229-268.

Russo, A. and A. Tencati (2009). "Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms." Journal of Business Ethics **85**(2): 339-353.

Russo, A. and F. Perrini (2010). "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs." Journal of Business Ethics **91**(2): 207-221.

Sacconi, L. and H. J. Alford (2005). Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della CSR, Bancaria.

Savoja, L. (2007). "Turismo sostenibile e stakeholder model." notizie di POLITEIA: 85-86.

Scapens R.W. (2004), "Doing case study research", in Humphrey C., Lee B.H.K. (a cura di), *The real life guide to accounting research: a behind-the-scene view of using qualitative research methods*, Elsevier Ltd., Oxford, pp.257-279.

Scarponi, S. (2006). "Globalizzazione e responsabilità sociale delle imprese transnazionali." Lavoro e diritto **20**(1): 149-164.

Schall, M. S. (1983). "A communication-rules approach to organizational culture." Administrative Science Quarterly: 557-581.

Scherer, A. G., A. Rasche, et al. (2016). "Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0." Journal of Management Studies **53**(3): 273-298.

Schwandt, T. A. (2001). Dictionary of qualitative inquiry, Sage Publications Thousand Oaks, CA.

Selekman B., (1958), "A Moral Philosophy for Management", McGraw-Hill, New York.

Sen, S. and J. Cowley (2013). "The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective." Journal of Business Ethics **118**(2): 413-427.

Sociale, G. B. (2016). Standard GBS 2013—Principi di redazione del bilancio sociale.

Spence, L. J. (2014). "Small Business Social Responsibility." Business & Society **55**(1): 23-55.

Stake, R. E. (2000). Case Studies In: Denzin N. and Lincoln, Y.(Ed.). Handbook of qualitative research (pp. 435-455), Sage Publications: California.

Superti Furga, F. (1977). "Note introduttive al bilancio sociale." Sviluppo e organizzazione **44**: 21-31.

Suri, H. (2011). "Purposeful sampling in qualitative research synthesis." Qualitative Research Journal **11**(2): 63-75.

Tarquinio L. (2014), "La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi." Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale 2/2014, pp. 173-198, doi: 10.12830/77885

Tilley, F. (2000). "Small firm environmental ethics: how deep do they go?" Business Ethics: A European Review **9**(1): 31-41.

Udayasankar, K. (2008). "Corporate social responsibility and firm size." Journal of Business Ethics **83**(2): 167-175.

Van Marrewijk, M. (2003). "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion." Journal of Business Ethics **44**(2): 95-105.

Vercelli, A. (2005). "Sviluppo sostenibile." Guida Critica alla Responsabilità sociale.

Vercelli, A. and S. Borghesi (2005). La sostenibilità dello sviluppo globale, Carocci.

Vermiglio, F. (1984). Il "bilancio sociale" nel quadro evolutivo del sistema d'impresa, Grafo.

Vyakarnam, S., A. Bailey, et al. (1997). "Towards an understanding of ethical behaviour in small firms." Journal of Business Ethics **16**(15): 1625-1636.

Wallendorf, M. and R. W. Belk (1989). "Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research." ACR Special Volumes.

Walton, C. C. (1967). "Corporate social responsibilities." Belmont, CA: Wadsworth.

Wartick, S. L. and P. L. Cochran (1985). "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." The Academy of Management Review **10**(4): 758-769.

Wickert, C., A. G. Scherer, et al. (2016). "Walking and Talking Corporate Social Responsibility: Implications of Firm Size and Organizational Cost." Journal of Management Studies **53**(7): 1169-1196.

Wickert, C., A. G. Scherer, et al. (2016). "Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost." Journal of Management Studies **53**(7): 1169-1196.

Woodside, A. G. (2010). Case study research: Theory, methods and practice, Emerald Group Publishing.

World Tourism Organization (2017), "UNWTO Annual Report 2016", UNWTO, Madrid.

Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage publishing.

Yin, R. (2003). Case study methodology, Sage New York.

Yin, R. (2009). "Case Study Research: Design and Methods, Essential guide to qualitative methods in organizational research." Applied Social Research Methods Series **219**.

Yin, R. K. (1984). "Applied social research methods series Case study research: Design and methods."

Zabetta, M. C. (2015). Tourism and Conservation in Protected Areas: An Economic Perspective. Nature Policies and Landscape Policies, Springer: 201-206.

Zamagni, S. (2003). "L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione." notizie di POLITEIA **72**: 28-42.

Zarri F. (2009), "Corporate Social Responsibility: un concetto in evoluzione", Impronta Etica, aprile 2009.

Sitografia

<http://ec.europa.eu/eurostat>

<http://www.ilsole24ore.com/>

<http://www.istat.it/it/>