



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI URBINO "CARLO BO"
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, SOCIETÀ E POLITICA
SCUOLA DI ECONOMIA

Dottorato di Ricerca di Economia e Management
Curriculum Economia Aziendale e Management
Ciclo XXVIII

Settore Scientifico Disciplinare SECS-P/07

**RESPONSABILITÀ E SOSTENIBILITÀ NELLE CATENE ALBERGHIERE
INTERNAZIONALI TRA SCELTE DI RIPOSIZIONAMENTO
STRATEGICO E RAZIONALIZZAZIONE DEI COSTI**

Tutor:

Prof.ssa Mara Del Baldo

Dottorando di Ricerca:

Dott. Hermann Graziano

Coordinatore:

Prof.ssa Francesca Cesaroni

Anno Accademico 2015/2016

“behavior is a mirror in which everyone shows his own image”

(Johann Wolfgang von Goethe)

INDICE

PRIMO CAPITOLO: Introduzione al lavoro di ricerca

1.1. Introduzione	5
1.2. Finalità e motivazioni della gestione sostenibile d'impresa	7
1.3. Approcci teorici e prospettive di analisi	9
1.4. Introduzione metodologica	27
1.5. Research design	29

SECONDO CAPITOLO: La programmazione sostenibile nella gestione d'impresa

2.1. La sostenibilità nella vision e nella gestione d'impresa	38
2.1.1. Green strategies e pianificazione delle attività d'impresa	42
2.2. Le forze che influenzano lo sviluppo internazionale e la competitività territoriale	44
2.2.1. Marketing territoriale e tessuto imprenditoriale locale	47
2.2.2. La gestione competitiva dei territori locali	51
2.2.3. L'impatto sul sistema locale dei processi evolutivi d'impresa	55
2.3. Lo sviluppo di una pianificazione sostenibile tra scelte industriali e preferenze di mercato	58
2.4. L'importanza della fiducia nella formazione delle scelte	60
2.4.1. La Comunicazione nelle dinamiche reputazionali e di influenza reciproca	62
2.4.2. Impegno ambientale e comportamenti collettivi	66
2.5. Responsabilità sociale d'impresa e reputazione di mercato	69
2.5.1. Il trade-off tra etica d'impresa e politiche di marketing	70
2.5.2. Shared Social Responsibilities	73

TERZO CAPITOLO: La programmazione sostenibile nell'Hospitality Industry

3.1. L'influenza delle organizzazioni internazionali nella definizione dei programmi sostenibili e nel orientamento delle scelte di investimento	78
3.1.1. L'evoluzione dei programmi globali di sviluppo sostenibile	78
3.1.2. Turismo e sviluppo sostenibile	80
3.2. Certificazioni di qualità e valorizzazione di programmi	85
3.2.1. La percezione degli EMS tra decisioni del management e soddisfazione della clientela	93
3.3. Green practices e apprendimento organizzativo	98
3.4. La Global Reporting Initiative	100

QUARTO CAPITOLO: *Analisi comparata dei programmi di sviluppo sostenibile*

4.1. Premessa metodologica all'analisi comparata	106
4.2. I programmi internazionali di sviluppo sostenibile delle hotel chain	107
4.2.1. Il programma di Hilton Worldwide	107
4.2.1.1. Il Code of Conduct di Hilton Worldwide	120
4.2.2. Il programma di NH Hotel Group	125
4.2.2.2. Il Code of Conduct di NH Hotel Group	141
4.2.3. Il programma di Carlson Rezidor Hotels Group	146
4.2.3.1. Il Code of Business Ethics di Rezidor Hotel Group	157
4.2.4. Il programma di Accor Hotels	163
4.2.4.1. Il Code of Business Ethics di Accor Hotel	175
4.2.5. Il programma di TUI Eco-Resort	179
4.2.5.1. Il Code of Conduct di TUI Group	195
4.3. Analisi comparata dei programmi di sviluppo sostenibile	198
4.3.1. Lo sviluppo dei commitment tra coerenza e isomorfismo	198
4.3.2. Codici etici a confronto	202
4.3.3. I fattori legati al vantaggio di costo	205
4.3.4. I fattori legati al vantaggio di Differenziazione	206
Conclusioni	208
Bibliografia	214
Sitografia	235

PRIMO CAPITOLO

Introduzione al lavoro

1.1. Introduzione

In questo ultimo decennio le imprese si sono progressivamente impegnate in un processo di trasformazione dei loro modelli di business orientando la produzione dei loro prodotti e servizi verso l'implementazione di paradigmi più sostenibili. Nei primi anni del secolo questa scelta era dettata maggiormente da motivazioni mediatiche che coinvolgevano prevalentemente la leva della comunicazione ma l'avvento e la diffusione di piattaforme e strumenti social media ha mutato le relazioni di mercato, in particolare nel rapporto tra l'attività d'impresa e i consumatori. Questo diverso approccio nella concezione dell'offerta in termini green implica un ripensamento di tutte le funzioni organizzative, dalle *operations* alle *supply chain*, dalla gestione finanziaria a quella delle risorse umane. Tra queste, la funzione marketing è quella che per prime è stata coinvolta per elaborare approcci operativi e strategici.

La crescente sensibilità internazionale per le tematiche ambientali ha generato nuove opportunità di mercato in molteplici settori, favorendo la nascita di linee di prodotti che esprimono il rispetto per l'ambiente e la salute dei consumatori. La diffusa attenzione verso prodotti eco-compatibili ha ispirato numerose imprese nel formulare soluzioni strategiche e operative che potessero intercettare una domanda con previsioni di crescita. Questo ha favorito la costruzione di un'offerta commerciale legata ai principi eco-sostenibili con la realizzazione di prodotti e servizi che perseguono politiche di differenziazione, mirano alla potenziale fidelizzazione e alla tendenziale preferenza dei consumatori verso l'acquisto di beni a minore impatto ambientale.

La crescente sensibilità dei consumatori e degli investitori verso le tematiche ambientali ha di fatto aumentato l'attenzione delle imprese verso politiche strategiche e prodotti *green-oriented* (Grant, 2009). Tuttavia, emerge una certa difficoltà nel quantificare il valore generato dal green business e una limitata chiarezza normativa sul tema (Frey, 2013).

In relazione alla "*resource scarcity*" e alla tendenziale crescita della domanda, la maggiore e più ampia adesione delle imprese verso questa visione imprenditoriale conduce diversi studiosi a considerare il paradigma del *green marketing* come *mainstream*

(Ancarani, 2012), dove le variabili che determinano la sostenibilità diventano gli elementi portanti della qualità intrinseca dei prodotti/servizi.

La tendenziale carenza di *know-how* e di investimenti specifici delle PMI ha condotto un certo numero di imprenditori verso scelte di breve periodo, e indotto a impiegare le risorse disponibili principalmente in azioni di promo-comunicazione. Questa condotta ha, favorito comportamenti opportunistici (Delmas, Toffel, 2008), orientando la comunicazione verso i temi della *green economy* anche a fronte di caratteristiche intrinseche dei prodotti/servizi non in linea con tali contenuti. L'effetto prodotto da questi comportamenti ha generato dinamiche distorsive che agiscono sull'immagine e sulla percezione dei prodotti, e prende il nome di *greenwashing* (Delmaset *al.*, 2011; Parguel *et al.*, 2011; Lyon, Maxwell, 2011; Chen, Chang, 2013).

Partendo da tale premesse, il disegno di ricerca si articola sotto il duplice profilo deduttivo e induttivo. Dopo la *review* della letteratura l'analisi si indirizza verso una prima fase di esplorazione dei programmi di sviluppo sostenibile proposti e attuati nell'ultimo decennio, tra i quali sono stati selezionati nove programmi internazionali che mostrano coerenza tra gli obiettivi comunicati e le azioni effettivamente perseguite, dove gli indicatori di performance aziendali e socio-ambientali misurano i risultati raggiunti ed i benefici generati.

L'analisi orienta la sua maggiore attenzione agli elementi su cui si fonda l'impegno aziendale secondo la prospettiva dell'impresa turistico-ricettiva multinazionale selezionando i maggiori player globali di estrazione statunitense ed europea. In particolare si osserveranno le scelte effettuate nel comunicare il proprio impegno nella riduzione degli impatti ambientali in ottica comparativa, sui differenti green commitment sottoscritti in nove programmi di sviluppo sostenibile e sulle modalità adottate per divulgare e comunicare il valore generato (Bonfanti, 2011) sulle aspettative (Bansal, Roth, 2000) che tali progetti generano sulla clientela, sulle target performance a livello gestionale e ambientale, in termini di efficienza energetica (EE), di approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili (ER), il *carbon footprint*, la biodiversità, il *waste management*. Allo stesso tempo, saranno osservate le azioni e le scelte attuate per la definizione del comfort dei servizi e gli elementi che contribuiscono alla costruzione della qualità, capaci di tutelare il benessere degli individui, come il personale, i clienti e le comunità locali, nonché il rapporto tra impresa e sviluppo della destinazione (Franch *et al.*, 2011) in relazione alle evidenze prodotte dalla *customer satisfaction*.

1.2. Finalità e motivazioni della gestione sostenibile d'impresa

In letteratura numerosi studi hanno analizzato le motivazioni che spingono le imprese ad utilizzare strategie e strumenti di *green marketing*, andando ad indagare gli approcci e le differenti applicazioni adottate in settori diversi. Ne emerge, in termini del tutto generali, che alcuni dei fattori più comuni sono: le scelte di etica imprenditoriale, l'immagine aziendale, la normativa ambientale, le dinamiche competitive, la redditività degli investimenti, le performance delle azioni di marketing.

Il *green marketing* inizia a raccogliere i primi consensi alla fine del 1980 (Peattie, Crane, 2005). Inizialmente, questa diversa vision nella generale conduzione d'impresa, viene definita come il processo di gestione olistica per affrontare le esigenze ambientali dei clienti e della società in modo proficuo e sostenibile. L'impresa sostenibile si contraddistingue per la sua capacità di progettare, promuovere e distribuire prodotti che non provochino esternalità negative sull'ambiente.

Polonsky (2011) parla di *green marketing* in relazione alla capacità di un'impresa di integrare un "*transformative change*" che sia in grado di creare valore per gli individui, la società e l'ambiente naturale. In quest'ottica, le campagne di sensibilizzazione forniscono informazioni tese a enfatizzare gli effetti ambientali che derivano dai singoli comportamenti di acquisto e come essi incidono sulla qualità ambientale. I processi di commercializzazione dei prodotti e le modalità di erogazione dei servizi vengono valutati in relazione alle loro prestazioni ambientali.

Mathur e Mathur (2000) utilizzano quattro livelli di studio per analizzare il "*wealth effect*" delle strategie di *green marketing*: 1) *green product*, 2) *recycling*, 3) *green promotions*, 4) *the appointment of environmental policy managers*.

Ginsberg e Bloom (2004) individuano quattro principali strategie di *green marketing*, che prendono il nome di: 1) *lean green strategy*, 2) *defensive green strategy*, 3) *shaded green strategy*, 4) *extreme green strategy*.

McDaniel e Rylander (1993) propongono una suddivisione delle imprese in relazione all'approccio strategico delle attività di marketing: "difensive" oppure "assertive". Le imprese che scelgono uno stile difensivo hanno la tendenza a soddisfare i soli requisiti richiesti dalle normative ambientali per evitare sanzioni. Le imprese che adottano uno stile deciso individuano le azioni ed i comportamenti più incisivi per ottenere gli obiettivi

strategici, preoccupandosi non solo della normativa ma anche delle tendenze di mercato, dei rapporti con il trade e dei requisiti richiesti dagli stakeholders.

Rivera-Camino (2007) ha studiato l'influenza degli stakeholders nella formulazione delle strategie di green marketing, evidenziando come la definizione della strategia sia influenzata da fattori percettivi, comportamentali e organizzativi. Inoltre, egli osserva come il potere di influenza varia in relazione al settore economico in cui opera l'impresa e alle sue caratteristiche organizzative.

Le imprese formulano strategie di *green marketing* occupandosi della progettazione di prodotti eco-compatibili (Porter, 1991), distribuendoli con modalità *eco-friendly* e utilizzando contenuti legati all'ambiente nelle azioni di promo-comunicazione, per intercettare e soddisfare una domanda caratterizzata da variabili *green-sensitive* (Graziano, 2014). In coerenza con tale approccio, le imprese *green-oriented* conseguono migliori performance gestionali anche attraverso l'adozione di *green-practices* (Millar *et al.*, 2012).

Osservando il crescente interesse dei consumatori verso i prodotti eco-sostenibili, alcune imprese hanno deciso di adottare comportamenti speculativi e non coerenti con l'approccio *green*, dando vita al fenomeno noto come *greenwashing* (Delmas *et al.*, 2011; Parguel *et al.*, 2011; Lyon, Maxwell, 2011; Chen, Chang, 2013). Le dinamiche distorsive connesse a questo fenomeno sono legate ad azioni di promo-comunicazione che agiscono sull'immagine e la percezione dei prodotti, mirando a far leva sulla sensibilità alle tematiche sostenibili e responsabili, ma proponendo dei prodotti e dei servizi non coerenti con quei valori e contenuti (Peattie, 2001).

Un primo effetto prodotto da questa condotta commerciale è quello di avere generato un diffuso senso di sfiducia dei consumatori a causa della qualità disattesa dei prodotti/servizi. Che ha prodotto un'influenza sulle imprese green che per accrescere la minore efficacia registrata dalle azioni di green marketing (Moisander, 2007) scelgono di inserire maggiori dettagli (caratteristiche fisiche, ingredienti, materiali, ecc..) e riferimenti terzi (es: certificazioni) nella descrizione dei loro prodotti per accrescere il senso di fiducia dei clienti nonché la credibilità e serietà dell'offerta commerciale dell'impresa.

Un secondo effetto è stato quello di speculare sul maggior valore percepito dei prodotti *green*, che ha condotto verso una crescita ingiustificata dei prezzi applicati rispetto i prodotti convenzionali, attraverso l'implementazione di strategie di *premium price*. Questa dinamica dei prezzi ha sviluppato un senso di diffidenza che ha messo in discussione la veridicità delle informazioni comunicate (Polonsky *et al.*, 1997).

Un terzo effetto, evidenziato da Peattie e Crane (2005), è la generale cautela nel lanciare campagne di comunicazione basate su prodotti green, per timore di essere percepiti come *greenwasher*. Mendleson e Polonsky (1995) suggeriscono di stringere alleanze strategiche con gruppi e associazioni ambientali rinomate per cooperare nell'ideazione di prodotti credibili, per superare le problematiche legate ai fattori reputazionali, il senso di disorientamento e il cinismo dei consumatori.

Claver-Cortés *et al.* (2007) offre un'interessante riflessione nella selezione delle variabili strategiche e dei strumenti operativi di green management (Butler, 2008) che sono meglio comprese e visibili dal turista o che permettono di sviluppare un approccio di filiera orientato alla costruzione degli elementi di fiducia, credibilità e reputazione, in relazione alla selezione della strategia più adatta tra la ricerca di legittimazione (il ruolo del marketing), le scelte di differenziazione (specializzazione prodotto-mercato), valutazione dell'efficienza (dinamiche produttivo-gestionali) o dell'etica (responsabilità delle attività d'impresa).

In questa direzione, una corretta e coerente costruzione dei *green commitment* può favorire l'accrescimento del valore percepito dei prodotti e dei servizi delle imprese multinazionali, come le catene alberghiere internazionali.

1.3. Approcci teorici e prospettive di analisi

Il complesso e antico rapporto tra le attività imprenditoriali e il contesto con cui si rapportano hanno prodotto nel tempo numerose prospettive teoriche che hanno analizzato le diverse criticità emergenti e latenti per creare e sviluppare dei modelli di business che potessero dare una risposta organizzativo-gestionale nei differenti paesi e settori di mercato. Questo ha permesso di far emergere un insieme di variabili, riflessioni e punti di vista, che mettono in evidenza le peculiarità, i meccanismi e le dinamiche che caratterizzano le organizzazioni, i processi decisionali e la capacità delle imprese nel dare risposta alle esigenze che derivano all'ambiente interno ed esterno con cui interagiscono. Tali orientamenti fanno capo a scuole di pensiero a volte in contrapposizione tra loro.

Nell'economia generale del presente lavoro di tesi, l'analisi epistemologica di seguito proposta non ha lo scopo di presentare una *overview* degli approcci teorici o di evidenziare i contrasti, focalizzando le differenze o le similitudini, quanto piuttosto di introdurre una chiave di lettura, come consiglia Williamson in una celebre intervista, ribadendo che è

importante “pensare in maniera corretta ai vari temi” altrimenti “le percezioni risulterebbero alterate e la comprensione intellettuale deformata. [...] Occorre esporre i diversi punti di vista e mantenere un confronto amichevole, nel quale si cerchi di apprendere l’uno dall’altro” (Swedberg, 1994).

L’intento di questa prima parte della tesi è pertanto quello di raccogliere alcune tra le riflessioni dei principali studiosi di riferimento attraverso un’analisi della letteratura che permetta di ritrovare e collocare l’inquadramento teorico e le prospettive adottate nella costruzione degli assetti strategico-organizzativi dell’impresa e dei programmi internazionali di sviluppo sostenibile più comunemente utilizzati dalle multinazionali dell’*Hospitality Industry*, che saranno presi in esame nel successivo quarto capitolo, dove poi nella parte finale del lavoro si formuleranno delle riflessioni sui *green commitment* selezionati e i programmi di sviluppo sostenibile implementati.

La teoria delle contingenze, o “*contingency theory*”, si basa su sistemi di origine funzionalista e inizialmente fu pensata come una teoria che potesse spiegare gli aspetti strutturali dell’organizzazione. Rappresenta una delle teorie dominanti negli studi organizzativi di matrice americana che spiega le differenze tra strategia e struttura nelle diverse organizzazioni in relazione ai vincoli e alle pressioni ambientali: nulla può dirsi sull’assetto che potrebbe assumere l’organizzazione se non che debba adattarsi all’ambiente. Essa si basa infatti sull’ipotesi che l’organizzazione debba adeguare la propria struttura e i propri sistemi per affrontare le contingenze imposte dall’ambiente esterno (Chandler, 1962). Nonostante la matrice funzionalista, l’idea di equilibrio omeostatico del sistema individua modalità di adattamento non sempre deterministiche. L’impresa opera all’interno di un ambiente complesso, ma controllato e prevedibile e sviluppa funzioni tendenzialmente sempre più specializzate per controllare la varietà dell’ambiente.

Secondo Rullani (1989) la configurazione del sistema non si può definire “a priori”, ma sulla base delle pressioni che di volta in volta l’ambiente scarica sul sistema; quindi, se l’ambiente è turbolento il sistema importa parte di questa turbolenza. L’ambiente viene quindi considerato come un insieme di fenomeni che determinano reazioni e adattamenti da parte delle imprese (Lawrence, Lorsh, 1967; Mintzberg, 1979; Donaldson, 2001). Ciò comporta che la struttura non è rigidamente definita ma sviluppa una marcata caratteristica di flessibilità, intesa come capacità di adattarsi alle pressioni contingenti dell’ambiente che inducono l’organizzazione a operare i necessari adattamenti per

mantenere un equilibrio dinamico. Secondo questa prospettiva l'impresa deve sviluppare diversità e specializzazione per interagire con le differenti parti dell'ambiente¹.

La rilettura proposta da Golinelli (2000) introduce il modello "sistemico-vitale" facendo riferimento al territorio come ad un sistema vitale, e viene descritto come il prodotto di un insieme di componenti fisiche (infrastrutturali, urbanistiche, strutturali, naturali, artistiche) e sistemiche (imprese, organizzazioni non-profit, enti istituzionali).

"Un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente" (Golinelli, 2000) fondato su tre principali postulati: 1) l'impresa è un sistema aperto e inserito in un contesto ambientale con il quale interagisce, scambiando le risorse necessarie alla sua sopravvivenza, dove "la corretta lettura del contesto rappresenta un problema fondamentale di governo dell'impresa" e "l'organo di governo deve, dunque, regolare il proprio grado di apertura ponendo in essere risposte elastiche e flessibili agli eventi manifestatisi nel contesto"; 2) il carattere dell'isotropia riproduce l'identità dei sistemi vitali e si focalizza nella corretta lettura delle relazioni intersistemiche²; 3) "il perseguimento delle finalità e degli obiettivi è fortemente influenzato dalle dinamiche e dal rapporto dialettico che l'organo di governo intrattiene con i sovra-sistemi rilevanti. Il perseguimento della vitalità è condizionato dalla soddisfazione delle finalità dei sovra-sistemi, ed è correlato alla capacità di mediare gli interessi dei diversi sottosistemi³".

Nella teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984; Donaldson, Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Phillips *et al.*, 2003) si rileva la capacità dei differenti soggetti portatori di interessi di

¹ Secondo la "law of requisite variety" di W. Ross Ashby (1956), un insieme di indicatori deve possedere una complessità paragonabile alla complessità del sistema che intende misurare. Se si vuole quindi, misurare il tasso di cambiamento del sistema organizzativo occorre confrontarlo con il tasso cambiamento del sistema ambientale

² Golinelli (2000) afferma che "la definizione di una matrice concettuale comune a tutte le imprese consente di ricondurre a due categorie generali (organo di governo e struttura operativa) tutti gli aspetti strutturali (l'individuazione e l'analisi delle specifiche parti componenti e delle relazioni), nonché le diverse finalità sistemiche (ad esempio, la progettazione dei percorsi evolutivi)", dove le imprese (industriali, commerciali, di servizi) possiedono tutte la stessa identità, ovvero sono caratterizzate dalla presenza di un organo di governo e di una struttura operativa

³ La categoria dei sovra-sistemi e dei sottosistemi va intesa come la presenza di un soggetto che sia in grado garantire l'effettivo perseguimento delle finalità pianificate e il raggiungimento degli obiettivi programmati, aprendo quindi a qualificare l'organo di governo come colui che può esercitare un'azione costante di analisi e monitoraggio volta alla soddisfazione delle motivazioni e delle attese dei sub-sistemi e dei sovra-sistemi; l'interazione con i sovra-sistemi permette la strutturazione di un unico sistema con finalità e valori condivisi, dove le risorse e le capacità vengono incorporate nella struttura operativa

influenzare le dinamiche aziendali. Questa prospettiva non conduce ad una teoria compatta (Rusconi, 2012), ed è stata oggetto di un ampio dibattito (Matacena, 1984) sin dalla sua prima formulazione, in quanto ha visto lo sviluppo di una moltitudine di interpretazioni legate all'influenza che questo approccio ha avuto nelle varie discipline e alle numerose impostazioni teoriche trattate in relazione ai contesti di applicazione (Freeman, Philips, 2002). La teoria è stata esplicitamente o implicitamente utilizzata per fini descrittivi (Donaldson, Preston, 1995). Talora distorta e travisata rispetto alla sua iniziale impostazione, altre volte considerata un pretesto per non rispettare la neutralità e l'equità di trattamento dei soggetti interessati all'azienda (Rusconi, Freeman, Dorigatti, 2007; Rusconi, 2008). Con riguardo agli studi condotti nell'ambito dello Strategic Management, le analisi e le valutazioni sono volte a evidenziare gli aspetti strategico-competitivi del *managing for stakeholders*, mentre nell'ambito del *business ethics* è rivolto ai diritti di un certo "stake" e alla loro relazione con gli obiettivi aziendali e i doveri manageriali.

La stakeholder society citata da Philips *et al* (2003) asserisce che questa teoria ha ricevuto una particolare attenzione in Gran Bretagna (Hutton, 1995; Kelly, Kelly, Gamble, 1997; Plender, 1997), dove gli autori hanno proposto una Stakeholder Economy che delinea un ruolo centrale dello Stato nel processo di creazione del valore⁴.

Il rapporto impresa-stakeholder passa da una teoria basata sul conflitto, requisito di base, ad una basata sulla collaborazione dei differenti portatori di interessi (Matacena, 2007; Rusconi, Freeman, Dorigatti, 2007). La collaborazione non vede esaurire il conflitto in sé ma approfitta del dissenso come mezzo per migliorare le relazioni con gli stakeholder. In questa direzione può farsi spazio il concetto di bene comune (Maritain, 1966, Cortright, Naughton, 2002; Melé 2002, Zamagni, 2007) e di Economia Civile (Zamagni, 2003; Bruni, Zamagni, 2004; Bruni, 2007) che contribuisce a interiorizzare nel governo e nella gestione aziendale i principi etici (Rusconi, 1997) e l'esercizio delle virtù (Cortright, Naughton, 2002). Secondo Sorci (2007) l'azienda è espressione del lavoro umano e produzione di ricchezza che definisce come "divenire aziendale" ovvero come manifestazione e concretezza della composizione armoniosa di energie vitali e principi di comportamento.

La teoria degli stakeholder supera la tradizionale rappresentazione dell'organizzazione come struttura di proprietà esclusiva dei suoi finanziatori o azionisti (*stockholder*) e offre un contributo all'articolazione degli attori che vengono coinvolti direttamente o indirettamente nelle scelte organizzative. Questa prospettiva nasce quindi all'interno di un

⁴ Il concetto di stakeholder viene inizialmente applicato al settore privato come una teoria per l'azienda etica (Philips, Margiolis, 1999), poi estesa per includere le istituzioni pubbliche, fino all'intera economia globale (Rustin, 1997; Barnett, 1997).

quadro composito con l'idea di superare le finalità individuali per abbracciare un contesto più ampio, che trova una sostanziale lettura di comportamenti manageriali fondati in principi etici.

Secondo Donaldson e Preston (1995) i differenti approcci sono frutto di scopi diversi e di differenti criteri di validità e implicazioni; tuttavia questo permette di contribuire e arricchire la pluralità delle razionalità in gioco. Freeman (1984) sostiene che per orientare il processo decisionale il soggetto economico deve prendere in considerazione l'insieme degli interessi, dei diritti e delle aspettative di coloro che subiscono e/o esercitano un'influenza rispetto agli obiettivi perseguiti dall'impresa.

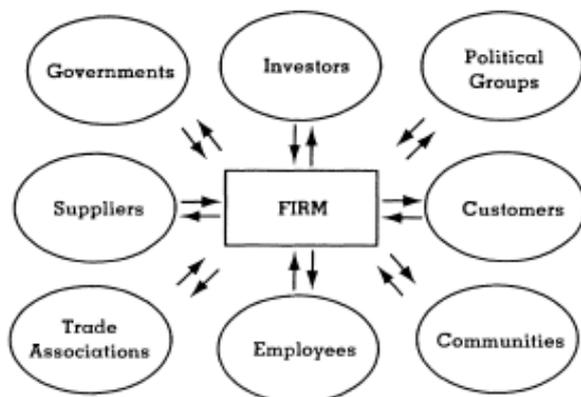
Buchholz (1991), osservando la natura plurisistemica dell'organizzazione d'impresa, sostiene la presenza di una responsabilità sociale allargata che non si limita alla funzione produttiva di beni e servizi ma si spinge fino alla risoluzione dei problemi sociali, dove si intreccia un sistema di relazioni che passa attraverso gli azionisti e va oltre le transazioni commerciali. La natura sistemica dell'impresa deve necessariamente tener conto delle decisioni e dei molteplici interessi ma devono essere finalizzati per convergere su un obiettivo comune, anche se possono emergere potenziali conflittualità.

Rullani (1989) considera stakeholder tutti i soggetti che hanno degli interessi o delle aspettative nei confronti dell'impresa, del suo operato, dei suoi processi e delle performance, ma anche del potere di condizionarne le scelte. Benner (1995) afferma che sono coloro che "hanno o che possono avere un impatto o su cui può impattare in un'impresa". Clarkson *et al.* (1994) apre a la considerazione a tutti quelli che "possono rendere o rendono note le loro poste in gioco" inoltre "sono potrebbero essere influenzati, oppure sono o potrebbero essere in grado di influenzare l'organizzazione".

Considerando la vastità delle posizioni interpretative in campo, si propone una sintesi del concetto di stakeholder (Figura 1), che tuttavia non è esaustiva dell'ampio quadro teorico (Tabella 1).

Gli stakeholder vengono definiti come: 1) coloro che sono condizionati dall'impresa (Rehman, 1964; Ahlstedt, Johnukainen, 1971); 2) coloro che condizionano e sono condizionati dall'azienda (Freeman, Reed, 1983; Freeman, 1984; Savage *et al.*, 1991); 3) coloro che hanno un rapporto giuridico forte con l'azienda (Freeman, 1988; Carroll, Hoy, 1984; Freeman, Evan, 1990; Clarkson, 1995; Donaldson, Preston, 1995); 4) coloro che hanno un rapporto di relazione con l'azienda (Thompson, 1967; Hill, Jones, 1992; Brenner, Cochran, 1993; Nasi, 1995); 5) coloro che partecipano al processo di creazione del valore (Freeman, 1984; Clarkson *et al.*, 1994).

Figura n.1: Mappa degli Stakeholder



Fonte: Donaldson e Preston (1995, p.69)

Tabella n.1: Una sintesi degli approcci di classificazione degli stakeholder

Clarkson (1995)	Mitchell-Agle-Wood (1997)	Phillips (2003)	Sciarelli (2007)	Werther-Chandler (2010)
Primari: -azionisti -investitori -dipendenti -consumatori -fornitori -Stato -comunità Secondari: -gruppi di opinione -media -sindacati -partiti politici	Latenti -passivi -discrezionali -esigenti In Attesa -dominanti -pericolosi -dipendenti Definitivi	Contrattuali -dipendenti -clienti -finanziatori -fornitori -comunità Derivati -concorrenti -media -attivisti	Contrattuali interni -azionisti -management -dipendenti Contrattuali esterni -clienti -fornitori -finanziatori Regolatori -pubblica amm.ne -authority -comunità locale -concorrenti Di opinione -attivisti -Media -Gruppi di opinione	Interni -dipendenti -dirigenti -azionisti -rappresentanze sindacali Contrattuali -clienti -finanziatori -fornitori -distributori Pubblici -comunità locale e nazionale Authority -ambientalisti -aziende terzo settore

Fonte: ns. elaborazione

Donaldson e Preston (1995) evidenziano alcune delle più importanti distinzioni, nonché le principali problematiche e implicazioni connesse al concetto di stakeholder. Essi distinguono tre principali criteri che permettono di spiegare la teoria, ovvero: 1) descrittivo-empirico, 2) strumentale, 3) normativo.

Il primo viene utilizzato per descrivere, e a volte spiegare, le specifiche caratteristiche aziendali e comportamentali⁵.

⁵ Per esempio questa teoria è stata utilizzata per descrivere 1) la natura delle imprese (Brenner, Cochran, 1991); 2) il modo in cui i manager pensano alla gestione d'impresa (Brenner, Molander,

Il secondo combina i dati descrittivo-empirici, quando disponibili, utilizzandoli per identificare i collegamenti, o la mancanza di connessioni, tra lo *stakeholder management* e il raggiungimento degli obiettivi tradizionali dell'impresa. Gli studi che hanno affrontato ricerche strumentali nell'ambito della *Corporate Social Responsibility* (CSR) hanno riferimenti impliciti o espliciti a questa prospettiva utilizzano metodologie statistiche convenzionali⁶ oppure su osservazione diretta o con interviste⁷. Indipendentemente dalle metodologie, queste ricerche suggeriscono che l'adesione ai principi e alle pratiche di questa teoria permette di ottenere degli obiettivi performance convenzionale migliori rispetto altri approcci⁸.

Il terzo è utilizzato per interpretare gli scopi dell'impresa e l'individuazione delle linee guida morali e filosofiche della produzione e della gestione d'impresa. Gli aspetti normativi sono stati dominanti sin dall'inizio e questa tradizione è stata seguita anche nelle successive interpretazioni (Carroll, 1989; Kuhn, Shriver, 1991; Marcus, 1993). A seguito delle evidenze che giustificano la teoria dal punto di vista descrittivo, strumentale e normativo, gli autori affermano che i tre approcci, anche se abbastanza differenti, sono di reciproco sostegno e "il normativo rappresenta il fondamento critico della teoria in ogni sua forma".

Sirgy (2002) illustra e definisce tre categorie di stakeholder: 1) Interni (direzione e top management); 2) Esterni (acquirenti, azionisti, finanziatori, ecc.); 3) Distali (sindacati, associazioni, ecc.).

Clakson (1995) distingue fra gli stakeholder "primari", quelli che hanno un contributo diretto con l'impresa e senza cui non potrebbe operare (gli azionisti, il management, il personale, i finanziatori, gli acquirenti, i fornitori, le comunità locali) e gli stakeholder "secondari", ovvero i gruppi che offrono un'influenza o possono subire l'influenza dell'operatività finalizzate dell'impresa (istituzioni pubbliche, associazioni, sindacati, media, ecc.). Inoltre egli evidenzia la necessità di definire dei principi da diffondere nei valori del management, quali: 1) dare una consapevolezza sulle responsabilità nei confronti degli stakeholder e dell'importanza nel coinvolgerli all'interno dei processi decisionali per stimolare la collaborazione, il dialogo e la fiducia nelle relazioni; 2) orientarli verso un'equa

1977); 3) su come le altre imprese sono attualmente gestite (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner, Bhambri, 1991).

⁶ Si fa riferimento in letteratura a: Aupperle, Carroll, Hatfield, 1985; Barton, Hill, Sundaram, 1989; Cochran, Wood, 1984; Cornell, Shapiro, 1987; McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988; Preston, Sapienza, 1990; Preston, Sapienza, Miller, 1991.

⁷ Si fa riferimento in letteratura a: Kotter, Heskett, 1992; O'Toole, 1985; O'Toole, 1991.

⁸ Secondo Kotter e Heskett (1992), in seguito a studi su Hewlett-Packard, Wal-Mart e Dayton Hudson, nonostante siano molto diverse tra loro, esse adottano questa prospettiva teorica e affermano che "quasi tutti i loro manager si preoccupano fortemente dei soggetti che hanno uno "stake" nel business, nei clienti, negli azionisti, nei fornitori, ecc..

distribuzione dei benefici e degli oneri che derivano dall'attività d'impresa, 3) riconoscere le potenziali conflittualità tra gli interessi in gioco tra gli stakeholder, nonché le relative responsabilità legali e morali nei confronti di altri stakeholder. L'applicazione di tali principi può favorire una buona reputazione che può trasformarsi in creazione di vantaggio competitivo.

Mitchell *et al* (1997) offrono una disamina sulle condizioni che permettono di classificare le differenti tipologie di stakeholder e introducono al concetto di "*Salience*", ovvero "il grado di priorità che i manager danno in relazione alle pressioni degli stakeholders" spiegando a chi e a cosa i manager prestano attenzione. Essi osservano che le teorie organizzative orientate ad un sistema aperto (Scott, 1987) permettono la comprensione degli effetti dell'ambiente sulle organizzazioni, ma aiutano meno nel comprendere il potere nella gestione dei rapporti con gli stakeholder, dove la legittimità organizzativa è strettamente legata alla sopravvivenza (Meyer, Rowan, 1977⁹; Carroll, Hannan 1989¹⁰).

Nella teoria Neoistituzionalista la non legittimità si traduce in pressioni isomorfiche sulle organizzazioni che operano al di fuori delle norme accettate (DiMaggio, Powell, 1983) nella prospettiva della *Population Ecology* la mancanza di legittimità si traduce in mortalità organizzativa (Carroll, Hannan, 1989). Inoltre essi evidenziano che nelle teorie del Neoistituzionalismo, della *Dipendenza delle Risorse* e della *Population Ecology*, viene trattata la pressione esterna esercitata sulle imprese (che in questa prospettiva della *Stakeholder Theory* viene interpretata come urgenza) ovvero il livello di pretese degli Stakeholder nel reclamare una immediatezza di attenzioni da parte dell'impresa. In sintesi, Mitchell *et al* (1997) suggeriscono che per comprendere meglio "il principio di chi e che cosa conta veramente" (Freeman, 1984), sia utile introdurre il concetto di *Salience* in relazione alla presenza o l'assenza di tre principali attributi: 1) il potere¹¹, di influenzare un'organizzazione; 2) la legittimità¹², nelle relazioni che uno stakeholder ha con l'impresa;

⁹ In riferimento alla teoria del Neoistituzionalismo

¹⁰ In riferimento alla teoria della *Population Ecology*

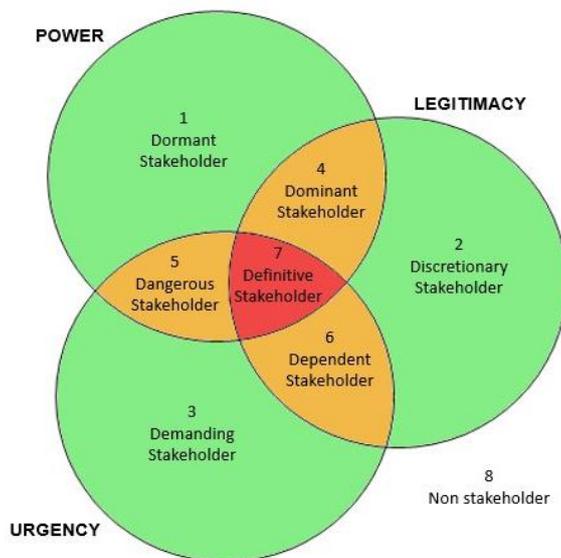
¹¹ La definizione di potere è molto ampia ed è funzione della prospettiva teorica di riferimento. Si vuole riverberare alcune delle citazioni in merito offerte dagli autori: "il potere è la probabilità che un attore all'interno di una relazione sociale può essere in grado di esercitare la propria volontà nonostante le resistenze" (Weber, 1947), "il potere può essere difficile da definire ma è facile da riconoscere: è la capacità di coloro che possiedono il potere di realizzare i risultati che desiderano" (Salancik, Pfeffer 1974). Una categorizzazione precisa per esercitare il potere in ambito organizzativo e imporre la propria volontà nel rapporto è offerta da Etzioni (1964): 1) Coercitivo, 2) Utilitario, 3) Normativo.

¹² Gli autori partono dalla condivisione della proposta di Weber (1947) che la legittimità e potere possono essere attributi distinti ma che possono essere combinati per creare autorità (definito da Weber come uso legittimo del potere). Poi integrano con la definizione di Suchman (1995) che la definisce come "la percezione generalizzata o il presupposto che le azioni di un soggetto sono

3) l'urgenza¹³, ossia il grado di attenzione che uno stakeholder può pretendere tempestivamente.

La differente combinazione tra potere, legittimità e urgenza, dà origine alle sette differenti varietà di stakeholder, suddivise in tre macro-classi, come sintetizzato in figura n.2, dove le diverse aree cromatiche individuano graficamente le relative tipologie di Stakeholder in relazione al numero di attributi posseduti. La prima proposizione afferma che il grado di salienza è positivamente correlato al numero di attributi posseduti dallo Stakeholder, in particolare si evidenziano le tre macro-classi in: a) *Latent* (aree n.1-2-3), coloro che hanno una bassa *Saliencee* possiedono solo uno dei tre attributi, b) *Expectant* (aree n.4-5-6), i soggetti che hanno una media *Salience* e sono identificati dal possesso di due attributi, c) *Definitive* (area n.7), quando è presente la contemporanea presenza di tutti e tre gli attributi e si rileva un'elevata *Salience*.

Figura n.2: Tipologia di Stakeholder in relazione alla presenza di uno, due o tre attributi



Fonte: Mitchell et al (1997, p.874)

desiderabili, corrette o appropriate, all'interno di un costrutto sociale formato da un sistema di norme, valori, credenze e definizioni" e quella di Wood (1991) il quale afferma che "è un sistema con più livelli di analisi tra cui, individuali, organizzativi e sociali".

¹³ Gli autori sostengono che l'urgenza esiste quando sono soddisfatte due condizioni in accordo con Jones (1993), ovvero: 1) quando la pretesa o la relazione è di natura time-sensitive, ed il ritardo risulterebbe inaccettabile per lo stakeholder, e 2) quando è critica dallo stakeholder ed è ritenuta importante per i rapporti attuali e futuri. Concludono affermando che questo attributo, da solo, non è di semplice valutazione ma è in grado di catturare con più precisione gli aspetti multidimensionali in combinazione con gli altri due attributi.

I *Latent Stakeholder* includono: (1) i Dormienti (*Dormant*), caratterizzati dal potere ma non avendo legittimità e urgenza il loro potere resta inutilizzato; (2) i Discrezionali (*Discretionary*), che posseggono legittimità, ma non hanno il potere di influenzare l'impresa con pretese urgenti; gli appartenenti al gruppo sono particolarmente interessanti per gli studiosi di *corporate social responsibility and performance* (Carroll, 1979; Carroll, 1981; Wood, 1991); e (3) gli Esigenti (*Demanding*), dominati dall'urgenza ma non avendo legittimità e potere sono considerati semplicemente fastidiosi e i manager gli dedicano attenzioni minime o nulle.

Gli *Expectant Stakeholder* includono: (4) i Dominanti (*Dominant*), che raffigurano i soggetti con una forte influenza sull'impresa perché potenti e legittimi, chiamati da Cyert e March (1963) "coalizione dominante"¹⁴; (5) i Dipendenti (*Dependent*), che avanzano rivendicazioni legittime e urgenti, ma mancano di potere in quanto dipendono da altri¹⁵; (6) i Pericolosi (*Dangerous*), che mancano di legittimità ma combinano due caratteristiche che insieme possono attivare dinamiche distorsive¹⁶ per l'impresa, ovvero il potere e l'urgenza.

La terza classe individua i *Definitive Stakeholder* (7), coloro che hanno primaria attenzione da parte dei manager in quanto appartengono alla coalizione dominante ma hanno anche priorità nella rivendicazione dei propri interessi¹⁷. È presente una ulteriore ottava varietà che riguarda i *non-Stakeholder* (8), ovvero i soggetti che non possiedono attributi o i potenziali Stakeholder.

Concludendo, questa prospettiva teorica fa riferimento a un modello dinamico, dove la definizione del grado di *Saliency* degli stakeholder deve tener conto della variabilità dei tre attributi nel tempo, nel possesso e nell'intensità. Inoltre, essi sono legati ad una valutazione non oggettiva in quanto basata sulla loro percezione umana, al punto che uno stakeholder

¹⁴ Ad essi sono riconosciuti dei meccanismi formali da cui ne discende l'importanza del rapporto con la società; costituisce un esempio la presenza nel consiglio di amministrazione dei rappresentanti di banche, di aree politiche nazionali o estere, di interessi proprietari o della comunità, di altre imprese partner, ecc..

¹⁵ Ricadono in questa categoria anche i ruoli organizzativi interni che possiedono responsabilità esecutive e le imprese che svolgono prodotti conto terzi e servizi in concessione o di tutela (es. ambientale).

¹⁶ Alcuni esempi possono trovarsi nei scioperi improvvisi che possono dare interruzione di un servizio pubblico o di una linea produttiva, un sabotaggio dei dipendenti, azioni coercitive di associazioni (diritti umani, ambientali, ecc..), atti di terrorismo, ecc..

¹⁷ In termini generali, qualsiasi *Expectant Stakeholder* può diventare *Definitive* acquisendo l'attributo mancante: 1) in seguito alla fuoriuscita di greggio di una compagnia petrolifera i cittadini di quel paese, inizialmente *Dependent Stakeholder*, sono diventati *Definitive Stakeholder* della compagnia petrolifera con l'acquisizione di un potente alleato nel governo; 2) una ONG africana per la difesa dei diritti umani, inizialmente *Dangerous Stakeholder*, diventa *Definitive Stakeholder* di una compagnia nazionale dopo aver acquisito legittimità dopo aver vinto le elezioni libere nazionali.

potrebbe non sapere se possiede o meno un certo attributo o se vuole agire su di esso o sui mancanti.

In relazione agli studi di Pfeffer e Salancik (2003) in cui si afferma che la sopravvivenza delle organizzazioni dipende dalla loro abilità ad acquisire e mantenere risorse, alle ricerche di Katz e Kahn (1966) sulle organizzazioni come sistemi aperti, e di Grannovetter (1985) che li vede come integrati nel loro ambiente in una rete di differenti stakeholder, Pajunen (2006) propone un modello che identifica l'influenza degli stakeholder (figura 3) in relazione alla combinazione di due variabili principali: la dipendenza della risorse e la centralità del Network.

La teoria della dipendenza delle risorse esamina le relazioni descrivendole come il potere organizzato attorno alle risorse critiche e necessarie alle imprese; il potere di un'organizzazione rispetto alle altre è possibile in rapporto alla presenza di un'asimmetria nelle relazioni di scambio (Pfeffer, Salancik, 2003). Poiché la *dependence theory* si concentra sulla natura del rapporto con la risorsa, è necessaria la prospettiva del network per definire la struttura su cui si basa l'influenza sugli stakeholder (Brass, 1984; Burt, 1992) e spiegare le dinamiche relative all'interdipendenza, alla qualità e al radicamento relazionale del network e dai legami tra gli stakeholder (Uzzi, 1996).

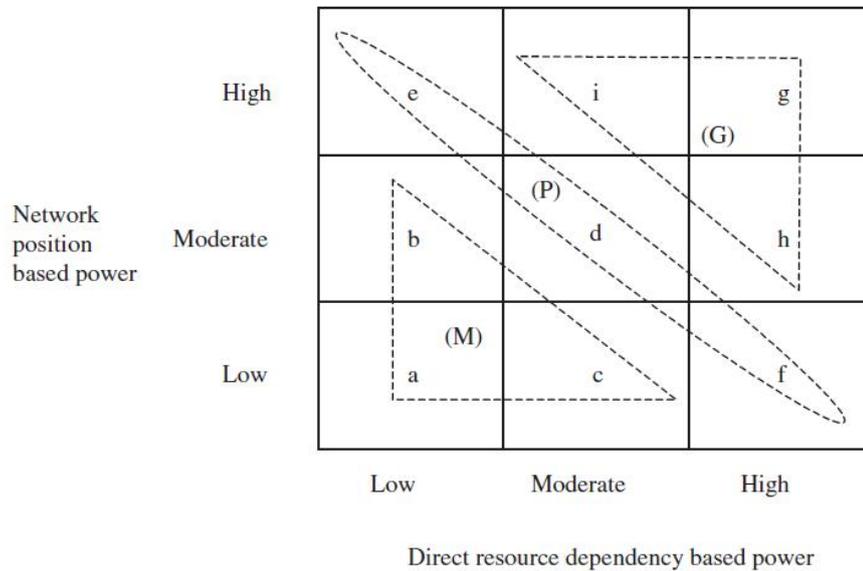
Il processo di influenza viene identificato in tre fasi: 1) la prima valuta la dipendenza dell'impresa in relazione allo stakeholder primario che gli consente di godere di una posizione privilegiata; 2) la seconda è composta di due parti, dove inizialmente si valuta la centralità del network e poi la possibilità di accedere a risorse e informazioni senza intermediari; 3) la terza combina entrambe queste due variabili di posizione degli stakeholder nel network e nella dipendenza delle risorse in funzione del potere e utilizza una scala con differenti gradi di rilevanza mostrati in figura 3.

Il modello mostra tre possibili forme di equilibrio in relazione al potere: 1) basso; 2) medio; 3) elevato. La matrice così rappresentata categorizza nove differenti classi di stakeholder considerando i tre gradi di rilevanza del potere sulle variabili di *Direct Resource Dependency* e di *Network Position*. I differenti profili non sono il risultato di un prodotto o una somma di particolari caratteristiche ma la combinazione del grado di influenza dello stakeholder sia in termini strutturali che di specifici attributi individuali.

Pajunen (2006), combina tali classi in tre gruppi principali di stakeholder: 1) i Minori (area M, punti a, b, c), i quali non possiedono alcuna influenza sulla sopravvivenza dell'organizzazione dove il management è autorizzato a trascurare; 2) i Potenziali (area P, punti d, e, f) che possono avere un potere di influenza sulla vita futura dell'impresa; 3) i

Governanti (area G, punti g, h, i) hanno un potere diretto e può incidere in maniera critica nella creazione del valore.

Figura n.3: Stakeholder influence identification matrix



Fonte: Pajunen (2006, p.1265)

La teoria delle risorse considera il rapporto tra sistemi e trova le sue radici negli studi di Penrose (1959) che definisce l'impresa come un insieme di risorse appropriate che ne garantiscono la crescita. Negli anni Novanta viene integrata con il contributo di Barney (1991), fondato sull'assunto che il vantaggio competitivo di un'impresa è dovuto all'insieme delle risorse che la rendono unica e irripetibile.

Questo approccio risponde quindi alla domanda del perché le imprese sono differenti, trovando risposta nell'esistenza di specifici vantaggi competitivi necessari a garantirle un vantaggio competitivo durevole. Il tratto distintivo consiste nel postulare l'unicità dell'impresa vista come l'effetto di meccanismi di selezione, adattamento e isolamento delle risorse strategiche (Rumelt, Lamb, 1984) o di una strategia orientata a tutelare i limiti ex-ante ed ex-post alla competizione (Peteraf, 1993).

I limiti ex-ante fanno riferimento al vantaggio iniziale di un'impresa nell'aver minori costi nell'avvio di una data attività, mentre i limiti ex-post permettono di mantenere nel tempo un certo vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo deriva da una combinazione di risorse rare e abilità esclusive, che definiscono il patrimonio e l'identità dell'impresa. Secondo questa ottica l'impresa decide le sue *core competence* e gestisce

l'impresa in coerenza con tale decisione (Prahalad, Hamel, 1990), organizza i suoi processi produttivi per costruire un'offerta migliore in termini di costi e di qualità, seleziona la tecnologia sulla base del patrimonio di conoscenze e della strategia di lungo periodo orientata a potenziare le competenze selezionate (Kogut, Zander, 1992; Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Questa prospettiva va oltre la visione evolucionista e adattiva dell'impresa (Nelson, Winter, 2009). Se l'impresa persegue il successo non si può limitare a rispondere ai mutamenti dell'ambiente, ma deve costruirsi una sua progettualità di lungo periodo che sviluppi l'innovazione continua. Da qui l'importanza della *path dependency* per comprendere la strategia d'impresa, la necessità di una leadership che individui le *core competences* e le scelte legate all'innovazione. Un approccio *top-down* così delineato tende a definire i fenomeni interni all'impresa come: *culture, identity, leadership, knowledge transfer, innovation*.

In sintesi, l'assunto principale stabilisce che la probabilità di successo di un'impresa è tanto più alta quanto più riesce a differenziarsi dai concorrenti nell'utilizzo delle risorse e *capabilities*.

In contrapposizione, la teoria Neoistituzionalista vede la società caratterizzata da diffusi processi di isomorfismo provocati sia dall'effetto darwiniano della competizione che da processi istituzionali (Meyer, Rowan 1977; DiMaggio, Powell, 1982), ovvero un "processo che porta individui e organizzazioni ad assomigliare tra loro per effetto dell'aderenza e della conformità a miti ambientali" (Meyer, Rowan, 1977). L'uniformità e la conformità ai miti non garantisce l'efficienza organizzativa che, in quest'ottica, non è legata a prove scientifiche, ma alla convinzione diffusa sulla loro appropriatezza. L'effetto dell'adesione a un mito è quindi la legittimazione sociale che a sua volta ne esalta la reputazione e il successo dell'impresa.

In questa prospettiva si osserva il rapporto tra insiemi di imprese e l'ambiente in cui esse operano. Qui, l'analisi organizzativa si focalizza sugli aspetti sociali del comportamento organizzativo e sulle relazioni inter-organizzative che strutturano le scelte individuali (DiMaggio, Powell, 1991). Un modo per definire le istituzioni è quello di considerarle strutture cognitive, normative e di regolazione, le quali danno stabilità e senso al comportamento sociale (Scott, 1995). Se si pensa agli elementi cognitivi che permettono una comprensione condivisa del contesto, questa è costituita dai "*frames of reference*" dei soggetti coinvolti. Secondo l'approccio cognitivo il comportamento di un individuo è funzione della rappresentazione personale della realtà che lo circonda. Secondo Scott

(1995) “le strutture normative delle istituzioni definiscono l’insieme delle regole che vincolano, ma anche attivano, i comportamenti¹⁸”. Per esempio, i budget sono spesso non rispettati perché si fondano su stime inevitabilmente non precise, diversamente le procedure di budget sono rigorosamente rispettate in quanto legittimano il potere del dirigente. L’insieme delle strutture descritte definiscono l’istituzione e permettono che i comportamenti individuali siano considerati più come riflesso di pressioni esterne che lo definiscono o lo condizionano, piuttosto che il riflesso di scelte intenzionali. Un secondo esempio è dato da come le caratteristiche aziendali e i fattori contestuali influenzano la scelta dei dirigenti nel promuovere il *sustainability reporting* (SR) per comprendere le dinamiche organizzative. I fattori interni e contestuali associati allo sviluppo del SR secondo le dimensioni regolatorie, normative e cognitive, influenzano l’attuazione e l’istituzionalizzazione della SR (Baldarelli, Del Baldo, Nesheva-Kiosseva, 2014).

La prospettiva Neoistituzionalista offre una lettura delle relazioni tra impresa e ambiente attraverso il modello della “*iron cage revisited*” (DiMaggio, Powell, 1983) contraddistinto da isomorfismo istituzionale e razionalità collettiva nei campi organizzativi.

La riflessione teorica di fondo è che gran parte della moderna teoria organizzativa ipotizza l’esistenza di eterogeneità nelle organizzazioni e quindi cerca di spiegare le differenze che emergono sotto il profilo strutturale e comportamentale (Woodward, 1965; Child, Kieser, 1981). In un precedente lavoro gli autori si domandano il motivo della presenza di tante tipologie di organizzazioni e del perché le “procedure di ricerca cercano di spiegare l’esistenza, piuttosto che l’assenza, di differenze”.

Partendo da questo contributo, si chiedono “*perché vi sia una così sorprendente omogeneità di forme e di pratiche organizzative*” e cercano “*di spiegare l’omogeneità e non la diversità*” (DiMaggio, Powell, 1983).

Osservando le differenti fasi del ciclo di vita emerge che i campi organizzativi mostrano una certa eterogeneità di approcci e di forme, ma una che si sono consolidati e stabilizzati tendono inevitabilmente a omogeneizzarsi. I campi organizzativi (*Organizational Field*), sono quell’insieme di organizzazioni che considerate collettivamente costituiscono la struttura di un’area (i fornitori chiave, i consumatori di risorse e prodotti, le agenzie di controllo, i concorrenti con prodotti e servizi simili). La selezione di questa unità di analisi consente di focalizzare l’attenzione sulle imprese in reciproca concorrenza, come

¹⁸Gli elementi normativi racchiudono le valutazioni e definiscono ciò che è opportuno. Le strutture normative possono non possedere fondamenti tecnici o economici ma servono a conformare gli attori in cambio di legittimazione politica e sociale.

l'approccio delle popolazioni organizzative di Hannan e Freeman (1977) o sulle reti di organizzazioni che interagiscono vicendevolmente¹⁹ (Laumann *et al.*, 1978).

Secondo Hawley (1968) l'isomorfismo è un processo costrittivo che spinge un'unità facente parte di una certa popolazione ad assomigliare ad altre unità che si trovano ad affrontare lo stesso insieme di condizioni ambientali. A livello di popolazioni di organizzazioni²⁰, si sostiene che le caratteristiche delle singole unità vengano modificate nella direzione di una crescente compatibilità con le caratteristiche ambientali. Egli continua affermando che il numero di organizzazioni esistenti in una popolazione è funzione della capacità di carico dell'ambiente, mentre la diversità delle forme organizzative è isomorfa alla diversità ambientale.

Hannan e Freeman (1977) elaborano in maniera significativa le idee di Hawley (1968) sostenendo che l'isomorfismo può verificarsi in quanto le forme organizzative non ottimali vengono escluse da una popolazione di organizzazioni oppure perché i responsabili delle decisioni organizzative apprendono le risposte appropriate e modificano il loro comportamento di conseguenza. DiMaggio e Powell (1983) si concentrano sul primo principio, quello di selezione. Seguendo gli studi di Meyer (1983) e Fennel (1980) sostengono che esistono due tipologie di isomorfismo: competitivo e istituzionale. Il saggio di Hannan e Freeman (1977) si occupa dell'isomorfismo competitivo, presuppone una razionalità sistemica che enfatizza la concorrenza di mercato, il cambiamento di nicchia e le mosse di adeguamento. Come suggerito da Aldrich (1979) *"i fattori più importanti di cui le organizzazioni devono tener conto sono le altre organizzazioni"*.

Le organizzazioni competono tra di loro per ottenere non solo risorse e clienti ma anche potere politico e legittimità istituzionale, per conseguire benessere economico e sociale. I

¹⁹ Come ad esempio il caso dell'approccio delle reti inter-organizzative di Laumann, Galaskiewics e Marsden (1978). La nozione di campo organizzativo non trascura l'importanza né il concetto di interconnessione (Laumann *et al.*, 1978) né quello di equivalenza strutturale (White, Boorman, Breiger, 1976). Per interconnessione si intende l'esistenza di transazioni che legano le organizzazioni le une alle altre. Le transazioni possono comporsi di rapporti contrattuali formali (es: la partecipazione dei dipendenti alle attività degli organi comuni, come le associazioni professionali, i sindacati, i consigli di amministrazione) oppure informali a livello organizzativo (come quelli che vengono stabiliti in virtù della mobilità interorganizzativa). Per equivalenza strutturale la similarità di posizione all'interno della struttura di rete (per esempio due organizzazioni che hanno legami dello stesso tipo con lo stesso gruppo di organizzazioni, anche se non sono legate tra di loro).

²⁰ Questa prospettiva condivide con il neoinstituzionalismo il concetto di isomorfismo, ovvero la tendenza delle imprese che operano nello stesso ambiente tendono ad assumere, per motivi differenti, le stesse forme. Le teorie organizzative sulle Popolazioni di Organizzazioni non guarda alla singola impresa ma alle loro aggregazioni. Questo approccio permette di comprendere la dinamica evolutiva e le forze che definiscono i processi selettivi. Questo insieme di organizzazioni interagisce e coevolve nella misura in cui rileva una combinazione di risorse produttive e organizzative simili.

meccanismi attraverso cui avviene il cambiamento isomorfico istituzionale distinto da DiMaggio e Powell (1983) sono tre: 1) l'isomorfismo coercitivo; 2) l'isomorfismo mimetico; 3) l'isomorfismo normativo.

Il primo trae origine dall'influenza positiva e dal problema della legittimità. Esso deriva da pressioni sia formali che informali esercitate sull'organizzazione da altre organizzazioni dalle quali esse dipendono, a dalle attese culturali presenti nel contesto sociale in cui esse operano. In alcuni casi il cambiamento organizzativo è la risposta ad un imperativo governativo (es.: le imprese adottano tecnologie di controllo dell'inquinamento per conformarsi alle leggi sulla protezione ambientale). Il fatto che simili cambiamenti siano rituali non significa che siano privi di conseguenze. Ritti e Goldner (1979) sottolineano che i membri organizzativi vengono progressivamente coinvolti nella difesa delle proprie funzioni che nel lungo periodo possono influire sui rapporti di potere all'interno delle organizzazioni.

Il secondo deriva dalle risposte standardizzate alle situazioni di incertezza. Quando le tecnologie dell'impresa risultano poco chiare (March, Olsen, 1976), gli obiettivi sono ambigui o l'ambiente genera incertezza di tipo simbolico, può accadere che le organizzazioni si modellino su altre organizzazioni. I vantaggi del comportamento mimetico sono notevoli: quando un'azienda si trova ad affrontare un problema le cui cause e soluzioni sono difficilmente identificabili, la ricerca di un modello esterno costituisce spesso una via praticabile ed economicamente vantaggiosa (Cyert, March, 1963). Secondo questa prospettiva il processo di modellamento è una risposta all'incertezza. I modelli organizzativi possono diffondersi sia in maniera involontaria²¹ e indiretta, mediante il trasferimento di o il ricambio di personale, sia deliberatamente ed esplicitamente, attraverso il ricorso a società di consulenza o associazioni di settore. Alchian (1950) rileva che anche l'innovazione può essere spiegata con il modellamento organizzativo. Un interessante esempio è dato dallo sforzo del Giappone, a fine del secolo scorso, di attuare nuove iniziative amministrative a immagine e somiglianza di prototipi occidentali apparentemente di successo, come il sistema giudiziario, militare e di polizia in Francia, il sistema postale e la marina in Gran Bretagna, la tecnica bancaria e l'insegnamento delle arti negli Stati Uniti (Westney, 1987). Le società americane, di contro, cercano di realizzare modelli giapponesi per affrontare problemi di produttività e di gestione del personale all'interno delle proprie imprese. La rapidità con cui certi temi come i "circoli di qualità" e la "qualità della vita lavorativa" delle aziende statunitensi rappresenta, almeno in parte, il tentativo di copiare

²¹ L'impresa imitata può essere ignara o non avere alcuna intenzione di essere copiata. Di fatto essa rappresenta semplicemente una comoda fonte di pratiche e disposizione dell'organizzazione imitante.

modelli di successo²² di origine giapponese ed europea. Ne segue che molta dell'omogeneità esistente tra le strutture organizzative deriva dal fatto che, nonostante la ricerca della diversità, esiste relativamente poca varietà a cui attingere (DiMaggio, Powell, 1983). In ogni settore economico, le nuove organizzazioni si modellano su quelle già presenti e i dirigenti cercano attivamente modelli dai quali partire (Kimbley, 1980). Questi modelli hanno la capacità di imporsi in quanto i cambiamenti strutturali, contrariamente a quelli di carattere politico e strategico più difficili da notare, risultano molto più visibili. Quindi le imprese tendono a modellarsi su organizzazioni simili, operanti nello stesso settore di attività e che reputano più legittimate e prospere di loro²³.

Il terzo, quello normativo, deriva principalmente dalla professionalizzazione. Secondo Larson (1977) e Collins (1979) la professionalizzazione può essere interpretata come la lotta collettiva degli individui che hanno una stessa occupazione per definire condizioni e metodi del proprio lavoro per porre un fondamento di legittimazione alla base della loro autonomia professionale. Le professioni sono soggette alle stesse pressioni coercitive e mimetiche che influenzano le imprese. Se da un lato i professionisti all'interno di un'azienda possono presentare caratteristiche diverse, dall'altro essi rivelano grandi affinità con analoghe figure professionali che operano in altre imprese. In particolare, ci sono due aspetti della professionalizzazione che costituiscono importanti fonti di isomorfismo: 1) l'istruzione formale e la legittimazione poggiano su una base cognitiva che è il prodotto di un'istruzione universitaria specialistica; 2) lo sviluppo e l'articolazione di reti professionali trasversali alle organizzazioni attraverso cui i nuovi modelli si diffondono con rapidità. Un importante meccanismo in grado di generare isomorfismo normativo è il filtraggio del personale²⁴: molti percorsi di carriera professionale sono così strettamente controllati, sia all'entrata che in itinere, che gli individui in grado di arrivare al vertice sono virtualmente indistinguibili tra di loro. March e March (1977) hanno rilevato che le persone che raggiungevano la posizione di direttore scolastico nel Wisconsin possedevano un background e un orientamento talmente simili da rendere ogni eventuale ulteriore avanzamento di carriera un fatto casuale e non prevedibile. Hirsch e Whisler (1982) hanno evidenziato la stessa assenza di

²² L'isomorfismo mimetico può essere incoraggiato sia dalla presenza di una forza di lavoro specializzata sia da una base solida e diffusa di clienti.

²³ A tal proposito Meyer (1981) sostiene che sia facile prevedere la forma organizzativa di una nazione emergente senza sapere nulla di essa, dal momento che "le nazioni periferiche sono molto più isomorfe – per assetto amministrativo e modello economico – di quanto potrebbe far ritenere qualsiasi teoria del sistema mondiale di divisione economica del lavoro".

²⁴ Ad esempio l'assunzione di lavoratori già impiegati in altre imprese dello stesso settore, il reclutamento di personale ad alto potenziale proveniente da una rosa ristretta di istituti di formazione, le pratiche comuni di avanzamento come l'abitudine di selezionare gli altri dirigenti tra coloro che provengono da carriere finanziarie o legali, la fissazione di determinati livelli di competenza richiesti per lo svolgimento di mansioni particolari.

differenze significative tra i membri dei consigli di amministrazione delle 500 imprese del Fortune. Inoltre, gli individui che si trovano a operare in un certo campo organizzativo sono esposti a un processo di socializzazione anticipata attraverso cui interiorizzano le aspettative comuni circa il comportamento personale ritenuto adeguato²⁵, il tipo di abbigliamento più opportuno, il gergo organizzativo (Cicourel, 1970; Williamson, 1975) e i modi di parlare scherzare e rapportarsi con gli altri (Ouchi, 1980). Nella misura in cui i dirigenti vengono reclutati dalle stesse università e filtrati dalla stessa gamma di criteri essi tenderanno a concepire i problemi in modo simile e attribuire valore e legittimità allo stesso insieme di politiche, procedure e strutture, e quindi prenderanno decisioni in maniera pressoché analoga.

Per l'insieme delle considerazioni riportate è possibile affermare che l'ambiente non determina l'organizzazione; essa non viene progettata perché è osservabile solo ex-post e la struttura del suo campo organizzativo non può essere determinata a priori. Va inoltre rilevato che i processi isomorfici istituzionali che sono stati descritti si verificano senza che vi sia una comprovata evidenza sull'accrescimento dell'efficienza organizzativa interna. Nei casi in cui ciò si verifica è da ricondursi, secondo questa prospettiva, ai benefici che le organizzazioni ricavano dal diventare più simili alle altre imprese del settore: una maggiore uniformità può agevolare i rapporti con le altre organizzazioni e aumentare la possibilità di attrarre personale fortemente motivato, contribuire al perseguimento di livelli di legittimità e rispettabilità.

La definizione dei tre meccanismi di cambiamento isomorfico istituzionale è il risultato di un'impostazione analitica, tuttavia empiricamente le singole tipologie non sono sempre distinte. Può succedere che attori esterni spingano un'impresa a conformarsi agli standard dei suoi concorrenti richiedendole di eseguire un compito determinato e specificando il tipo di professionalità necessario alla sua esecuzione. In altri casi, il cambiamento mimetico può riflettere delle incertezze costruite nell'ambiente. In sintesi, per quanto possano mescolarsi nella realtà, le tre tipologie tendono a derivare da condizioni differenti e possono condurre a risultati differenti.

²⁵ Collins (1979) ritiene che l'importanza delle credenziali è più elevata nei settori dei servizi e in quello finanziario.

1.4. Introduzione metodologica

La metodologia dello studio di caso consente di esaminare attentamente i dati all'interno di un contesto specifico dove si seleziona un numero determinato di variabili e di oggetti di studio. L'analisi permette di esplorare e indagare fenomeni in profondità attraverso una disamina contestuale dettagliata di un numero definito di eventi e condizioni e, quindi, delle loro relazioni. Yin (2013) la definisce come *“un'indagine empirica che indaga un fenomeno contemporaneo nel suo contesto di vita reale [...] quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti [...] e in cui si utilizzano più fonti di prova”*.

In alcuni casi viene utilizzato un esame longitudinale e approfondito limitato ad un singolo caso o evento. Questa situazione permette di osservare vicende, raccogliere dati, analizzare informazioni e riportare risultati nel corso di un lungo periodo di tempo. Per esempio, gli studi sullo sviluppo di una singola azienda nelle sua vicende legate ai processi di internazionalizzazione, oppure sui differenti momenti che coinvolgono un'impresa dalla fase di *start-up* fino al raggiungimento della leadership di settore o dal suo posizionamento di mercato di successo, o ancora sulla transizione che conduce una certa organizzazione alla redazione del bilancio sociale e alle positive ricadute così ottenute, possono essere condotte utilizzando il metodo dell'analisi longitudinale. In sintesi, *“uno studio di caso è una metodologia per osservare qualsiasi fenomeno che esiste in un insieme di dati”* (Yin, 2013).

In altri casi l'analisi si articola su un doppio piano induttivo e deduttivo che segue la tipica impostazione della tradizionale ricerca economico-aziendale nazionale (Ferraris Franceschi, 1978) e internazionale (Flick, 2009; Wolfram Cox, Hassard, 2005). Negli studi sui rapporti interaziendali e sulla collaborazione aziendale come driver della competitività nel settore turistico, ad esempio Del Baldo (2014a) propone uno studio che si articola in una prima definizione il framework teorico entro cui possono essere interpretati i rapporti di collaborazione come leva di sviluppo qualitativo e relazionale su cui viene impostata una ricerca esplorativa per strutturare l'analisi empirica che permette di valorizzare gli aspetti rilevanti emersi dalla ricerca sul campo.

La progettazione dei casi studio è un momento di centrale importanza perché permette di dare robustezza all'analisi in modo tale che la metodologia diventi un concreto strumento di ricerca. I ricercatori possono svolgere un'analisi basandosi su un singolo caso ma anche su più casi studio in relazione ad un determinato oggetto di analisi. In quest'ultima situazione si delinea il *Multiple Case Histories Design*, contesto in cui vengono impiegate numerose fonti ed evidenze che passano attraverso la replica anziché il

campionamento. Questo perché secondo Yin (2013) la generalizzazione dei risultati dei casi studio, siano essi *single* o *multiple design*, deriva dalla teoria piuttosto che dalle popolazioni. Campbell (1975) sostiene che è possibile replicare il caso studio attraverso il *pattern-matching*, una tecnica che collega più fonti e parti di informazioni afferenti allo stesso caso o ambito teorico, dove il *multiple case design* valorizza e sostiene i risultati ottenuti. In tal senso, questo contribuisce ad accrescere la robustezza del metodo.

Yin (2013) distingue tre differenti categorie di caso studio: esplorativa, descrittiva ed esplicativa. La prima, quella esplorativa, viene impostata per indagare qualsiasi fenomeno che può rappresentare un punto di interesse per il ricercatore. L'insieme delle domande generate dall'osservazione dei fenomeni hanno lo scopo di aprire a ulteriori disamine e ipotesi per preparare il contesto di studio, anche con studi pilota, e determinare le procedure che saranno successivamente utilizzate.

La seconda, quella descrittiva, imposta il caso studio per descrivere i fenomeni che si verificano all'interno dei dati o del contesto di studio. L'obiettivo del ricercatore è quello di rappresentare tali fenomeni²⁶ e sostenerli con un adeguato rigore metodologico per ritrarre i fatti e gli eventi oggetto di osservazione e di analisi. In questa tipologia di caso studio è possibile utilizzare le procedure di *pattern-matching* per applicare le teorie descrittive ed esaminare la profondità e la portata del caso in esame.

La terza, l'esplicativa, osserva i dati più minuziosamente, sia in superficie che in profondità, col fine di spiegare i fenomeni nei dati disponibili. I casi esplicativi sono utilizzati per studi complessi e multivariati, anche grazie al ricorso dei *pattern-matching* che permette al ricercatore di formulare una teoria e impostarne la verifica.

Yin e Moore (1987) affermano che i casi complessi possono essere spiegati con tre teorie rivali: la *knowledge-driven theory*, la *problem-solving theory* e la *social-interaction theory*. La teoria basata sulla conoscenza stabilisce che eventuali prodotti commerciali sono il risultato di idee e scoperte della ricerca di base. La teoria di *problem-solving* è simile alla precedente ma in questo caso i prodotti derivano da fonti esterne piuttosto che dalla ricerca. La teoria delle interazioni sociali suggerisce sovrapposizioni comunicative nelle reti socio-professionali tra ricercatori e utenti che possono generare influenze reciproche. In letteratura vengono trattate anche altre tipologie per lo studio di caso, tra cui gli studi interpretativi e i casi valutativi. Nei primi due il ricercatore mira a interpretare i dati e sviluppa categorie concettuali a supporto o in contrasto alle ipotesi assunte. Nel terzo,

²⁶ In letteratura alcuni autori sostengono che possono essere esposti anche in forma narrativa.

come in questo studio, si spinge oltre e si offre una critica, un giudizio, ai fenomeni presentati attraverso i dati e le evidenze illustrate.

1.5. Research design

L'impostazione metodologica scelta e utilizzata in questo lavoro di tesi è quella di Yin (2013) impiegata per la conduzione della ricerca con un approccio qualitativo secondo lo studio di caso basato sulla struttura *Multiple Case Histories Design*.

La prima parte dello studio si è sviluppata attraverso la costruzione del framework teorico e l'analisi della letteratura. Il percorso intrapreso per comprendere la programmazione sostenibile e responsabile d'impresa è partito prendendo in esame imprese di grandi dimensioni e Piccole e Medie Imprese (PMI) internazionalizzate di diversi settori, operanti sia in ambito *Business-to-Business* (B2B) che *Business-to-Consumer* (B2C).

Le prime fonti di informazioni utili sono state reperite all'interno degli eventi, iniziative e seminari presenti alla fiera di settore "Ecomondo" a Rimini a partire da novembre 2012 e in particolare nelle tematiche affrontate nelle negli "Stati Generali della Green Economy" tenutesi da quell'anno fino al 2016. I primi documenti analizzati sono state le informazioni contenute nei report annuali "Greentaly²⁷" realizzati dalla Fondazione Symbola del sistema Camerale di UnionCamere²⁸, dov'è presente in primo inquadramento globale della Green Economy (GE) per poi calarsi nei differenti settori, tra cui le energie rinnovabili, l'agricoltura e l'agroalimentare, l'edilizia, i comparti del manifatturiero con il tessile-abbigliamento, il conciario, il legno-arredamento, la chimica, il ceramico, la meccanica, l'automotive, la nautica. Dal 2013 entra nell'analisi il settore dei servizi con il turismo, la grande distribuzione organizzata (GDO), la logistica, le certificazioni, le consulenze/progettazioni (Fondazione Symbola, 2010-2015). A partire dal 2013 negli Stati Generali della Green Economy viene presentato il "Green Economy - Rapporto 2013" (Ronchi *et al.*, 2013) edito dalla Fondazione per lo sviluppo sostenibile ed ENEA (Agenzia Nazionale per le nuove tecnologie e l'Energia e lo sviluppo Economico Sostenibile) dove si affrontano i temi relativi al cambiamento climatico e agli strumento di intervento attraverso la mobilità sostenibile urbana, le *smart cities*, *ICT* e *Eco-innovation*, la valorizzazione sostenibile del

²⁷ L'arco temporale analizzato nei report GreenItaly è 2010-2015 (Fondazione Symbola, 2010-2015).

²⁸ Tra i numerosi e autorevoli contributi si ricorda il coordinamento del Prof. Marco Frey, Direttore Divisione Formazione Universitaria e alla Ricerca Scuola Superiore Sant'Anna

patrimonio culturale, la riduzione degli impatti mediante la riduzione dei materiali e dei rifiuti.

La progressiva attenzione di queste analisi verso i contesti urbani e il settore dei servizi ha orientato la mia attenzione nella stessa direzione. In un primo momento la mia ricerca è passata verso l'*International Labor Office* (ILO) per individuare le imprese multinazionali e globali che possono essere considerate Responsabili²⁹, per poi proseguire verso i settori in cui è diffusa l'adozione di *Corporate Responsibility Report* (CRR) o hanno previsto una sezione strutturata nel proprio *Annual Report* che prevede un'analisi di *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Alla luce delle profonde diversità degli ambiti trattati dalle imprese nei diversi settori, il lavoro si è progressivamente orientato verso il settore turistico e in particolare quello relativo al *Travel Industry* e all'*Hospitality Industry*, dove emerge una naturale sincronia tra i contesti urbani e di destinazione, con quelli delle grandi imprese internazionali di servizi turistici che vi insediano le loro attività.

Da un primo *screening* sulle reportistiche dei *main top player* è emerso in maniera piuttosto evidente che gli operatori del *Travel Industry* mostrano una maggiore attenzione agli aspetti legati alla sostenibilità e sembra tanto più marcata quanto più sono intense le strategie e le scelte di integrazione verticale. La diversità delle imprese integrate lungo la filiera turistica suggerisce una maggiore complessità nel far collimare un unico *corporate approach* in attività eterogenee e non sempre comparabili pienamente.

Osservando le diverse tipologie di imprese facenti capo ai *Tour Operator* (TO) si è scelto di spostare l'unità di analisi sulle imprese alberghiere, e quindi sulla presenza di un *hotel portfolio* o di una divisione *Hotel & Resort*, all'interno delle Compagnie di TO. È emersa una certa difficoltà nel trovare degli *hotel Brand* di TO con approccio sostenibile e responsabile, rilevabile attraverso la pubblicazione di un *CRR* o *CSR Report*, con una presenza geografica delle *business unit* almeno continentale.

La maggior parte degli alberghi erano partner commerciali e non venivano coinvolti nelle politiche sostenibili e responsabili del TO: in questo caso, il *CSR approach* è poco intenso oppure è localizzato su particolari attività o progetti sotto il diretto controllo del TO. Tuttavia, sono stati esaminati 3 marchi alberghieri afferenti a società della *Travel Industry*,

²⁹ Si fa riferimento alla dichiarazione tripartita della ILO sulle multinazionali responsabili.

in particolare: “TUI Hotel & Resort” di TUI Group, “Sunwing Hotels” di Thomas Cook, “VOI³⁰ Hotels” di Alpitour.

Questo percorso ha definitivamente orientato la ricerca verso le *Hotel Chains* in quanto rappresentavano una base più omogenea all’interno di ogni Brand. Dopo l’osservazione dei documenti presenti nei siti web aziendali è stato possibile apprezzare la presenza di una reportistica pluriennale abbastanza strutturata e capace di cogliere, seppur con varietà nei *concept* e nei *business model*, i diversi impatti sociali, economici e ambientali delle differenti attività svolte dalle *business unit* delle località di destinazione.

I brand dell’*Hospitality Industry* presi inizialmente in esame sono stati tutti quelli che avevano redatto un report di sostenibilità e Responsabilità d’impresa e che avevano una presenza almeno continentale in Europa o in Nord America. L’elenco dei 17 Hotel Chain presi in esame sono: *AccorHotels*, *Best Western Hotels*, *Boscolo Hotels*, *Carlson Rezidor Hotel Group*, *Choice Hotels*, *Extended Stay America Inc*, *Four Seasons Hotels and Resorts*, *Hilton Worldwide*, *Hyatt Hotels Corporation*, *InterContinental Hotels Group*, *Kempinski*, *La Quinta Inns & Suites*, *Marriott International*, *Meliá Hotels International S.A.*, *NH Hotel Group*, *Vantage Hospitality*, *Wyndham Worldwide*. In relazione all’importanza ricoperta all’interno del mercato globale è stato deciso di analizzare anche 4 brand dell’area asiatica per la loro presenza globale, il *Langham Hospitality Group* e lo *Shangri-La Hotels and Resorts*, oppure per l’elevato numero di strutture nel territorio cinese³¹, il *Jin Jiang International* e il *Home Inns*. Nella tabella 2 viene presentato l’elenco completo degli *Hotel Chain Brand* esaminati in questo lavoro di tesi.

Tabella n.2: Elenco degli Hotel Chain Brand esaminati

	Brand	Headquarter	Operatività	Area
1	<i>AccorHotels</i>	Francia	Worldwide	Europa
2	<i>Boscolo Hotels</i>	Italia	Worldwide	
3	<i>Carlson Rezidor Hotel Group</i>	Rezidor (Belgio)	Worldwide	
4	<i>InterContinental Hotels Group</i>	Inghilterra	Worldwide	
5	<i>Kempinski</i>	Svizzera	Worldwide	
6	<i>Meliá Hotels International S.A.</i>	Spagna	Worldwide	
7	<i>NH Hotel Group</i>	Spagna	Worldwide	

³⁰ Il brand *Vera Ospitalità Italiana* era inizialmente denominato *Alpitour World Hotels & Resorts*.

³¹ In particolare, ad ognuno dei due brand afferiscono circa 3000 alberghi nella sola Cina.

8	<i>Best Western Hotels</i>	Stati Uniti	Worldwide	Stati Uniti
9	<i>Choice Hotels</i>	Stati Uniti	Worldwide	
10	<i>Extended Stay America Inc</i>	Stati Uniti	Worldwide	
11	<i>Four Seasons Hotels and Resorts</i>	Stati Uniti	Worldwide	
12	<i>Hilton Worldwide</i>	Stati Uniti	Worldwide	
13	<i>Hyatt Hotels Corporation</i>	Stati Uniti	Worldwide	
14	<i>La Quinta Inns & Suites</i>	Stati Uniti	Worldwide	
15	<i>Marriott International</i>	Stati Uniti	Worldwide	
16	<i>Vantage Hospitality</i>	Stati Uniti	Worldwide	
17	<i>Wyndham Worldwide</i>	Stati Uniti	USA+Canada	
18	<i>Shangri-La Hotels and Resorts</i>	<i>Hong Kong</i>	Worldwide	ASIA
19	<i>Langham Hospitality Group</i>	<i>Hong Kong</i>	Worldwide	
20	<i>Jin Jiang International</i>	<i>China</i>	<i>China</i>	
21	<i>Home Inns</i>	<i>China</i>	<i>China</i>	
22	<i>TUI Hotel & Resort</i> di TUI Group	<i>Germania</i>	Worldwide	TO -Europa
23	<i>Sunwing Hotels</i> di Thomas Cook	<i>Inghilterra</i>	Worldwide	
24	<i>VOI Hotels</i> di Alpitour	<i>Italia</i>	Worldwide	

Fonte: ns. elaborazione

La lettura dei CRR ha mostrato una certa eterogeneità grafica e strutturale dei documenti in esso contenuti e a supporto, nonché nell'approccio teorico e metodologico. Le impostazioni teoriche di riferimento più ricorrenti si possono individuare nella *Stakeholder Theory* (Carroll, 1979; Donaldson, Preston, 1995; Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Rusconi, 1997; Freeman, 1984; Sirgy, 2002; Phillips *et al.*, 2003; Pajunen, 2006; Sciarelli, 2007; Zamagni, 2007; Werther, Chandler, 2010) e nella *Institutional Theory* (Hawley, 1968; Hannan, Freeman, 1977; Meyer, Rowan 1977; Laumann *et al.*, 1978; Aldrich, 1979; Fennel, 1980; DiMaggio, Powell, 1983; Meyer, 1983).

La *main research question* (RQ) da cui ha preso le mosse il lavoro ha l'obiettivo di indagare sulla costruzione dei *commitment* dei CRR per comprendere se il *project design* dei CRR è guidato da scelte di riposizionamento strategico o se è frutto di scelte di razionalizzazione dei costi, volte a definire una struttura dei costi più flessibile e a ridurre l'entità. Lo sviluppo della domanda di ricerca è passata attraverso la valutazione di quattro sotto-punti o *sub-research question* che sono alla base, in particolare:

1. RQ-01: Lo sviluppo dei *green commitment* ha una formulazione originale, nel senso di geneticamente connotata, e coerente all'evoluzione dei valori e delle azioni *Corporate* o è la conseguenza di dinamiche isomorfe?
2. RQ-02: Qual è il ruolo e la rilevanza dei Codici Etici nello sviluppo dei CRR?
3. RQ-03: Quali sono fattori legati al vantaggio di costo?
4. RQ-04: Quali sono fattori legati al vantaggio di differenziazione?

Tutte le informazioni raccolte e analizzate nello studio provengono da fonti ufficiali reperite attraverso le *Hotel Chain* per valutare anche il grado di trasparenza delle performance raggiunte in relazione agli impegni sottoscritti e comunicati. La documentazione relativa ai CRR, ai CSR report, ai *Corporate Annual Report* e ai progetti internazionali che integrano le performance³² e le iniziative che compongono e corredano la programmazione sostenibile e responsabile che è stata utilizzata in questo lavoro di tesi è stata visionata o scaricata dal sito web corporate.

La raccolta delle informazioni è iniziata nel terzo trimestre del 2012 e si è conclusa a fine del 2016. I dati e le informazioni societarie ottenute sono aggiornate a fine 2015 e sono state raccolte a ritroso fino all'ultimo anno disponibile.

A seguito della prima selezione degli *hotel brand* svolta secondo criteri geografici e dimensionali, si sono quindi esaminate le relative documentazioni e reortistiche. Poi si è deciso di effettuare una seconda scrematura e di comprendere solo le Società sostenibili e responsabili che hanno terminato una programmazione pluriennale e ne hanno almeno attivato una successiva con soluzione di continuità.

Durante l'analisi documentale si è potuto apprezzare la presenza di *code of conduct* o *code of business ethics* a rafforzare i *commitment* di responsabilità sociale d'impresa, soprattutto quando è presente un *supply code of conduct* ad estendere l'approccio etico lungo la filiera turistica e territoriale che entra in contatto con le attività di business che coinvolgono gli *hotel brand* nei luoghi di destinazione.

Si è pensato di coinvolgere soggetti con ruoli e operatività differenti all'interno delle *Hotel Chain* analizzate alla ricerca di evidenze utili. Il primo passo è stato compiuto attraverso l'invio di brevi *set* di domande focalizzate ai dirigenti e ai responsabili della società e del dipartimento di *responsible business*. La bassa *redemption* e la diversità dei

³² Si fa riferimento ai progetti sviluppati internamente o in partnership con associazioni, ONG o soggetti terzi per il miglioramento degli impatti ambientali (es: reforestazione, riciclo dei materiali, riduzione dei rifiuti, ecc..) o sociali (es: raccolta saponette usate per paesi poveri con problemi di malattie dovute alla minore igiene, tutela dei diritti umani, minorili, di razza e di genere, ecc..)

ruoli rispondenti³³ si è aggiunto il comune rimando verso i materiali e le informazioni pubblicate sul *Corporate Web-Site*.

Per accrescere le informazioni disponibili si è costantemente visitato le fiere internazionali del settore turistico presenti in Italia nel periodo dal 2013 al 2016, ovvero la Borsa Internazionale del Turismo (BIT) di Milano e la il TTG di Rimini, per avere un contatto con le Società interessate dallo studio o perlomeno con dei loro rappresentanti per arricchire i materiali oggetto di analisi. Le altre fiere di settore visitate sono il *World Travel Market* (WTM) di Londra nel 2014, il principale evento globale del settore *Travel Industry*, e nello stesso anno ma in svizzera all'*International Luxury Travel Exhibition*, ovvero il *Meeting Luxury* di Lugano, all'interno del Salone Internazionale Svizzero delle Vacanze.

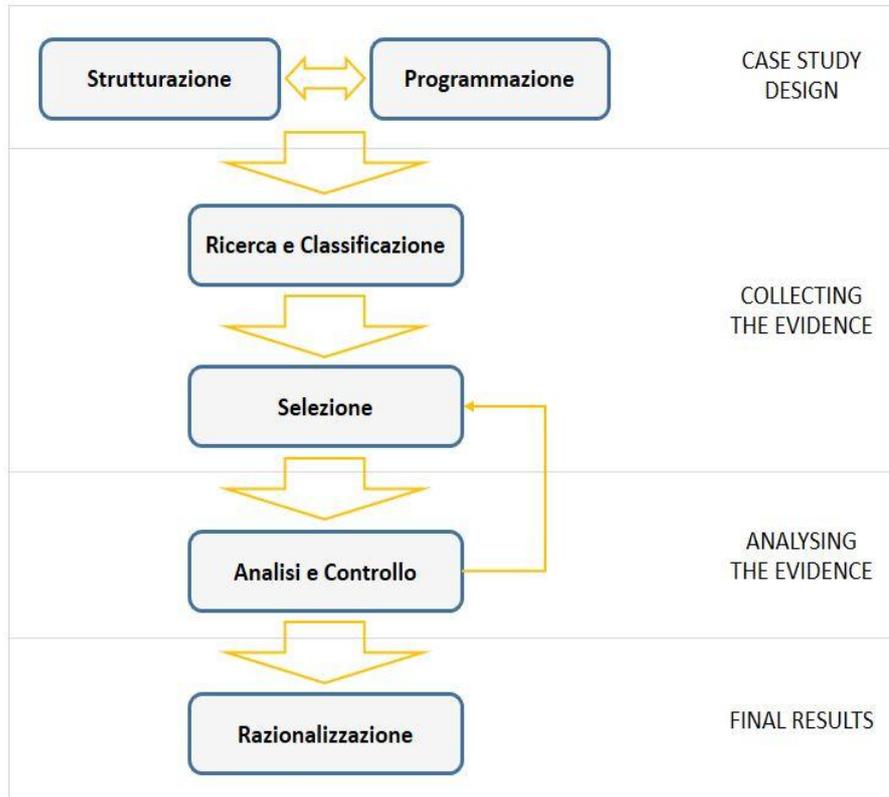
La possibilità di un dialogo più informale e meno vincolante ha permesso di confrontarsi in modo costruttivo con *area manager* e responsabili *corporate* che in misura differente hanno dato la possibilità di comprendere meglio certe scelte. Tuttavia l'informalità del dialogo e l'eterogeneità delle risposte, seppur utili, non potevano costituire materiale di analisi. Lo *step* successivo si mosso sfruttando la rete di relazioni e di contatti disponibile sul territorio nazionale in relazione alla mia attività professionale come consulente di direzione per *l'Hotel Industry*. La condivisione delle esperienze professionali di circa venti *general manager* e consulenti di settore con una conoscenza consolidata dei CRR in esame, unita a quella di circa dieci responsabili degli Hotel Brand presso le fiere internazionali del settore turistico ci ha permesso di accrescere il grado di consapevolezza ma non ha prodotto informazioni utili per motivi di privacy e di riservatezza contrattuale.

Questo processo di acquisizione e confronto delle informazioni ha progressivamente condotto verso la selezione dei cinque *Hotel Chain* che sono presi in esame nel quarto capitolo. I fattori che hanno spostato la scelta verso tali *Hotel Brand* è stata sia su elementi oggettivi, come la presenza di una rendicontazione continuativa sostenibile e responsabile di almeno 10 anni, essere almeno alla terza edizione di programmazione (anche se in attuazione), sia su elementi soggettivi, come la qualità, il valore percepito, la reputazione dei programmi e delle iniziative che integrano lo *strategic plan* ma anche l'autorevolezza delle associazioni, ONG e soggetti terzi *partner* che concorrono al raggiungimento delle performance ambientali e/o sociali della programmazione pluriennale pianificata.

In riferimento all'impostazione metodologica di Yin (2013) il disegno di ricerca si è articolato in quattro fasi principali (figura 4) distinte in: (1) *Case Study Design*; (2) *Collecting the Evidence*; (3) *Analysing the Evidence*; (4) *Final Results*.

³³ Le risposte potevano essere gestite dall'ufficio stampa interno o dal *Public Relation office*.

Figura n.4: Diagramma di flusso delle 4 fasi del progetto di ricerca



Fonte: ns elaborazione

Le singole fasi del progetto di ricerca sono state suddivise in sotto-fasi sviluppate a volte in parallelo e altre in sequenza, in relazione alle particolarità tipiche dei processi dei differenti stati di avanzamento, ovvero:

1. Fase *“Case Study Design”*

a. Strutturazione

Analisi della letteratura e definizione del quadro teorico di riferimento al fine di chiarire gli aspetti concettuali e terminologici relativi all’oggetto di studio e gli elementi che consentono di focalizzare e delimitare il campo di osservazione;

Studio delle tecniche di ricerca, analisi e interpretazione dei dati e dei risultati secondo i differenti approcci teorici di ricerca adottati nell’ambito del campo di osservazione;

b. Programmazione

Definizione della tecnica di ricerca delle informazioni e dei criteri di selezione delle imprese e dei programmi di sviluppo sostenibile e responsabile che possono rientrare nell'analisi oggetto di studio;

Esplicitazione dei requisiti minimi che devono essere posseduti dai singoli CRR e degli eventuali documenti complementari o collegati che consentono definire l'unità di analisi, e di valutare la qualità e la profondità delle programmazioni e delle performance raggiunte;

2. Fase "Collecting the Evidence"

c. Ricerca e Classificazione

Esplorazione e studio dei CRR delle differenti *Hotel Chain* e dei *Tour Operator* (TO) che hanno una divisione *Hotel & Resort* oppure almeno un *Hotel Brand* nel *portfolio*;

Classificazione dei CRR che rientrano nell'unità di analisi su due livelli, ovvero secondo criteri geografici³⁴ e di qualità, e approfondimento delle informazioni comunicate³⁵;

d. Selezione

In relazione ai materiali e alle informazioni raccolte relativi ai diversi *player globali* si è deciso di selezionare i Brand che offrono dei CRR caratterizzati dalla presenza dei seguenti attributi: (1) redazione in forma completa, ovvero con una pianificazione che lega e interconnette i temi sia di sostenibilità che di responsabilità alle attività di corporate business; (2) la presenza di almeno due progetti globali o continentali, anche in partnership, e uno che consideri le specificità delle realtà locali in cui è insediata la business unit, entrambi caratterizzati da un orizzonte pluriennale e con ampie informazioni disponibili e consultabili; (3) aver ottenuto almeno una certificazione internazionale di qualità, per si intendono i network di tutti quei soggetti terzi che propongono degli standard internazionali riconosciuti e autorevoli a certificare le differenti dimensioni della qualità e della sua gestione in azienda (es: *UNI EN ISO*,

³⁴ Si considerano tre principali criteri e la loro capacità di interconnessione: la sede della *headquarter*, la provenienza geografica del *focus target*, la localizzazione del maggior volume delle attività di business.

³⁵ Viene valutato il numero di programmi di sviluppo sostenibile e responsabile che sono stati implementati, la durata dello strategic plan, il numero di progetti collegati, il numero di anni in cui è presente l'annual report, l'ampiezza e il dettaglio delle informazioni contenute nel report.

EMAS, LEED, EcoLabel, GRI, GreenKey, ecc.); (4) l'adesione ad almeno un'iniziativa globale promossa da *Organismi Non Governativi* (ONG) o simili, dove sia prevista la sottoscrizione di protocolli, principi o *commitment* di particolare rilevanza (es: il "*Global Compact*" delle Nazioni Unite, "*Safe the Children*", "*World Wildlife Fund - WWF*", "*Women's Empowerment Principles*" delle Nazioni Unite, "*WEConnect International*", UNICEF, "*International Tourism Partnership-ITP*", "*Just a Drop*", *EcoVadis*", "*End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes - ECPAT*", "*Ethisphere Institute*", "*US Foreign Corrupt Practices Act - FCPA*", "*Global Soap Project - GSP*", "*The Global FoodBanking Network*") rispetto i temi implementati nel CRR delle Società esaminate e in connessione alla *research question* di questa lavoro di tesi.

3. Fase "*Analysing the Evidence*"

e. Analisi e controllo

A seguito della selezione dei CRR dei cinque Hotel Brand è stata svolta un'analisi approfondita di ogni programmazione e di tutti i materiali collegati; Successivamente sono state verificate e triangolate le informazioni provenienti da fonti utilizzate nella fase 2 per valutare la solidità del costruito, inoltre è stato eseguito un controllo di coerenza ad un duplice livello: prima tra i contenuti sviluppati all'interno dei CRR e successivamente in relazione con lo sviluppo di questo lavoro di ricerca.

In termini processuali il controllo poteva dare origine a tre circostanze in relazione all'analisi svolta su un determinato programma: (1) idoneo allo studio come caso studio; (2) non idoneo, in quanto non coerente o non in linea con gli scopi di ricerca; (3) idoneo con riserva, quando sono presenti interessanti potenzialità del CRR ma le informazioni in possesso non sono adeguate a permettere un'analisi comparata (es: ridotto numero report annuali disponibili, la mancata pubblicazione del *Code of Business Ethics* o del *Supply Code of Conduct* adottato, ecc.); In quest'ultimo caso veniva riattivato un processo di ricerca mirata "*ad hoc*" su quella *Hotel Brand* per recuperare le informazioni mancanti e decidere in ultima ratio se includere o escludere tale programmazione dalla successiva fase 4;

4. Fase "*Final Results*"

f. Razionalizzazione

Definiti i programmi più rappresentativi tra gli Hotel Brand presi in esame sono stati preferiti quelli più rappresentativi in relazione alla *Research Question*; Le informazioni e i dati disponibili sono state organizzate tramite analisi testuale³⁶ e fogli excel per l'elaborazione di una sintesi generale per far emergere le caratteristiche e le relazioni esistenti con i fenomeni oggetto di studio; Successivamente è stato definito un protocollo di comparazione sia per il confronto dei programmi allo sviluppo della *research question* e delle *sub-research question* per evidenziare le valutazioni emerse nell'analisi e nella razionalizzazione, che per redigere le riflessioni e le conclusioni finali di questo lavoro di ricerca

La metodologia del *Multiple Case Histories Design* strutturata in questo lavoro ha evidenziato due principali esigenze: (1) la prima è frutto del *trade-off* tra l'adeguata rappresentatività dei singoli casi scelti e la complessiva omogeneità³⁷ delle informazioni per operare il confronto tra i programmi degli hotel brand; (2) la seconda è data dal non eccessivo numero dei casi di studio da inserire nell'analisi comparata.

L'aspettativa iniziale era che la selezione avrebbe poi condotto gli studi di caso verso gli *Hotel Brand* appartenenti alla "*Top 10 Largest Hotel Chains in the World*". L'insufficiente quantità e qualità delle informazioni contenute nei CSR Report, CRR³⁸ o negli *annual report* ha prodotto la selezione di solo due di questi brand, uno statunitense e uno francese. A seguito di una valutazione sulle possibili configurazioni di analisi e di studio si è scelto di operare su quattro *Brand Corporate* di *Hotel Chain* e di affiancare un differente punto di vista nella pianificazione e nell'approccio al business con la comparazione di un *Brand* o una divisione *Hotel & Resort* di un TO. La scelta finale è ricaduta sul principale TO al mondo, ovvero il *Brand TUI Eco-Resort* di *TUI Group*.

³⁶ Non sono stati utilizzati software per l'analisi testuale ma sono state autonomamente elaborate.

³⁷ Nella seconda fase di ricerca è capitato di trovare differenze o flessibilità di applicazione o estensione dello *strategic plan* all'interno della programmazione del CRR Corporate, in particolare si sono rilevate due situazioni: (1) una singola *business unit* all'interno della stessa *Hotel Chain*; (2) un *Hotel Brand* che fa parte del *Brand Portfolio* del CRR del *Corporate Brand*.

³⁸ La motivazione principale può essere trovata nel minore *focus* che il *Brand Corporate* mostra nell'orientamento strategico del Gruppo verso l'investimento in modelli di business con un approccio sostenibile e responsabile.

SECONDO CAPITOLO

La programmazione sostenibile nella gestione d'impresa

2.1 La sostenibilità nella vision e nella gestione strategica d'impresa

La gestione delle risorse naturali e la salvaguardia dell'ambiente già dagli anni settanta si era manifestata come *key factors* per un differente approccio allo sviluppo economico. Meadows *et al.* (1972) offrono uno dei primi studi analitici sul tema affermando che la crescita economica mondiale, secondo un approccio neomalthusiano, sarebbe stata arrestata dalla scarsità delle risorse e in risposta a questo limite introducono nuove riflessioni come il limite alla crescita e l'uso di fonti energetiche rinnovabili.

In particolare affermavano che se la popolazione mondiale avesse continuato a crescere con quei ritmi e se la produzione del settore primario e secondario avesse mantenuto i tassi di crescita degli ultimi decenni, il livello di inquinamento e l'impovertimento della fertilità dei terreni, delle riserve minerali e delle fonti di energia avrebbe provocato una lotta alla conquista dei beni primari ed un conseguente aumento dei prezzi a livello globale: in sintesi, a parità di condizioni lo sviluppo era insostenibile. In questa atmosfera culturale per la prima volta viene utilizzato il termine "Sviluppo Sostenibile" per offrire un'alternativa all'attuale modello di crescita.

Nel 1972 prende avvio a Stoccolma una diversa consapevolezza politica e pubblica sulle problematiche ambientali globali con la Conferenza delle Nazioni Unite sull'ambiente, ma occorrerà attendere circa 15 anni prima che il dibattito pubblico affronti il paradigma dello sviluppo sostenibile e cominci a considerare le risorse naturali come bene pubblico appartenente alla comunità internazionale. Circa trent'anni fa la Commissione Mondiale per lo Sviluppo Economico (*World Commission on Economic Development - WCED*) introduce la sostenibilità in termini *Mainstream* con il documento "*Our Common Future*" (WCED, 1987), noto come Rapporto Brundtland, con l'obiettivo di discutere di ambiente e di sviluppo come di un unico problema. Queste questioni furono sostenute salvaguardando il multilateralismo e l'interdipendenza delle nazioni nella ricerca di un percorso comune che potesse coinvolgere le agende politiche nazionali, le pratiche commerciali e la ricerca scientifica.

Seguirono una serie di teorie per sviluppare nuovi e diversi approcci al management (es: *corporate social responsibility*, eco-sostenibilità, responsabilità ambientale, green marketing, triple bottom line, ecc..) per dimostrare la sostenibilità e la responsabilità del business management nei confronti della società e delle future generazioni. In letteratura sono presenti molteplici i contributi e prospettive in merito. Matten e Moon (2008) osservano che indipendentemente dalla terminologia utilizzata la responsabilità nel fare impresa rappresenta il riflesso per un bene sociale più ampio. Kuosmanen e Kuosmanen (2009) affermano che la sostenibilità è generalmente riconosciuta come chiave di successo per le organizzazioni sia pubbliche che private che hanno la concreta intenzione di ridurre gli impatti sull'ambiente e sulla società.

Secondo Bansal (2005) le imprese che perseguono la sostenibilità prendono decisioni basate su tre principali criteri: 1) integrità ambientale, 2) equità sociale, 3) prosperità economica.

Il primo punto implica un'organizzazione equilibrata e completa che sia in grado di rivolgersi agli attori economici e sociali, e interagire con le risorse legate all'ambiente naturale. Kiewiet e Vos (2007) svolgono una serie di riflessioni sui requisiti che possono rendere operative le soluzioni sostenibili all'interno della pratica organizzativa e i risultati del loro lavoro affermano che la sostenibilità riduce i rischi di business, aumenta le opportunità di mercato e la struttura organizzativa deve riflettere i commitment comunicati al mercato. Numerose ricerche hanno indagato sulle modalità di risposta delle imprese che decidono di accogliere la questione ambientale, mentre altri tentano di identificare le motivazioni che conducono le imprese a diventare green (Bansal, Roth, 2000).

Il secondo punto, implica che le imprese non dovrebbero far nulla che possa danneggiare qualcuno dei loro stakeholder (Campbell, 2007). Secondo la prospettiva della *stakeholder theory* di Carroll (1979) e Freeman (1984), le imprese adottano un'aspettativa più ampia dei shareholders così come emerge dal paradigma dominante della *Social Responsibility Research* (McWilliams, Siegel, 2001).

Il terzo punto sostiene che la sostenibilità potrebbe condurre al successo economico, nonché al miglioramento della reputazione e della capacità di *stakeholder loyalty* (Bansal, 2005).

I principali filoni di ricerca sulla sostenibilità si sono concentrati sulle tre variabili descritte. Tuttavia, tra gli studiosi che hanno affrontato questa prospettiva, Campbell (2007) sottolinea che è stata riservata una minore attenzione alla comprensione delle motivazioni che permettono di capire il perché le imprese agiscano, o meno, con

comportamenti e modalità responsabili in termini ambientali, sociali ed economici (Russo, 2003; Bansal, 2005). Inoltre, c'è la generale tendenza nel concentrarsi su ciò che è possibile "offrire in catalogo" tra le possibili proposte e attività sostenibili, piuttosto che cercare di capire le ragioni che giustificano l'insediamento di tali attività (Fry, Hock, 1976; Snider *et al*, 2003; Orlitzky *et al*, 2003).

In contrasto con i modelli *content-based* di CSR, Basu e Palazzo (2008) propongono un modello organizzativo *sensemaking* che si propone comprendere i meccanismi organizzativi che permettono di introdurre e attivare le attività legate alla sostenibilità attraverso una serie di dimensioni linguistiche, cognitive e connesse alla coscienza, individuando le interrelazioni e le indicazioni per migliorare l'impatto di CSR per l'impresa. Flannery e Maggio (2000) suggeriscono di orientare le ricerche verso l'esplorazione dei fattori che influenzano il processo decisionale, in ambito accademico e in ambito professionale, in relazione a coloro che possono progettare sistemi organizzativi e sociali per la definizione di politiche e procedure a sostegno delle *good-best practices* sostenibili. Suggerimenti simili sono presenti nelle riflessioni di Homburg e Pflesser (2000) quando sottolineano che i membri di un'organizzazione dovrebbero avere delle direttrici interpretative condivise e coerenti in modo tale da poter comprendere meglio le tipologie di influenze che agiscono sulle azioni osservabili.

Secondo il fondamento teorico della *Resource-Advantage Theory* (Hunt, Morgan, 1995), nell'ottica di una sostenibilità orientata al mercato, l'obiettivo è quello di individuare le motivazioni che hanno creato le *green practices*, nonché il *framework* nel quale si innescano i meccanismi che accelerano i risultati delle azioni sostenibili che conducono alla costruzione di vantaggio competitivo per l'impresa *green*.

In letteratura si afferma che le imprese *market-oriented* possono raggiungere nel lungo periodo una posizione di vantaggio competitivo e di performance superiori. In relazione all'ambiente, Kuosmanen e Kuosmanen (2009) sostengono che "la sostenibilità tutt'ora è generalmente accettata come uno dei fattori chiave per il successo della strategia di lungo periodo dell'impresa". Porter e Kramer (2006) suggeriscono che la CSR può essere fonte di vantaggio competitivo; tuttavia "gli approcci prevalenti alla CSR sono così scollegati dal business da oscurare molte delle grandi opportunità per le imprese a beneficio della società³⁹".

³⁹Gli autori continuano affermando che "se le imprese avessero analizzato i loro prospetti di CSR utilizzando lo stesso framework che guida le loro scelte di core business scoprirebbero che la CSR può essere molto più di un costo, un vincolo o un'azione benefica ma può essere una fonte di opportunità, innovazione e di vantaggio competitivo".

Coerentemente con la *Resource-Advantage Theory*, le imprese che implementano strategie di green marketing potrebbero ottenere un vantaggio differenziale rispetto alla concorrenza. Tale vantaggio può essere basato su beni immateriali, come la vision aziendale, l'ideologia di fondo e le capacità dinamiche (Eisenhardt, Martin, 2000; Teece, 2007; Camisón, Monfort-Mir, 2012) legate alla sostenibilità. L'utilizzo della notazione *market-oriented* è in relazione al modello di Deshpande e Webster (1989) l'orientamento al cliente rappresenta una tipologia di organizzazione e una cultura aziendale, una risorsa intangibile per costruire e ottenere un vantaggio competitivo. L'intento è quello di intercettare gli aspetti culturali di riferimento per definire la struttura e la direttrice di sviluppo. Narver e Slater (1990) affermano che l'orientamento al mercato può essere rilevante in ogni contesto in cui è applicato ma deve essere il fondamento per la costruzione di una strategia competitiva di lungo periodo che incarna i valori dell'impresa. In letteratura sono presenti diversi contributi a sostegno di questa tesi, avvalorandolo come fattore determinante della performance aziendale (Deshpande *et al*, 1993; Jaworski, Kohli, 1993; Homburg, Pflesser, 2000). Quest'ultima, essendo quantificabile, permette di valutare l'impatto della strategia e delle scelte adottate, nonché l'entità del vantaggio competitivo offerto da una pianificazione strategica che incorpora i principi di sostenibilità.

Kohli e Jaworski (1990) identificano tre principali elementi dell'orientamento al mercato: 1) il *customer focus*; 2) un marketing coordinato; 3) la redditività. Slater e Narver (1990) indicano tre direttrici comportamentali che permettono di definire la *market orientation*, ovvero: 1) l'orientamento al cliente; 2) l'orientamento ai competitor; 3) le decisioni interfunzionali. Poi conclude con la necessità di attuare due criteri decisionali per l'implementazione: il focus sul lungo termine e un'adeguata redditività.

Homburg e Pflesser (2000) analizzano e sovrappongono i tre *stream of research* che osservano come conseguire la *market orientation* e le sintetizzano in "comportamentale" e "culturale". La prospettiva comportamentale, delineata da Kohli e Jaworski (1990), fa riferimento alle azioni e ai comportamenti necessari per ottenerla. Quella culturale, descritta da Slater e Narver (1990) e da Deshpande *et al* (1993), riflette le caratteristiche di fondo dell'organizzazione, in particolare di un tipo di cultura organizzativa. Concludono esaminando i collegamenti tra la *market orientation*, la cultura aziendale, l'organizzazione innovativa e le performance raggiunte, sostenendo che tale approccio è concretizzabile se i comportamenti riflettono una cultura organizzativa coerente.

Matsuno e Mentzer (2000) propongono di estendere l'ambito di pertinenza ai "principali attori economici del mercato industriale (fornitori, buyer e concorrenti) e ai fattori di

influenza (culturali, sociali, normativi, politico-economici)". Slater e Narver (1995) fanno riferimento ai "key stakeholders" proponendo l'inserimento di fornitori, imprenditori di successo nei differenti settori, consulenti d'impresa, università e agenzie governative nella costruzione e definizione della *market orientation*. Le imprese che hanno adottato una prospettiva allargata degli stakeholder in relazione al loro legame con la sostenibilità nello sviluppo dell'orientamento al mercato, sia comportamentale che culturale, partendo dal focus sul consumatore finale al più ampio gruppo di stakeholders (Maignan, Ferrell, 2004). Ferrell *et al.* (2010) sottolinea che un'ampia base di soggetti coinvolti e interessati permette di rafforzare il vantaggio competitivo. Dal punto di vista di Schonberger (1990) le aree funzionali di un'impresa formano una "catena continua di clienti" che si estende dalla definizione del prodotto/servizio a quella del consumatore finale di quel output. Questa visione, seppur ampia, è coerente con una contemporanea prospettiva della *stakeholder theory* (Freeman, 1984) che storicamente ha rappresentato il paradigma dominante nella *sustainability research*.

2.1.1 Green strategies e pianificazione delle attività d'impresa

A partire dagli anni Novanta, la costruzione di servizi/prodotti legati alla sostenibilità ambientale è stata spesso guidata da strategie di differenziazione che miravano ai diffusi trend di crescita della domanda di prodotti e servizi *green-oriented*. In termini generali, la progressiva sensibilità e il coinvolgimento dei consumatori ha favorito lo sviluppo di una crescente consapevolezza nelle decisioni di acquisto, influenzando le singole scelte di consumo verso una maggiore responsabilità nei confronti dell'ambiente e della propria salute, favorendo dinamiche aggregative e logiche di filiera. Questo differente approccio alla gestione d'impresa e al rapporto con la clientela ha introdotto processi bottom-up nella costruzione dei prodotti/servizi e della *quality design*. La definizione di *green-practices* ha permesso di attivare dinamiche di miglioramento continuo che hanno favorito una maggiore competitività dell'offerta (Hassan, 2000), degli approvvigionamenti e dei consumi energetici, permettendo consistenti riduzioni dei costi operativi. Ne segue che l'attuale attività d'impresa segue una direttrice di sviluppo sempre più correlata alla qualità dell'ambiente e del contesto sociale in cui è inserita. Tali fattori possono rappresentare un driver per il successo delle iniziative imprenditoriali e una fonte di vantaggio competitivo. La crescente attenzione internazionale e la sensibilità dei consumatori per le questioni ambientali evidenzia un certo grado di influenza nella formazione delle scelte della

destinazione e dei prodotti turistici offerti in relazione alla loro capacità di minimizzare gli impatti (Miller, 2003).

Valutando i benefici che derivano dalla gestione integrata delle risorse aziendali interne ed esterne in relazione ai fattori socio-ambientali dell'area geografica di riferimento in cui opera, il generale ri-orientamento dell'impresa permette di realizzare una doppia opzione strategica:

- 1) un vantaggio competitivo di costo (Porter, 1987), generato da soluzioni tecniche di *green management*, dalla riduzione dei costi operativi e dall'ottimizzazione energetica;
- 2) un vantaggio competitivo basato su scelte legate alla differenziazione (Porter, 1985) e alla specializzazione dell'offerta *green-oriented* (Porter, 1991), basato su una diversa costruzione delle componenti che definiscono il grado di qualità, funzionamento e comfort attraverso la scelta dei fattori *green-based*.

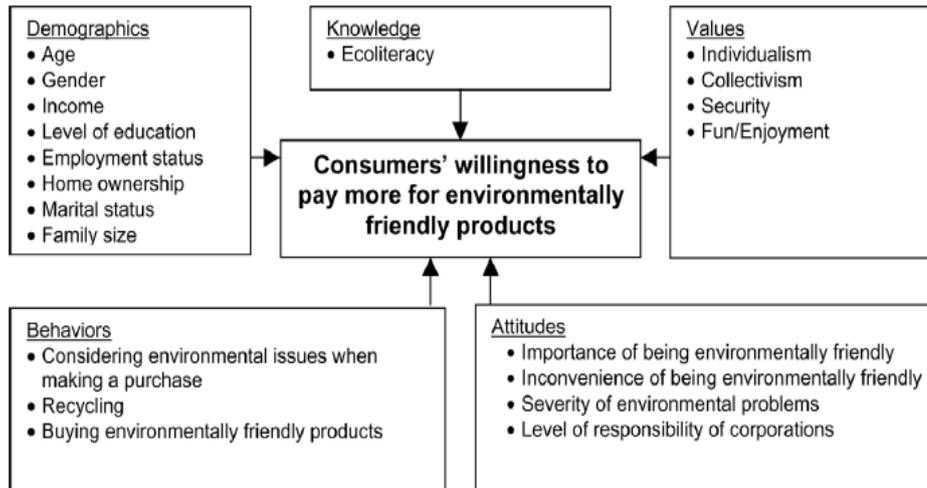
I principali effetti generati sono da ricercare nella maggiore soddisfazione della clientela servita e nei fattori che incidono nella percezione della qualità (Chan, 2013). Tali aspetti influiscono nella formazione delle aspettative e nelle decisioni di acquisto, moltiplicando il loro effetto in relazione al maggior grado di reputazione. Nella fase di composizione delle scelte i target dei clienti potenziali hanno a disposizione una moltitudine di canali e di fonti informative, ma anche maggiori occasioni di scambio sul grado di soddisfazione dei servizi turistici erogati.

La sensibilità verso le tematiche ambientali ha favorito una più ampia diffusione delle conoscenze specifiche in merito alle pratiche *green* ed ai comportamenti di *greenwashing* (Delmas *et al.*, 2011; Parguel *et al.*, 2011; Lyon, Maxwell, 2011; Chen, Chang, 2013), orientando le scelte di consumo verso la ricerca di un'esperienza complessiva più coerente e conforme con le proprie aspettative e lo stile di vita. Secondo Baldarelli e Del Baldo (2013) l'attuazione di una rendicontazione di sostenibilità implica elementi che possono coinvolgere il *greenwashing* ma questo può attivare la modifica della *mission*, delle procedure di *corporate governance* e del sistema contabile di una società, anche attraverso l'introduzione di un *Sustainability Report*.

La crescita della domanda con caratteristiche *green-sensitive* ha favorito lo sviluppo di studi sul comportamento dei consumatori e sulle variabili che influenzano le scelte di consumo in relazione alla loro preoccupazione per l'ambiente e l'effettiva sostenibilità delle attività legate all'impresa. Laroche *et al* (2001) definiscono i clienti interessati a prodotti o

servizi eco-sostenibili come “green consumers” e classificano i fattori che influenzano le scelte di consumo in cinque categorie (Figura 5): (1) la demografia; (2) il livello di istruzione; (3) i valori; (4) gli atteggiamenti; (5) i comportamenti.

Figura 5: Green consumers framework



Fonte: Laroche et al (2001)

Il consumatore green-sensitive è consapevole del fatto che le sue abitudini e le sue scelte di acquisto hanno il potere di influenzare il cambiamento ambientale e climatico (Roberts, 1996). Le imprese che riconoscono l'importanza di tali fattori hanno la possibilità di rendere più competitiva la propria offerta commerciale adattando i prodotti e i servizi erogati e orientando l'assetto strategico-organizzativo dell'impresa per rispondere alle esigenze di una clientela green-sensitive sempre più informata, consapevole ed esigente. Questa diversa prospettiva permette di evidenziare una dimensione della qualità che contribuisce alla costruzione del valore dei prodotti in una logica di filiera, in coerenza con i temi della sostenibilità e della riduzione dell'impatto antropico.

2.2 Le forze che influenzano lo sviluppo internazionale e la competitività territoriale

L'opportunità di rafforzare il legame tra le politiche di sviluppo a livello nazionale, regionale e locale, è spesso il riflesso di una competizione internazionale che interessa determinate aree, e rappresenta quindi una conseguenza del grado di connessione del

tessuto imprenditoriale con i mercati esteri. In genere, questi ambiti geografici, anche se ricchi e ben organizzati, difficilmente dispongono dell'insieme delle risorse e del sostegno istituzionale necessario per poter operare autonomamente e con successo.

La tendenziale frammentazione degli interventi che vengono operati all'interno di un paese implica la dispersione delle risorse disponibili con l'effetto di ridurre il grado di efficienza e la possibilità di raggiungere massa critica. Questo problema può essere affrontato attraverso una maggiore integrazione o centralizzazione di determinati servizi pubblici offerti dalle amministrazioni locali oppure tramite un progressivo coinvolgimento di competenze e risorse private, per recuperare quel grado di efficacia e efficienza desiderato. Ne segue che per migliorare le condizioni ambientali occorre agire su quei fattori che permettono di migliorare la produttività e che favoriscono la capacità delle imprese di accrescere la competitività attraverso l'innovazione, la conoscenza e lo sviluppo commerciale verso l'estero.

Tra le forze che influiscono in maniera decisiva sullo sviluppo competitivo di un'area geografico-territoriale si possono isolare tre variabili principali: 1) Le dinamiche economiche che derivano dalle scelte di politica economica e industriale; 2) I trend registrati in un dato momento storico nei mercati geografici di riferimento; 3) Le strategie corporate delle principali imprese impegnate nell'internazionalizzazione.

Questo quadro deve essere integrato con una serie di variabili congiunturali che descrivono l'andamento demografico, le dinamiche politiche e il contesto socio-culturale. Prendendo in esame le tre variabili in esame la prima risente delle scelte relative al livello di spesa pubblica e dalla gestione operata dal singolo Stato, di come tali scelte caratterizzeranno nel lungo periodo le politiche di bilancio, di efficienza e di immagine, una determinata area geografica. Se si osservano i Paesi in via di sviluppo (BRICS) nelle aree economicamente in crescita è possibile osservare un generale aumento degli investimenti sui fattori che incidono maggiormente sul grado di competitività territoriale, come la ricerca scientifica, le infrastrutture, la formazione del capitale umano, le misure a sostegno dello sviluppo dell'imprenditorialità e del tessuto imprenditoriale locale.

Nella seconda, l'andamento che registrano i singoli mercati geografici delineano equilibri dinamici che spesso sono il frutto delle relazioni di interdipendenza tra le differenti macro aree globali e il legame commerciale che li unisce. Se si considerano gli attuali livelli di attività economica nei paesi avanzati in termini di PIL (Prodotto Interno Lordo), e non si prevedono cambiamenti significativi nei loro tassi di crescita, i mercati emergenti rappresenteranno un'attrattiva di business sempre maggiore sia in termini di risorse che in

attività produttive, candidandosi come le aree più adatte alla creazione di valore. Questo effetto legato al miglioramento della qualità dell'offerta commerciale consente a questi territori di avviare dei processi di crescita potenzialmente più rapidi nel processo di sviluppo del paese e delle aree territoriali coinvolte nel commercio internazionale. La capacità posseduta da certe aree geografiche che ospitano mercati maturi, tendenzialmente guidate da governi indebitati, di non perdere posizioni nel ranking mondiale e reputazione rispetto i paesi di riferimento dipende da quanto rapidamente saranno in grado di realizzare decisi incrementi in termini di efficienza e creazione di valore, nonché di sviluppare collaborazioni pubblico-privato (Zapata, Hall, 2012) più performanti per concretizzare e gestire nuovi fattori di attrattività territoriale, tra cui: 1) investire in innovazione, 2) sostenere l'imprenditoria locale, favorendo la creazione di nuove imprese e di nuove idee imprenditoriali che possano incoraggiare lo sviluppo di cluster e aree territoriali di particolare interesse per la specializzazione (Ricardo, 1821).

La terza forza che influenza la competitività territoriale è data dal business model implementato nelle singole imprese e sempre più caratterizzato dal loro grado di internazionalizzazione e di attività economica. In tempi non recenti questa scelta era principalmente ispirata dalla ricerca di un vantaggio di costo, mentre oggi deriva soprattutto dalla volontà di essere fisicamente presenti in quel mercato dove si scorgono migliori e più ampie possibilità di crescita.

Un altro importante fattore che favorisce l'espansione internazionale è dato dalle maggiori opportunità offerte dal sistema normativo del paese emergente, spesso meno vincolante, del paese, specialmente in quei settori dove la regolamentazione ha un maggiore impatto potenziale sui costi di produzione (il farmaceutico, l'industria pesante, l'energetico, ecc.), sulle misure e sui dispositivi che afferiscono alla tutela ambientale, nonché sull'incidenza del costo del lavoro per i settori e le imprese "*labor intensive*" (come il turismo).

Inoltre, occorre considerare che lo sviluppo dei paesi emergenti registra effetti anche negli altri sistemi produttivi, in particolare su: 1) il rafforzamento della competitività, l'accumulazione del capitale fisico, umano, intangibile, e sull'ampliamento della *supply chain*, 2) l'intensificarsi della concorrenza, 3) le dinamiche di *Merger&Acquisition* verso le imprese occidentali che hanno una migliore dotazione in termini di tecnologie, brand e market share.

2.2.1 Marketing territoriale e tessuto imprenditoriale locale

La competizione territoriale fonda le sue radici nei cambiamenti che si sono manifestati a partire dagli anni ottanta, evidenziando rispetto il passato una connessione meno vincolante tra le imprese e il contesto geografico di origine. Nel periodo Fordista il territorio aveva perso la sua connotazione locale per essere inglobato nella dimensione politica dello stato nazionale, centro di equilibrio dei poteri pubblici e privati, che fino agli anni Settanta ha monopolizzato l'orientamento dello sviluppo economico verso la grande impresa a impostazione fordista. In questa connotazione il territorio fungeva da contenitore alle iniziative di crescita e innovazione come luogo in cui c'erano risorse disponibili e attività da insediare. Dagli anni Settanta a fine secolo, con il passaggio al paradigma capitalistico, proiettando la flessibilità di mercato e l'organizzazione oltre le rigidità piramidali della produzione di massa (Kenney, Florida, 1993).

Nella decade finale di questo arco temporale la crisi dei vecchi modelli di localizzazione temporale hanno progressivamente lasciato spazio a nuovi modi di vedere il territorio attraverso un processo di trasformazione con diverse trame di relazioni e generazione di nuove idee, spesso attivate dal progresso tecnologico e da una classe imprenditoriale diffusa che inizia a vedere il territorio come un contesto identitario (Camagni *et al*, 1984). In questo processo gli stati nazionali hanno tendenzialmente lasciato maggiore discrezionalità e autonomia alle realtà locali più dinamiche, ma alla minore influenza delle istituzioni nazionali non è sempre seguito un deciso impulso delle istituzioni locali. In termini generali si è spesso verificata una frammentazione della governance nella sua capacità di coordinamento e pianificazione, lasciando spazio alle singole intuizioni e attitudini imprenditoriali incubati nelle società locali (Ohmae, 1995). Tuttavia, questo processo di trasformazione porta con sé una serie di complessità che sono determinate da una moltitudine di fattori, non per ultimo la scelta della localizzazione, che rende a volte più vantaggioso e in altri casi necessario la realizzazione di certe attività della catena del valore in altri luoghi o paesi (Cafferata, 1995; Rullani, 1999, 2003; Garofoli, 2003). La scelta del "dove" insediare tali attività e di "come" integrare le funzioni aziendali verso uno stesso obiettivo influenza in modo decisivo l'evoluzione e l'assetto strategico-organizzativo dell'impresa.

In linea generale, le imprese cercano di avvicinarsi al proprio mercato target configurando un'offerta che sia coerente con le aspettative qualitativo-prestazionali, relative al posizionamento e al prezzo applicato. Quanto maggiori sono le possibili alternative di scelta del acquirente, tanto più è determinante la necessità di fare

pianificazione strategica e valutare le diverse opportunità che la localizzazione d'impresa può offrire. Le aree geografiche sono pertanto sottoposte ad un duplice confronto competitivo, sia in relazione ad una domanda locale e/o domestica che alla possibilità di intercettare la domanda proveniente da altri contesti geografici. Parimenti, il territorio non può essere considerato un'entità distinta dagli attori che ne rappresentano la domanda (Kotler *et al*, 2014).

Emergono cinque principali aspetti da tenere in debito riguardo: 1) La composizione del mercato e l'orientamento della domanda; 2) la natura e il processo di formazione dell'offerta; 3) le modalità di manifestazione del processo di scambio tra domanda e offerta; 4) la definizione degli obiettivi strategici e di marketing; 5) la natura degli attori coinvolti nelle azioni operative.

Nel primo, il principio di orientamento alla domanda implica la verifica di tre condizioni di base: a) la capacità di progettare e realizzare un prodotto o un servizio che sia in grado di rispondere alle caratteristiche distintive dei target di domanda per cui è stato pensato; b) il concretizzarsi dell'opportunità di orientare l'offerta commerciale verso segmenti di mercato composti da gruppi di acquirenti omogenei con caratteristiche simili; c) la possibilità di attribuire al target di domanda il maggior valore che essa attribuisce ai prodotti/servizi in relazione a quanto è in grado di percepire di essi.

Queste tre condizioni, quando vengono applicate a un'area geografica si manifestano in misura parziale in quanto l'identificazione del Prodotto-Territorio⁴⁰ è non facile a causa della complessità delle variabili coinvolte e della numerosità e varietà degli attori che hanno un'influenza su quelle componenti⁴¹. Emerge un effetto di "*path dependence*" (Ghemawat, 1991a; Stark, 1994; Arthur, 1994) che implica una serie di interventi infrastrutturali mirati, coerenti e coordinati.

⁴⁰ Differentemente da un'impresa, un territorio può produrre delle esternalità positive sulla domanda attraverso i contenuti che l'offerta territoriale configura e rivolge verso specifici segmenti i quali consumano i prodotti/servizi nell'area (Kotler *et al*, 2006). Tali contenuti diretti verso quei target di domanda influenzano a loro volta le caratteristiche della stessa offerta innescando circoli virtuosi che favoriscono l'immagine e la percezione dell'area. Tuttavia, l'orientamento al mercato di un territorio deve essere interpretato come la capacità di attivare le condizioni che permettono ad un'area geografica di costruire, consolidare o rafforzare il valore che può offrire in relazione al tipo di specializzazione che può esprimere e al grado di qualità che riesce a far comprendere e percepire ai segmenti di domanda a cui decide di rivolgersi. La configurazione dell'offerta territoriale non può quindi essere pianificata o modificata in funzione delle attese sulla domanda ma dovrà valorizzare le caratteristiche tangibili e intangibili atte a massimizzare il valore esprimibile alle differenti tipologie di utenti che ne entreranno potenzialmente in contatto.

⁴¹ Tra queste è possibile riconoscere la struttura sociale, le caratteristiche storico-culturali consolidate nell'area, la vocazione territoriale e l'immagine percepita di essa, la capacità delle popolazioni locali di fornire una reazione di risposta che connetta l'offerta territoriale con le esigenze espresse dalla domanda

Il secondo aspetto ha molteplici connessioni con l'orientamento al mercato. La complessità delle componenti che definiscono l'offerta territoriale sono spesso di natura eterogenea e i processi che la compongono sono piuttosto articolati, spesso in relazione al grado di coinvolgimento e integrazione degli attori che hanno influenze su quelle componenti. Quando il processo di costruzione dell'offerta deve dialogare all'interno di una mediazione di interessi e prospettive diverse con spinte contrapposte e contrastanti si sviluppa in maniera lenta, con una identità meno marcata e non sempre coerente con la vocazione territoriale.

Il terzo si focalizza sulle manifestazioni dei processi di natura economica, in particolare nei rapporti tra le organizzazioni pubbliche e private, e sulle differenti fasi in cui si sviluppano le transazioni commerciali. Tali fasi possono essere arricchite dallo scambio di risorse o di informazioni e possono essere precedute da attività di pubbliche relazioni che possono favorire il dialogo nella negoziazione di migliori condizioni per la transazione e agevolare rapporti commerciali futuri. Nel caso di un'offerta territoriale lo scambio avviene tra soggetti economici pubblici o privati interessati ad insediare loro attività commerciali o a collocare proprie risorse tangibili e intangibili, con la prospettiva di investire nel territorio in relazione a specifiche opportunità di business di reciproco interesse⁴².

La costruzione di network di imprese, anche attraverso lo strumento contrattuale del contratto di rete (Del Baldo, 2014b; Del Baldo, 2016), può favorire lo sviluppo di soluzioni che contribuiscono al cambiamento e alla qualificazione dell'offerta territoriale, turistica e commerciale (Del Baldo, 2014a). Questa condizione può porre le basi per innescare il lancio o il riposizionamento di un'area geografica attivare lo scambio tra domanda e offerta in corrispondenza della fruizione dell'offerta territoriale. Questo scenario può delineare due circostanze: la prima è data dai costi impliciti che derivano dall'insediamento dell'offerta territoriale, in quanto difficili da quantificare e da imputare alla domanda; la seconda si inquadra nelle dinamiche di *free riding* ovvero delle diverse possibilità che ha la domanda di

⁴² Queste dinamiche sono più evidenti nel settore turistico. Un turista acquista ipoteticamente una determinata destinazione dove trascorre la vacanza per un determinato spazio temporale acquirerà una serie di prodotti e servizi di imprese insediate in quell'area. Solo in determinati casi viene acquistata la disponibilità in senso stretto di uno spazio fisico. Diversamente è possibile pensare all'insediamento di uno stabilimento produttivo all'interno di un'area industriale o all'ottenimento di una concessione di un'area adibita a funzioni di interesse pubblico (per esempio in aree demaniali o urbane). Alcuni asset territoriali possono essere condivisi attraverso processi di sfruttamento top-down e pianificazioni con soggetti pubblici o privati di estrazione nazionale e/o estera per lo sviluppo dell'area con investimenti specifici e apporto di *know-how*. In alternativa, possono essere attivati processi oppure bottom-up, con aggregazioni locali che mirano alla continuità e valorizzazione delle identità e delle vocazioni territoriali ma con orizzonti temporali di programmazione più ristretti che generalmente si orientano al medio periodo e con una minore dotazione di risorse.

beneficiare dell'offerta territoriale attraverso particolari condizioni che le permettono di ridurre o azzerare i costi che le possono essere attribuiti⁴³.

La trattazione del quarto affronta ambiti tipicamente aziendali, dove la formazione degli obiettivi trova una connessione tra la realizzazione della mission d'impresa e il confronto con le esigenze emergenti della domanda, passando dalle principali grandezze di riferimento come il volume delle vendite, la *market share*, l'andamento del fatturato, la redditività operativa dell'attività commerciale, il grado di soddisfazione, il livello di fidelizzazione, la *brand equity*, ecc..

Nel caso di un'area territoriale la formulazione di tali obiettivi deve essere progettata e pensata in relazione alla complessità del contesto geografico di studio, dai molteplici elementi che la caratterizzano e dalle componenti dell'offerta territoriale attraverso gli elementi che la definiscono. In funzione dell'eterogeneità degli obiettivi perseguiti nelle differenti aree possono essere ad esempio quelli legati allo sviluppo dell'economia locale e alle infrastrutture, al sostegno dell'occupazione e alla creazione di posti lavoro, al mantenimento del gettito fiscale e alla promozione delle iniziative imprenditoriali sia in *start-up* che *ongoing*, complessivo miglioramento della qualità della vita, visibilità internazionale e maggiore attrattività per investimenti, particolarmente per la ristrutturazione e rilancio delle aree *brownfield* o dismesse (De Sousa, 2000; Alker *et al.*, 2005; Pavolovà *et al.*, 2012; Sardinha *et al.*, 2013). Chiaramente questo ventaglio di situazioni può riflettere anche gli interessi degli stakeholder che partecipano alla vita politica legata allo sviluppo locale di un'area.

Nel quinto aspetto è possibile osservare la natura degli attori coinvolti nelle azioni operative di marketing. Le attività di marketing svolte nelle imprese sono inquadrare in una determinata funzione organizzativa e all'interno della catena del valore, dove sono facilmente identificabili l'insieme delle responsabilità nei differenti ambiti di competenza nonché i meccanismi decisionali.

Se pensiamo ad un'area geografica l'azione di marketing non può essere identificata con la stessa chiarezza e coerenza in termini di pianificazione e sviluppo operativo a causa della maggiore complessità che incarna un sistema territoriale. In proposito possono emergere quattro riflessioni in merito agli attori coinvolti: 1) la diversità nei piani operativi d'azione; 2) l'eterogeneità in termini di risorse disponibili, mission e orientamento strategico; 3)

⁴³ Se pensiamo al settore turistico, l'offerta territoriale fornisce ai turisti giornalieri che accedono in un'area delle modalità di consumo che permettono di beneficiare delle attrattività culturali e delle peculiarità geografiche di specifico interesse senza trovare un riflesso coerente tra i prezzi pagati dal turista e i costi sostenuti per sviluppare le ricchezze dell'area interessata.

l'elevata numerosità dei soggetti che hanno delle responsabilità o ambiti di competenza sulle attività rilevanti di marketing territoriale, sia in termini operativi che amministrativi; 4) la disomogeneità nell'intensità del legame gerarchico tra i soggetti coinvolti può marcare delle debolezze o delle parzialità nello sviluppo di tali attività.

Le azioni di marketing territoriale sono quindi connesse alle peculiari caratteristiche dell'area e delle sue complessità, con il rischio che tali azioni possano risultare poco coordinate o coerenti nell'insieme. Per ridurre tali rischi assume particolare rilievo la governance e le politiche di sviluppo economico del territorio. La valenza che una pianificazione strategica dell'area può assumere concretamente è correlata alla qualità del sistema di governo che ne regola le azioni e ne controlla i risultati.

2.2.2 La gestione competitiva dei territori locali

Il legame tra lo sviluppo del tessuto produttivo e territorio rappresenta una delle dinamiche tipiche che ha determinato il successo di alcune realtà industriali a livello mondiale. La marcata specializzazione produttiva che ha caratterizzato quelle aree entra in stretta relazione con la cultura e le istituzioni informali della comunità locale. Questi assetti hanno costituito una fonte di vantaggio competitivo per le PMI capaci di garantire quella flessibilità più difficilmente esperibile per la grande impresa (Beccatini, 1998; Fortis 1996).

Allo stesso tempo la minore dimensione è di ostacolo al conseguimento di economie di scala per innovare, internazionalizzarsi e affrontare gli investimenti necessari per il product-design, l'ingegnerizzazione dei processi produttivi, organizzativi e distributivi. In un sistema frammentato le scelte sulla tecnologia e sulla pianificazione strategica richiedono spesso un salto dimensionale con un conseguente apporto di nuove capacità manageriali (Erkuş-Öztürk, 2009). Ciò favorisce la costruzione di un legame tra lo sviluppo del tessuto produttivo localizzato di un'area e il territorio in cui sono insediate che tenderà a rafforzarsi.

Tuttavia, la storia di alcune aree ha messo in luce il paradosso del "cluster insulare" rilevato da Porter (1990) in cui l'effetto di una straordinaria apertura commerciale ai mercati esteri, era ottenuto a attraverso una significativa chiusura locale delle relazioni produttive.

Dall'inizio del secolo il ruolo assunto dai territori come promotori dello sviluppo è radicalmente cambiato per effetto della internet economy e della "fluidificazione della conoscenza". Il primo aspetto è un diretto riflesso della rivoluzione ICT e della relativa apertura ai mercati globali, in cui gran parte della conoscenza codificata e codificabile impiegata nella produzione diventa mobile e comincia a decentrarsi nei paesi con maggiori capacità di attrazione, (costo del lavoro più basso, minore tassazione, legislazione meno stringente, maggiore capacità di innovazione, elevato livello della domanda, peculiare sistema delle relazioni presente in certo paese o in un dato contesto geografico-culturale). Il secondo punto fa riferimento a quei paesi che hanno diffuso nel mondo i business model sviluppati nel mercato domestico e che hanno reso trasferibili (in termini di servizio, di prodotto, di software, e di altri contenuti trasmissibili e delocalizzabili), soluzioni e prodotti replicabili, anche attraverso una gestione interattiva.

L'apertura internazionale di un'area geografica può essere quindi veicolata da diverse tipologie di attori che rappresentano gli agenti dell'internazionalizzazione (Grandinetti, Rullani, 1996). Possono essere identificate sei principali categorie: 1) le imprese distrettuali, ovvero i gruppi di maggiore dimensione che assumono configurazioni di vere e proprie global corporation e sono in grado di conquistare il ruolo di leader all'interno del sistema produttivo locale; queste imprese sono maggiormente capaci di proiettare la propria rete di relazioni oltre i confini fisici e commerciali del cluster; 2) i gruppi multinazionali che investono nei distretti, acquisendo i pacchetti di controllo delle imprese esistenti; introducendo nuove risorse finanziarie e manageriali, imprimendo il cambiamento nel tessuto esistente; 3) Le PMI che operano nel mercato finale e decidono di perseguire strategie di nicchia nei mercati internazionali, oppure assumono una configurazione sempre più terziaria, diventando il riferimento commerciale di altri produttori nel distretto; 4) Le PMI che occupano stadi intermedi della filiera distrettuale e accentuano la specializzazione di fase o la focalizzazione sul singolo componente, ed evolvono verso nuove configurazioni di subfornitura internazionale; 5) Le PMI che operano in settori di supporto o correlati alla produzione principale del cluster distrettuale (es: produzione di macchine o altri beni strumentali, di materiali utilizzati nel processo produttivo, di beni complementari o collegati sotto il profilo tecnologico o commerciale, di servizi di varia natura) e innescano dei percorsi di crescita internazionale in piena autonomia; 6) le strutture e i servizi che svolgono un'interfaccia cognitiva tra il contesto locale e l'economia globale, in molteplici

ambiti come la qualità del prodotto, del sistema aziendale, del trasferimento tecnologico, del marketing collettivo⁴⁴.

Lo sviluppo di Global Value Chain interconnette un insieme di luoghi e di imprese con un rapporto di interdipendenza e di potenziale mobilità dove i territori entrano in concorrenza tra di loro (Gereffi *et al.*, 2005). Alla luce delle trasformazioni avvenute nell'ultimo decennio le aree si riposizionano in riferimento ai network globali legati ai prodotti, ai servizi e al *know-how*, spesso con dinamiche non sempre semplici dove i tipici processi di governance applicati sono incisivi nel conservare ma deboli nel cercare nuove direttrici di sviluppo (Gereffi *et al.*, 2001). Diversamente, le imprese che riescono a imprimere un approccio strategico innovativo sono quelle che registrano un adattamento più veloce ai cambiamenti di mercato e che sono in grado di assumere dei rischi (Cappellin, Wink, 2009).

Nel rapporto impresa-territorio quest'ultimo comincia ad assumere un duplice ruolo, in particolare come: 1) eco-sistema, dove sedimentare conoscenze e capacità che permettono di realizzare la replicazione di massa di modelli standard decentrati anche in altre aree geografiche; 2) piattaforma di connessione, attraverso cui praticare la diffusione dei propri modelli di conoscenza a livello globale.

Nel primo caso, l'orientamento è verso il radicamento della qualità dove le conoscenze e le capacità dell'impresa si connettono a quelle del contesto e del sistema distributivo.

Nel secondo la mobilità localizzativa consente all'impresa di ottenere, caso per caso, la soluzione migliore e più vantaggiosa (Schillaci, 2011), come ad esempio ricorrere a investimenti esteri diretti (FDI), selezionare i fornitori internazionali più adatti, costruire catene distributive e brand per i mercati in crescita. Se l'impresa non evolve in entrambe le direzioni può verificarsi un conflitto tra impresa e territorio.

L'attrattività di un'area è perciò il risultato di un circolo virtuoso, nel quale i differenti attori economici possono disporre di una serie di fattori materiali e immateriali propri dell'area geografica in cui operano e che risultano rilevanti ai fini dello sviluppo di risorse e competenze distintive (Barney, 1997) utili a ottenere un vantaggio competitivo (Porter, 1985) rispetto ai competitor di altri paesi.

⁴⁴ Le strutture descritte e proposte da Beccatini e Rullani (1993) rappresentano gli "integratori versatili" tra i circuiti globali e locali delle conoscenze. Per il distretto in cui operano sono una fondamentale risorsa evolutiva in quanto consentono di realizzare un *matching* tra la capacità dell'impresa a continuare a generare conoscenza nel contesto del distretto e i vantaggi della globalizzazione, potendo accedere tramite interfacce terziarie, ai circuiti internazionali delle conoscenze rilevanti per la creazione e sostegno del vantaggio competitivo

Tale impostazione può essere utile al raggiungimento di quell'equilibrio tra territorio e prodotto che permette di configurare le tipicità e le unicità dell'offerta commerciale perseguendo un obiettivo orientato alla diversità, intesa come peculiarità che rende le produzioni di un'area più competitive perché non replicabili. Questo consente di ovviare l'exasperata standardizzazione e le dinamiche omologative di certe strategie globali nel concepire determinati prodotti/servizi e logiche di espansione internazionale. Affinché si possa perseguire un valore economico-sociale di rilievo occorre che all'unicità si coniughi la notorietà, proprio come nelle politiche di *branding*, che elevano il territorio a fattore di attrattività e di contenuto. Il territorio può quindi divenire l'elemento di identità e difesa delle specificità produttive, ma anche delle tradizioni e della cultura locale, intesa come offerta armonica o sintesi di prodotti non solo tangibili ma anche e soprattutto intangibili. La ricerca di questo equilibrio tra globale e locale può inquadrarsi nel termine di "glocalizzazione" (Bauman, 1998) che enfatizza le comunità locali contrapponendole ai modelli di omogeneizzazione globali legati alla standardizzazione produttiva. L'obiettivo è quello di sottolineare l'importanza del rispetto dei territori, delle tradizioni e delle culture, affinché possa limitarsi l'effetto generato da un'eccessiva rilevanza socio-economica della globalizzazione e della prospettiva ideologica connessa.

Nell'ottica di costruire relazioni fertili con le aree di insediamento, gli attori economici dell'area trattengono una parte del valore creato a vantaggio del territorio favorendo il progressivo rafforzamento dell'attrattività dell'area e il suo sviluppo sostenibile.

Emerge quindi una chiara interdipendenza tra questi due fattori che determinano la competitività di un'area. Il miglioramento del primo permette la maggiore capacità dell'impresa di creare valore che si riverbera sulla seconda. Il rafforzamento di quest'ultima pone migliori condizioni per lo sviluppo delle condizioni di contesto per l'impresa. La presenza di un nucleo consistente di imprese in posizione di vantaggio competitivo a livello internazionale rappresenta un importante indicatore del grado di competitività attuale e potenziale di un'area geografica. I fattori che determinano tale competitività si inquadrano nelle caratteristiche di contesto che hanno offerto un beneficio alle imprese locali. Il mantenimento di tale competitività è correlato al trasferimento di valore che tali imprese operano sul loro territorio. Uno degli effetti più concreti della competitività dell'area è dato dalla permanenza delle imprese in quel contesto.

In coerenza con le teorie di Regional Social Responsibility, in letteratura i ricercatori concordano sul fatto che le buone pratiche di CSR sono collegate e rafforzate dalle caratteristiche personali degli imprenditori presenti sul territorio e radicati nel loro

contesto socio-economico. Demartini e Del Baldo (2015) affermano che la maggiore competitività territoriale e il maggior grado di sostenibilità è definito da un percorso che deve essere promosso da una pluralità di attori pubblici e privati, for-profit e non-profit, che trovano nell'insieme delle relazioni e nella coesione sociale il driver per la costruzione di una governace territoriale condivisa.

In questa prospettiva, Adriano Olivetti (1950) affermava che l'impresa che coniuga la realizzazione dei propri obiettivi con il territorio su cui insiste e in cui si riconosce, può accrescere la qualità della vita, la conservazione delle bellezze paesaggistiche, l'ottimizzazione delle risorse disponibili e la crescita sociale. Tale affermazione resta in linea con i principi di efficienza in quanto lo sviluppo socio-economico di un territorio ottimizza i processi di crescita dell'impresa attraverso una logica di interscambio biunivoco. Questa affermazione sottolinea che "lo sviluppo socio-economico di un territorio funge da acceleratore nei processi di crescita dell'impresa, attraverso una logica di interscambio biunivoco. [...] ieri il territorio dipendeva dalla presenza delle imprese. Oggi il benessere dell'impresa dipende anche dai caratteri del territorio. La competitività non è più solo tra singole imprese ma tra territori" (Maizza, 2013).

Il territorio diventa "il luogo in cui l'impresa trova le ragioni del suo essere in divenire, attingendo al giacimento del capitale sociale" disponibile nelle forme introdotte da James Coleman (1990). In questi casi si creano delle economie locali che possono sviluppare un tipo di vantaggio competitivo che incarna l'interdipendenza e la complementarità di quelle formule locali piuttosto che la gerarchia o la subordinazione. Tuttavia viene rilevato che queste modalità di sviluppo non si originano spontaneamente ma richiedono un motore propulsivo, anche di origine pubblica, che possa fornire adeguati stimoli e forme di coordinamento che permettono di individuare coerenti traiettorie di crescita nel rispetto delle vocazioni e delle potenzialità che permettono di raggiungere un equilibrio che caratterizza quell'entità sistemica (Maturana, Varela, 1985).

2.2.3 L'impatto sul sistema locale dei processi evolutivi d'impresa

Le modalità con cui si sviluppano nuove idee o si strutturano i processi produttivi di un'area geografica rappresenta un chiaro riflesso del complesso sistema di relazioni ed impegni contrattuali tra i diversi attori che interagiscono e operano in un territorio: le imprese specializzate che intervengono nell'ideazione, lavorazione e vendita di un

prodotto/servizio sono legate reciprocamente da un rapporto di produzione che interconnette il valore “consegnato” al mercato e ai consumatori finali. Questo è l’insegnamento che ci viene dai distretti. Dagli anni ’70 ad oggi, l’attività di un cluster sviluppava un valore che univa le diverse imprese complementari in un unico dialogo col mercato, suggerendo anche alle imprese di maggiori dimensioni l’adozione del modello *extended enterprise* e un maggiore ricorso all’outsourcing, alleanze strategiche, rapporti di collaborazioni formali e informali con i fornitori ed i territori in cui erano insediate tali attività (Corò, Grandinetti, 2001; Mol, 2005).

Se si osserva il fenomeno delle acquisizioni di imprese da parte di società multinazionali è possibile rilevare che spesso è stato giudicato come una minaccia all’integrità economica e sociale di un cluster. Prendendo come riferimento i processi di networking generati dalle strategie di grandi imprese transnazionali (Lorenzen, Mahnke, 2002; Malmberg, 2003; Gibbs, 2003; Bathelt *et al*, 2004; Kristensen, Zeitlin, 2005; Todtling, Trippel, 2007) in letteratura diversi studiosi hanno osservato una minore coesione di rete nei legami locali connessi a questi processi, attribuendo alle dinamiche di globalizzazione il principale fattore di indebolimento dei sistemi e delle identità locali (Amin, Robins, 1990). In alcuni casi le reti globali acquisiscono e utilizzano le risorse e le conoscenze accumulate all’interno delle singole imprese presenti nel cluster e contribuire al perfezionamento degli schemi di integrazione geografica: l’effetto generato può essere quello di ridurre l’autonomia e le possibilità evolutive del sistema locale.

L’avvento della competizione globale può essere anche motivo di declino del cluster quando attrae l’interesse di multinazionali. Tuttavia, la globalizzazione esercita una pressione selettiva che è in grado di discriminare i sistemi non locali omogenei e le sue capacità evolutive. Nei casi di internazionalizzazione passiva, situazione che si verifica quando un’area subisce l’apertura oltre i propri confini geografici, emerge un vantaggio del sistema locale, oltre che delle multinazionali. Inoltre, gli investimenti esteri segnalano anche la presenza di asset strategici non trasferibili all’esterno dell’area, mostrando inevitabilmente l’altra faccia della globalizzazione: alla proiezione internazionale della catena del valore, si accompagna il rafforzamento del sistema locale attraverso contributi esterni, processi di accumulazione e qualificazione delle *core competence*, elementi che costituiscono la condizione essenziale per diventare un nodo locale di reti di produzione globale.

I processi decisionali sviluppati dalle imprese che assumono un ruolo di leadership all’interno di un territorio hanno un elevato impatto sul sistema delle relazioni all’interno

dell'area, sia in presenza di un *cluster* che in quella di un gruppo di imprese che si aggrega per costruire un'offerta commerciale su una specifica area territoriale. Il loro comportamento strategico tende a modificare le modalità di funzionamento del sistema locale, spesso caratterizzato da un elevato pluralismo decisionale e da meccanismi auto-organizzativi, ciascuno dei quali ha un impatto sul sistema produttivo locale. Il network di imprese accresce la dimensione ed estende l'ampiezza dell'ambito competitivo sotto il profilo dei prodotti e dei mercati geografici, in genere acquisendo altre imprese del distretto e assumendo la configurazione del gruppo aziendale (Grandinetti, 1998; Gandolfi, 1990; Gottardi, 1996).

Al crescere delle esigenze del sistema locale e della relativa domanda di servizi e di infrastrutture, soprattutto quando coinvolge prestazioni pubbliche, può emergere una tendenziale situazione conflittuale specialmente quando riguarda la produzione locale di beni pubblici che gli attori istituzionali (banche locali, enti locali, associazioni di rappresentanza, centri servizi, strutture fieristiche) non sono in grado di sostenere a causa delle minori risorse e competenze specifiche disponibili. Nel momento in cui iniziano a divergere gli interessi tra sistema di imprese e territorio, diventa più difficile riprodurre le funzioni regolative tradizionalmente svolte dagli enti e istituzioni locali⁴⁵.

Le imprese che riescono a imprimere una leadership nell'area in cui operano, in genere introducono innovazioni tecnologiche più attuali ed efficienti rispetto quelle puntuali di prodotto o di processo. In tal senso il riferimento è verso quelle innovazioni di natura sistemica che sono in grado di modificare in profondità la formula imprenditoriale e il modello organizzativo, come la progettazione e l'implementazione di un sistema di qualità totale (Powell, 1995; Cua *et al.*, 2001; Kannan, Tan, 2005).

Allo stesso tempo, si tratta di soluzioni che richiedono un elevato livello di conoscenze formalizzate, quindi trasferibili, e di una loro contestualizzazione all'interno delle imprese. Tali dinamiche assumono un'importanza centrale i processi di *spill-over* per la generazione e la diffusione di nuovo *know-how*, oggi sempre più orientato verso sistemi di tipo *open innovation* (Cohen, Levinthal, 1989; Aghion, Howitt, 1990; Cheung, Ping, 2004; Chesbrough, 2006; Ferreira, Estevao, 2009; Lazzeretti, Capone, 2009; Gassmann *et al.*, 2010) e l'internazionalizzazione, ovvero la proiezione verso l'estero delle catene del valore presidiate dalle imprese *leader*. Il processo di produzione del valore si allarga quindi verso

⁴⁵ In generale, anche in assenza di conflitti espliciti o latenti tra le imprese, le sfide competitive attuali impongono un salto di qualità degli assetti istituzionali locali. Il ruolo e la pluralità di funzioni svolte dall'assetto istituzionale non può essere standard ma deve essere capace di interagire con il contesto in cui operano attraverso un'offerta selettiva *district-specific*

nuovi territori e attori, mettendo in evidenza nuove problematiche legate alla competitività, agli investimenti e alla cultura, soprattutto per quegli imprenditori legati a modelli ereditati dal passato (Cappellin, Wink, 2009).

2.3 Lo sviluppo di una pianificazione sostenibile tra scelte industriali e preferenze di mercato

La sostenibilità rappresenta uno delle principali preoccupazioni di questo secolo. Questo “termine”, che ha spesso modificato la sua forma espositiva ed ha politicamente cambiato diverse terminologie (Funk, 2003), in generale è definito come un consumo che può continuare indefinitamente senza il degrado delle risorse naturali, fisiche, umane e del capitale intellettuale (Costanza *et al.*, 1991) in quanto non superiore al livello di rigenerazione della risorsa stessa.

Oggi le strategie corporate e le attività di marketing delle molte imprese multinazionali si orientano verso la riduzione degli impatti antropici sull’ambiente per sostenere la vita e la preservazione degli ecosistemi per le generazioni future.

Gli scopi e gli ambiti relativi alla sostenibilità nella gestione d’impresa e nella pianificazione strategica sono molto ampi e coinvolgono i differenti settori con tematiche specifiche, in coerenza con i prodotti, le dinamiche commerciali, la dimensione d’impresa e il grado di internazionalizzazione. Allo stesso tempo le imprese si trovano ad affrontare problematiche comuni e condividere soluzioni, sia per l’applicazione di tecniche e tecnologie che per la realizzazione di pratiche organizzative e dinamiche di *empowerment* del personale (Conger, Kanungo, 1998; Luthans, Youssef, 2004; Kusluvan *et al.*, 2010).

Questo va considerato nell’ottica e nell’opportunità delle relazioni di filiera e delle interconnessioni che legano le diverse realtà produttive (Graziano, 2013), come la gestione della *supply chain*, della riduzione del consumo di risorse, il *waste management*, gli accordi e le alleanze strategiche, e altro strumento utile a ridurre il *carbon footprint*.

La pianificazione in ambito sostenibile dovrebbe tenere in considerazione tre principali componenti multidimensionali: 1) la “identità”, ovvero le caratteristiche intrinseche dell’impresa; 2) la “filiera”, in termini di coinvolgimento degli stakeholder; 3) la “performance”, ossia il risultato della gestione del trade-off tra impatto ambientale e redditività.

La prima, quella identitaria, rappresenta la dimensione chiave in quanto: a) incarna e influenza gli aspetti comportamentali e culturali delle altre due; b) definisce e struttura un assetto organizzativo orientato alla realizzazione dei *green commitment* che caratterizzano le strategie di mercato e le future progettualità dell'impresa.

La seconda va a considerare l'insieme dei soggetti che possono contribuire o collaborare alla definizione del prodotto o del servizio, sia attraverso modalità cooperative, che tramite alleanze strategiche o commerciali. Secondo la logica della *stakeholder theory*, la più ampia gamma di soggetti interessati e coinvolti alla costruzione di un'offerta sostenibile lungo la filiera è possibile nella misura in cui si preservano i commitment anche in termini culturali e comportamentali in coerenza del orientamento di mercato (Ferrell *et al.*, 2010).

Questa riflessione apre a due direttrici, una relativa alla *market orientation*, uno degli approcci teorici dominanti della ricerca in ambito strategico e di marketing, e l'altra alla *stakeholder orientation*, che è tra le teorie più accreditate nella ricerca sul *sustainable development*. Entrambi gli approcci, sottolineano il perseguimento di obiettivi di lungo periodo per il benessere di tutti i soggetti coinvolti (e non solo).

La terza pone la necessità di definire il quadro di riferimento in cui costruire e analizzare i risultati ottenuti dall'attività d'impresa considerando gli effetti del proprio operato in termini multidimensionali. In letteratura, alcuni ricercatori considerano il ruolo della redditività all'interno del proprio orientamento di mercato come centrale (Kohli, Jaworski, 1990); altri come criterio decisionale (Narver, Slater, 1990). Tale relazione è stata dimostrata in diversi studi (Hult, Ketchen, 2001; Hult *et al.*, 2005).

Griffin e Mahon (1997) suggeriscono l'utilizzo di molteplici fonti di performance e la necessità di osservare le metriche sia in termini finanziari (*corporate financial performance*) che non-finanziari (*corporate social performance*).

L'insieme di questi tre costrutti multidimensionali può permettere alle imprese la costruzione di un vantaggio competitivo durevole in termini sostenibili, saper purché sappiano attivare comportamenti virtuosi attraverso un rapporto interattivo con il mercato (ciclo di feedback) che consente di innescare dinamiche di miglioramento continuo che favorisce la qualità e la reattività dell'offerta commerciale.

2.4 L'importanza della fiducia nella formazione scelte

Le differenti capacità operative che possono essere implementate dalle imprese sono correlate al modello di business adottato, nonché della tipologia e della quantità di risorse utilizzate, da cui derivano diversi dei vincoli e dei limiti nella progettazione del comfort e della qualità dei prodotti/servizi offerti. Lo sviluppo di queste attività genera differenti categorie di consumi che, in modo diretto o indiretto, impattano sull'ambiente e sulla disponibilità delle risorse (Chan *et al.*, 2009; Dief, Font, 2010), dove la competitività dei prodotti/servizi è spesso legata alla destinazione (Delmas, 2008) e alla presenza di caratteristiche distintive (Pencarelli, Gregori, 2009; Pencarelli, Betti, 2010).

Tuttavia, nell'ultimo decennio, le attività imprenditoriali si stanno sempre più orientando verso la definizione di *green practices* e l'acquisizione di strumenti di green management allo scopo di ridurre l'impatto che le loro azioni producono sull'ambiente, specie in relazione alla gestione dell'energia e dell'acqua e di conseguire i benefici diretti che scaturiscono dalla riduzione dei costi operativi (Miller, 2003; Millar *et al.*, 2012).

In riferimento al settore *Hospitality Industry* e secondo recenti *climate change* report del UNWTO e UNEP, l'industria alberghiera è responsabile di circa il 20% della *carbon footprint* complessivamente prodotto dall'intero settore turistico globale.

La costruzione dei prodotti e dei servizi legati alla sostenibilità ambientale è stata spesso guidata da politiche di specializzazione tese ad intercettare i trend di crescita di una domanda sempre più sensibile alle caratteristiche green, ciò che ha condotto verso cambiamenti della domanda e dei comportamenti di consumo (Peattie, Crane, 2005; Mendleson, Polonsky, 1995). La crescente consapevolezza e il progressivo coinvolgimento dei consumatori nelle dinamiche di costruzione ed erogazione dei servizi ha innescato una graduale influenza reciproca che sta conducendo differenti aziende verso una maggiore sostenibilità e responsabilità del proprio operare, favorendo dinamiche aggregative e logiche di filiera. Questo differente approccio alla gestione d'impresa e al rapporto con la clientela ha introdotto processi bottom-up nella costruzione dei prodotti e dei servizi nonché della *quality design*.

L'offerta commerciale viene così connessa ai fattori che riducono gli impatti ambientali, consentendo una maggiore sostenibilità delle attività svolte sui territori, rispettando la cultura e le tradizioni locali (Andreopoulou *et al.*, 2012; Contò, La Sala, 2012; Morandi, Usai, 2012). Tuttavia, questo approccio, relativamente recente, è spesso conseguenza dell'implementazione di strategie di differenziazione, dove la strutturazione dei servizi

offerti mira principalmente a estrarre la *willingness to pay* dei clienti green sensitive (Graziano, 2014).

In relazione alla *“resource scarcity”* e alla tendenziale crescita della domanda, il progressivo orientamento delle imprese verso questa visione imprenditoriale conduce diversi studiosi a considerare il paradigma del *green marketing* come *mainstream* (Ancarani, 2012), in quanto le componenti che determinano la qualità dei prodotti/servizi includono intrinsecamente le variabili tipiche della sostenibilità ambientale e di una condotta gestionale responsabile.

La crescente consapevolezza ambientale della domanda genera quindi un atteggiamento positivo degli acquirenti verso le attività eco-compatibili e li incoraggia ad impegnarsi con maggiore frequenza nella vita di tutti i giorni (Laroche *et al.*, 2001; Delmas, 2008; Dief, Font, 2010). Il fenomeno dei *social network* e scambio delle informazioni attraverso le *App* dei dispositivi mobili, hanno moltiplicato le opportunità di confronto e di verticalizzazione dei contenuti, la diffusione di *know-how* e di fattori capaci di influenzare i comportamenti e le dinamiche di consumo.

Indipendentemente dal mezzo utilizzato, i consumatori tendono a influenzarsi reciprocamente. Lo studio di questo fenomeno è da sempre all’attenzione di studiosi ed esperti, che sostengono lo sviluppo e la diffusione di tecnologie, prodotti e modelli di business che sfruttano tali dinamiche per accrescere il grado di influenza (Bass, 1969). L’atmosfera che si crea attorno queste dinamiche circolari contribuisce alla creazione di un’immagine mentale che modifica la percezione del valore in quanto essa rappresenta lo stato emozionale del consumatore (Kotler, 1973). La “propagazione” di queste informazioni genera un cambiamento nei comportamenti di acquisto e nei modelli che misurano la risposta emotiva creata dal ambiente (Mehrabian, Russell, 1974).

I fattori che contribuiscono alla formazione di questo ambiente sono il frutto dei gruppi sociali con cui interagiamo. Questo dà vita a una serie di influenze sui comportamenti e sulle decisioni individuali che, nella maggior parte dei casi, sono tanto più intensi quanto maggiore è l’incertezza degli attributi posseduti dal prodotto/servizio. Se è possibile determinare le caratteristiche del prodotto/servizio *ex-ante* la ricerca delle informazioni diventa una vera e propria fase del processo di scelta (Fodness, Murray, 1999). Quando l’esperienza di consumo è negativa, l’effetto del passaparola ha un’influenza maggiore e il suo effetto tende a persistere anche quando il giudizio negativo si dimostra non del tutto fondato (Richins, 1984).

Il crescente utilizzo degli strumenti web, delle piattaforme e dei portali, ha trasformato il flusso delle informazioni dal “*word-of-mouth*” al “*word-of-mouse*” (Kotler *et al.*, 2012), candidandoli come i mezzi più usati per diffondere, notizie, opinioni, commenti e valutazioni personali. L’acquisto di un prodotto è quindi contraddistinto da due tipologie di comportamenti: 1) pre-consumo, che si prefigge di estrarre l’esperienza e la soddisfazione di altri clienti, per comprenderne la qualità e le caratteristiche intrinseche, con l’obiettivo di ridurre il rischio e l’incertezza; 2) post-consumo, il desiderio di condividere l’esperienza e rendere partecipi altre persone della propria scelta che, a sua volta, diventa una potente fonte di motivazione per altri clienti.

Attualmente, lo spazio web accoglie e sviluppa i principali meccanismi di raccolta e veicolazione delle informazioni che vengono canalizzati verso *blog*, *social network*, *community & forum*, nonché in piattaforme e portali di recensione che raccolgono commenti su esperienze nel consumo di prodotti e servizi specifici. Facendo un ponte nel settore turistico, il coinvolgimento attivo dei turisti in questi spazi virtuali favorisce interazioni *customer-to-customer* che attivano fenomeni spontanei e sviluppano progressioni geometriche nella diffusione delle informazioni e del grado di visibilità di una certa esperienza (Leiner *et al.*, 2009). Tali risultati possono essere realizzati anche dalle imprese di altri settori attraverso campagne di *viral marketing* e di *buzz marketing* attraverso i social media.

2.4.1 La comunicazione nelle dinamiche reputazionali e di influenza reciproca

Nell’ultimo decennio si è sviluppata una generale sensibilità verso la definizione di offerte e di imprese *green-oriented* sia per preservare l’ambiente che per ricercare maggiore redditività e capacità competitiva. Se, da un lato, le multinazionali e i principali *player* globali hanno attivato complessi programmi globali di sviluppo sostenibile, nelle PMI non c’è sempre stata la forza e la coscienza di un riorientamento verso questo approccio, se non limitatamente nelle azioni di *energy & water saving* per la riduzione dei costi operativi (Deming, Edwards 1982; Miller, 2003; Laroche *et al.*, 2001; Chan, 2013).

La necessità di affrontare la comunicazione secondo un approccio strategico pone gran parte delle piccole imprese in difficoltà, in quanto di regola focalizzate sulle funzioni operative.

L'*eco-design* impone una rilettura dell'idea di comunicazione d'impresa, in seguito alle trasformazioni nella relazione lineare *top-down* originata approccio Struttura-Condotta-Performance - SCP (Bain, 1951), dove la strategia aziendale colloca la comunicazione come leva operativa del *marketing mix*. Questo flusso sequenziale, governato da relazioni di causa effetto, evidenzia un punto di rottura, lasciando spazio a relazioni circolari frutto dell'interdipendenza tra *strategic communication* e *corporate strategy* volta a migliorare la *strategic positioning*, (Argenti *et al.*, 2005). In questa prospettiva il ruolo della comunicazione non è più quello di tradurre la strategia in simboli e messaggi, ma di contribuire attivamente alla vision ed ai valori distintivi dell'impresa. La circolarità della comunicazione assume un ruolo strategico nell'impresa sostenibile, dove il ri-orientamento verso il paradigma del green marketing (Ancarani, 2012) reinterpreta la comunicazione e la spoglia dal ruolo operativo e da contenuti sostanzialmente tattici.

Osservando le dinamiche evolutive recenti, è possibile rilevare una transizione dai contenuti legati all'immagine a quelli fondati sulla reputazione. La costruzione di una comunicazione sostenibile spesso si lega ad elementi concreti, come le *green performance*, ma poi si integra con fattori intangibili ed emotivi che accrescono la percezione ed il coinvolgimento dei clienti.

Un fattore essenziale per la costruzione della reputazione è il tempo, e questo comporta *commitment* (Ghemawat, 1991b; Porter, 1991b). L'enunciazione ed il perseguimento degli impegni legati alla riduzione degli impatti permette all'impresa *green* di rappresentare se stessa attraverso i suoi comportamenti, ovvero la sua capacità di soddisfare le aspettative e creare valore per gli stakeholder. Tali impegni implicano costanza e coerenza per risultare affidabile agli occhi dei consumatori e dare un segnale credibile per la formazione di un giudizio sull'impresa. Tale approccio porta a considerare la reputazione come un asset aziendale, dove alla costruzione del vantaggio competitivo fondato sui principi di sostenibilità si associa la *reputation building* (Roberts, Dowling, 2002). Dal momento in cui si crea una corrispondenza tra promesse comunicate e green performances ottenute (Baldarelli, Gigli, 2014; Neville *et al.*, 2005; Landon, Smith, 1997), alla maggiore visibilità di mercato si affianca il concetto di rischio. Esso rappresenta una delle principali criticità aziendali e in particolare per l'impresa *green-oriented*.

Se si considerano i cambiamenti avvenuti in ambito comunicativo dopo l'avvento del web e dei social network, il livello di rischio connesso alla reputazione diventa più elevato. In passato il flusso comunicativo era tendenzialmente uni-direzionale e passava principalmente attraverso i canali generalisti (*mass media*). Ora si osservano fenomeni

legati alle interazioni *customer-to-customer* dove gli effetti generati dal passaparola si diffondono con maggiore velocità e ampiezza, senza limitazioni in termini di tempo e spazio che, grazie alla sostanziale anonimità dei commenti, ne accrescono la portata e il tasso di crescita (Litvin *et al.*, 2008).

Una parte crescente di consumatori alla ricerca di opinioni autentiche, non filtrate, si affida direttamente al passaparola online (eWOM - *electronic Word-Of-Mouth*) piuttosto che seguire i messaggi ed i simboli comunicati delle imprese.

Ho-Dac *et al.* (2013), mostrano come il eWOM produca effetti differenti in relazione alla forza della *brand identity* e alla dimensione aziendale. Se il brand ha un'immagine consolidata e registra un trend positivo delle vendite, i commenti positivi rafforzano l'immagine, mentre quelli negativi producono un effetto limitato sulla reputazione. Nel caso di un brand più instabile e un'immagine più debole le recensioni dei consumatori, siano esse positive o negative, esercitano un'influenza maggiore, soprattutto se la dimensione d'impresa è minore. Castellano *et al.* (2009) afferma che le recensioni già pubblicate hanno un'influenza sugli individui che scriveranno un loro commento, palesando un fenomeno sociale: un gruppo di persone che discute su uno steso tema ad un certo punto vede i componenti sostanzialmente d'accordo (Mukherjee *et al.*, 2012).

Wu *et al.* (2010) e Hu *et al.* (2012) analizzano la veridicità e l'affidabilità dei commenti con l'obiettivo di verificare l'effetto delle distorsioni generate dalle *suspicious reviews*. La finalità è quella di comprendere il fenomeno dei commenti non autentici e di quelli manipolati dalle imprese per favorire la vendita dei loro prodotti/servizi. Ne deriva che la rimozione delle recensioni negative ha un effetto discorsivo maggiore della cancellazione casuale di un numero equivalente di recensioni positive.

L'analisi svolta da Chevalier and Mayzlin (2006), fa emergere due aspetti: 1) le recensioni positive sui libri accrescono le vendite; 2) i consumatori considerano di più tali commenti rispetto quelli forniti dall'editore. Inoltre, gli *internet book retailers* che accolgono il maggior numero di recensioni sono quelli che registrano i tassi di vendita più elevati.

Davis e Khazanchi (2008) affermano che il numero delle recensioni non è una condizione sufficiente a generare un buon volume di vendite, perché deve essere integrato con adeguate azioni promozionali connesse alla tipologia del prodotto e alle visualizzazioni sul web. Inoltre individuano ulteriori elementi da considerare, tra cui la competenza del recensore, lo stile e la correttezza grammaticale, l'utilità della recensione, la tempestività del commento e la possibilità di mettersi in contatto.

Park *et al.* (2007) dimostrano che la qualità e il numero delle recensioni produce un effetto differenziato sui consumatori. I clienti con un minor grado di coinvolgimento sono tendenzialmente influenzati dal numero, mentre i più informati si sentono più condizionati dalla qualità e dalla componente emozionale dei commenti. Duan *et al.* (2008) pone attenzione sulla rilevanza dell'effetto dinamico innescato dai feedback positivi sul web: le recensioni promuovono le vendite, che a loro volta innescano la produzione di nuove recensioni, creando una spirale che alimenta il tasso di successo e di reputazione. Tuttavia, il comportamento dinamico è influenzato dal numero e dalla frequenza delle recensioni.

Ye *et al.* (2011) confermano le dinamiche descritte anche nel settore ricettivo, in particolare: 1) l'effetto dei commenti positivi si sviluppa sul volume delle prenotazioni; 2) la ricerca effettuata per la selezione della destinazione passa attraverso il eWOM: circa il 75% dei turisti si affida alle recensioni e la utilizza come fonte principale per la pianificazione della vacanza. Inoltre mostrano come un avanzamento del 10% sul rating di valutazione si rifletta in un aumento del 4,4% sulle vendite (Ye *et al.*, 2009).

Osservando la relazione tra eWOM e recensioni nel settore turistico, Gretzel e Yoo (2008) evidenziano che circa il 98% dei turisti dichiara di avere consultato almeno un sito di commenti prima di organizzare la vacanza: tra loro, circa il 58% lo svolge regolarmente e il 26% lo effettua spesso. Inoltre, circa 82% degli individui si fidano delle recensioni lette su Tripadvisor o su siti simili. O'Connor (2010) afferma che una delle attività online più popolari è la ricerca delle informazioni relative ai viaggi e almeno la metà degli individui ammettono di consultare le recensioni sul web prima di iniziare a pianificare la vacanza.

La popolarità dei siti di recensioni ha sviluppato una certa capacità di influenza, positiva o negativa, sulle intenzioni di prenotazione del hotel. Questo fenomeno ha reso i turisti più informati e, allo stesso tempo, meno fedeli al brand. Zhang e Mao (2012) dimostrano che le recensioni di viaggio hanno effetti sul settore alberghiero e, quando sono negative, hanno un impatto significativo sull'immagine del hotel. Pertanto, l'analisi dei *feedback* rappresenta un'opportunità per la gestione dei rapporti con il cliente ed il grado di soddisfazione del servizio, anche in ottica di miglioramento continuo. Gli hotel hanno bisogno di raccogliere dati online in spazi di condivisione di esperienze e di formazione delle scelte come Tripadvisor, Expedia, Booking, Trivago, ecc., e di dotarsi di nuovi strumenti che permettono di elaborare tali informazioni. Ciò implica che la *Customer Relationship Management* (CRM) e la gestione alberghiera devono passare anche attraverso questi canali (Sparks, Browning, 2010).

2.4.2 Impegno ambientale e comportamenti collettivi

Peattie e Crane (2005) hanno evidenziato come in questo secolo il focus si sia spostato dal marketing dei prodotti e servizi *green* alla ricerca del vantaggio competitivo basato sull'ambiente. L'attuazione di tali strategie richiede lo sviluppo sostanziale di un certo numero di elementi che permetta di ridefinire il pensiero e le azioni di marketing, tra cui (Peattie, Crane, 2005):

1. La ridefinizione del prodotto;
2. Il cambiamento dei mercati;
3. La valorizzazione dei benefici derivanti dall'utilizzo dei prodotti green;
4. Una comunicazione che mira ad informare piuttosto che a stupire;
5. Un approfondimento che vada oltre le esigenze attuali;
6. La gestione della domanda e delle aspettative, dal basso;
7. Dare l'enfasi sui costi invece che sui prezzi;
8. Assumere maggiore responsabilità.

Kärnäet *al.* (2003) focalizzandosi sul tema della CSR e della pianificazione di green marketing affermano che un'impresa per essere socialmente responsabile non ha bisogno di abbandonare le sue competenze distintive. Il rispetto del ambiente può costituire un vantaggio competitivo per quelle imprese che modificano il posizionamento di mercato rendendo riconoscibile e trasparente il nuovo orientamento ai consumatori, in quanto i concetti di sostenibilità e redditività sono compatibili.

Nella ricerca di Laroche *et al.* (2001) si prendono in esame i profili demografici, psicologici e comportamentali dei green consumers e si rileva che gli atteggiamenti eco-sostenibili dei consumatori sono connessi alle intenzioni positive delle imprese che attuano scelte responsabili.

Manaktola e Jauhari (2007) esaminano la propensione al consumo dei clienti nei confronti degli hotel che realizzano *green practices* e comportamenti sostenibili e ne emerge che i turisti venuti a conoscenza della presenza di pratiche *eco-friendly* mostrano una preferenza nel prenotare quel tipo di accomodation, soprattutto se hanno un regolare atteggiamento eco-responsabile nella loro vita quotidiana.

Roberts (1996) afferma che gli atteggiamenti dei consumatori sono predittori significativi dei comportamenti di consumo nei prodotti/servizi green. *I green consumers* si impegnano in comportamenti virtuosi e credono che tali attività possono generare e incoraggiare cambiamenti positivi per l'ambiente e gli individui.

Hartmann et al. (2005) elaborano la nozione di *green positioning* e sostengono che la costruzione di una strategia di posizionamento green di basa su caratteristiche funzionali e benefici emotivi. Nella costruzione di prodotti/servizi green il primo fattore è fortemente correlato con il secondo. Infatti, Aaker (1996) afferma che gli attributi funzionali, da soli, non garantiscono un *green positioning* di successo, in quanto facilmente imitabile dai concorrenti. Pertanto, il beneficio emotivo rafforza e completa la strategia di posizionamento green.

Gli studi sulla TCP, ovvero la Teoria del Comportamento Pianificato (Ajzen, 1991), hanno accertato l'importante ruolo dell'esistenza di passate esperienze nella formazione delle intenzioni (es: di acquisto) e forniscono una struttura di base applicabile in differenti studi per spiegare e comprendere come si vengono a concretizzare i comportamenti degli individui.

Alla base del modello c'è l'individuazione di tre fattori predittivi (Ajzen, 1991): 1) l'intenzione al comportamento, che esercita un'azione diretta e primaria verso una specifica condotta; 2) l'atteggiamento personale verso il comportamento, ossia l'attitudine che un individuo ha nell'adottare o non adottare uno specifico comportamento; 3) la norma soggettiva, ossia l'influenza che le opinioni altrui esercitano sulle scelte dell'individuo.

Se prendiamo ad esempio il settore turistico sono state prodotte successive analisi sulle dinamiche relative alla scelta della destinazione di viaggio facendo rilevare che i comportamenti tenuti dai turisti in esperienze pregresse sono correlati alle loro intenzioni (Lam, Hsu, 2006) e, allo stesso tempo, il comportamento dei turisti è strettamente correlato ad una serie di fattori, tra cui le sue precedenti esperienze (Buhalis, 1998). Del Baldo (2013) afferma che il comportamento e il coinvolgimento del personale alle politiche aziendali è correlato ai fattori e ai valori che conducono l'impresa all'adozione di politiche condivise.

L'esperienza pregressa può quindi essere più influente con i servizi che con prodotti tangibili. Poiché i servizi alberghieri sono prevalentemente immateriali e difficili da standardizzare, per i turisti può diventare complicato prevedere le caratteristiche del servizio alberghiero e costruirsi delle attese concrete prima dell'effettivo acquisto e relativo consumo (Back, 2005; Han, Back, 2008). Per questo motivo i potenziali clienti possono percepire i servizi alberghieri come ad alto rischio. Diversamente, i clienti serviti possono

contare sull'esperienza personale passata nell'hotel quando dovranno prendere una nuova decisione. Successivamente, Lam e Hsu (2006) affermano che il ruolo delle passate esperienze e quello dei comportamenti dei clienti nella formazione delle intenzioni è ancora più elevato se il prodotto è di natura intangibile, come la scelta di una destinazione o di un business meeting (Lee, Back, 2007).

In letteratura, e in differenti ambiti e settori, si è spesso discusso sulla funzione delle caratteristiche demografiche nella comprensione dei comportamenti dei consumatori e delle dinamiche di consumo (Roberts, 1996; Saad, Gill, 2000; Laroche *et al.* 2001; Manaktola, Jauhari, 2007).

Una prima caratteristica è data dal sesso. Nel contesto sociale le differenze di genere mostrano diversità nei ruoli e nei comportamenti di scelta e tali evidenze hanno dato origine a numerosi modelli di studio sui processi decisionali (Eagly, 1987). Per fare alcuni esempi, le donne sono più preoccupate per il benessere altrui, attribuiscono maggiore importanza dei rapporti interpersonali, sono sensibili all'informazione e alla comunicazione. Inoltre, tendono ad essere più rispettose per l'ambiente ed a formare con maggiore frequenza intenzioni ecologiche di consumo. Han *et al.* (2009) affermano che il sesso ha un ruolo significativo nel processo decisionale che determina il consumo dei prodotti/servizi *eco-friendly*.

Una seconda è data dall'età. Per quanto i risultati su questa variabile risultino a volte discordanti, un punto in comune è rappresentato dalla diversità dei comportamenti in relazione alle differenti fasce d'età, ovvero delle relazioni che mostrano la correlazione tra i rispettivi processi decisionali, le dinamiche di acquisto ecologico e la formazione di intenzioni *eco-friendly*. La terza riconosce un condiviso ruolo significativo dell'istruzione e del livello di reddito nella strutturazione delle decisioni e degli acquisti attenti all'ambiente.

Keaveney e Parthasarathy (2001) sostengono che i clienti con più elevato livello di reddito e di istruzione hanno una maggiore capacità e complessità nella formazione di aspettative attendibili sul prodotto/servizio ed esprimono differenti intenzioni di acquisto rispetto sia i consumatori meno informati che con minori livelli di reddito. Inoltre, differenti ricercatori ne rilevano un ruolo centrale nel spiegare i comportamenti di post-acquisto. In sintesi, le caratteristiche demografiche maggiormente utilizzate e condivise in precedenti studi sul comportamento del consumatore suggeriscono che i clienti più sensibili all'ambiente possono essere con maggiore probabilità di sesso femminile, giovani (fino a 40 anni), più informati ed istruiti, con reddito più elevato rispetto la media.

2.5 Responsabilità sociale d'impresa e reputazione di mercato

Prima di affrontare il ventaglio di possibilità delle politiche aziendali e delle scelte commerciali in ambito etico è opportuno definire le attività di CSR e come possono accrescere il valore generato dall'impresa. La *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD, 2004) afferma che la "CSR è l'insieme dei *commitment* di un business nel contribuire allo sviluppo economico e sostenibile, in collaborazione con i dipendenti, le loro famiglie, la comunità locale e la società nel suo insieme per migliorare la loro qualità della vita". Questa definizione include molte delle componenti generalmente trattate negli studi empirici in materia di CSR collegandosi alle molteplici dimensioni sociali coinvolte nell'attività d'impresa e ai differenti stakeholder.

Dahlsrud (2008) offre un'analisi delle definizioni di CSR e sostenibilità cercando di evidenziare le prospettive e l'insieme degli impegni e attività dell'impresa in relazione alla realizzazione di finalità che possano produrre un beneficio per l'organizzazione, l'ambiente, l'insieme dei soggetti e dei diritti coinvolti, che frequentemente accoglie la visione di Freeman (1984) e del relativo filone di studi.

In letteratura sono presenti diversi studi che mostrano come le attività di CSR possono migliorare le performance e accrescere il valore d'impresa.

Berman *et al.* (1999) offre una panoramica sui differenti elementi di CSR e di come tali attività possono incrementare il valore d'impresa. Baron (2001) sostiene che l'adozione di pratiche socialmente responsabili da parte di un'impresa tende ad aumentare la domanda dei prodotti prodotti. La CSR è vista come una strategia di massimizzazione dei profitti motivata da interessi individuali. In questo contesto considera la CSR come un attributo del prodotto e quindi un investimento strategico scelto per massimizzare il valore dell'impresa.

McWilliams e Siegel (2001) sostengono che i potenziali clienti devono essere consapevoli delle caratteristiche della CSR e mostrano una correlazione positiva tra l'intensità della pubblicità e la definizione della CSR. In particolare evidenziano come la crescita del livello di consapevolezza conduce l'impresa a considerare la CSR come un investimento strategico alla luce del maggiore apprezzamento e sensibilità dei consumatori: la maggiore comunicazione d'impresa degli impegni in CSR può accrescere la consapevolezza dei consumatori, che a loro volta aumentano la richiesta di comportamenti responsabili.

Schuler e Cording (2006) sostengono che è possibile che un'impresa informi i consumatori e il mercato in merito ai valori e alla propria attenzione su specifici temi, senza tuttavia "parlare" direttamente delle sue attività di CSR. Affermano inoltre che i maggiori benefici saranno raccolti dalle imprese caratterizzate da particolari punti di forza mentre le altre imprese tendono a diffondere una comunicazione aziendale che non include informazioni che mettono in luce una bassa performance in termini di CSR. Gli autori osservano una maggiore intensità di informazioni comunicate sui risultati di CSR da parte di imprese con una buona reputazione rispetto quelle con una reputazione iniziale ridotta: non c'è coerenza tra le azioni correnti di un'impresa e la reputazione il tasso di risposta della clientela alle informazioni di CSR è basso.

Si ritiene, tuttavia, che la crescita del numero e dell'ampiezza delle informazioni diffuse favorisca un crescente aumento del grado di sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Questo può sviluppare positive riflessioni da parte dei consumatori, che possono riflettersi nel maggiore interesse per quelle imprese che assumono comportamenti responsabili. Se la letteratura suggerisce che la CSR può essere vista come un attributo del prodotto apprezzato da consumatori informati allora la maggiore conoscenza e consapevolezza degli individui può spingere i clienti a diventare più informati sulle attività di CSR delle imprese.

Ne segue che le imprese già impegnate saranno le prime a conseguire un vantaggio competitivo a discapito di chi non è allineato con tali condotte manageriali. I clienti riconosceranno un minore valore alle imprese con una cattiva reputazione iniziale, lasciando però spazio alla capacità di queste di agire sulle influenze tra CSR e valore attraverso i canali di comunicazione e i contenuti informativi che permettono di sviluppare credibilità, apprezzamento e fiducia.

2.5.1. Il trade-off tra etica d'impresa e politiche di Marketing

Una delle prime domande relative all'affiancamento tra "etica" e "marketing" è relativa al come definire i principi etici che l'impresa intende seguire nei rapporti con il mercato e a come deciderà di formulare le problematiche di marketing (Scott, 2003) in relazione alle sue finalità, alla fidelizzazione della clientela e al rafforzamento dell'immagine aziendale. Il raggiungimento di tali obiettivi può muovere dinamiche comportamentali interne che

possono spostare l'attenzione da interessi centrali per l'impresa⁴⁶ a quelli anche di alcuni dei suoi stakeholder.

Sciarelli (2006) offre una sintesi in quattro punti del concetto di marketing in questo ambito di studi, ovvero:

- 1) Marketing Sociale (Kotler *et al.*, 2014), *“Influenzare i comportamenti individuali per far sì ch’essi, in modo volontaristico, tendano al benessere di individui, gruppi e della società nel suo complesso”*;
- 2) Marketing Responsabile (Lambin, 1996), *“Attenzione prioritaria ai bisogni e agli interessi degli acquirenti, in modo da promuovere il benessere a lungo termine del consumatore e della collettività”*;
- 3) Marketing Sostenibile (Scott, 2003), *“Riduzione del divario nel grado di soddisfacimento tra bisogni privati e bisogni collettivi; riduzione del divario fra ricchi e poveri; conservazione e salvaguardia dell’ambiente”*;
- 4) Marketing Etico (Sciarelli, 2006), *“Assicurare la migliore trasparenza ed equità dello scambio mediante un corretto «trade-off» tra decisioni etiche e conseguenze economiche”*. Le singole le caratteristiche delle possibili pratiche di management, ad iniziare dalla “visione ristretta”⁴⁷ sono rappresentate nella seguente tabella 3.

Tabella n.3: Differenti caratteristiche degli approcci di marketing

TIPO DI MARKETING	FINALITÀ	STRATEGIA	RISULTATO FINALE	STAKEHOLDER PRIORITARIO
<i>Marketing aggressivo</i>	Creazione della domanda	Produrre ciò che è profittevole per l'impresa	Massimo risultato di vendita	Proprietario dell'azienda
<i>Marketing commerciale</i>	Equilibrio domanda/offerta	Produrre beni vendibili	Soddisfazione del cliente	Proprietario dell'azienda e consumatori
<i>Marketing etico</i>	Equilibrio tra gli interessi degli stakeholder	Produrre ciò che è richiesto dai consumatori	Promozione dell'immagine	Consumatori e altri stakeholder

Fonte: Sciarelli, 2006.

⁴⁶ Uno degli classici aspetti da rilevare è se le attività di marketing si focalizzano principalmente a massimizzare i profitti o a rispondere ai bisogni emergenti del mercato, proponendosi di dare una risposta etica in senso pieno e sistemico oppure strumentale ai fini d'impresa

⁴⁷ La visione ristretta esclude le posizioni estreme, in quanto giudicate rare, della visione allargata del *continuum* delle pratiche di marketing proposta da Smith (1995) che si sviluppa su cinque fasi, dove si passa dalla esclusiva massimizzazione dei profitti del produttore (*Caveat Emptor*), a un marketing commerciale rivolto (*Industry Practice*) realizzato sulle più attali dinamiche di mercato, a un marketing orientato ai codici etici (*Ethics Codes*), a un marketing che persegue il concetto di sovranità del consumatore (*Consumer Sovereignty*), e infine a un marketing proteso al soddisfacimento del consumatore (*Caveat Venditor*).

L'etica nel marketing deve pertanto primariamente contribuire alla costruzione di un rapporto fiduciario tra l'azienda e suoi stakeholder. L'etica nelle pratiche commerciali viene intesa come lo "studio sistematico di come standard morali siano applicati alle decisioni, ai comportamenti e alle istituzioni di marketing [...] nello stabilire quali «standard morali» applicare a quali «problemi di marketing»⁴⁸". L'introduzione dei valori etici passa attraverso tre stadi: 1) l'individuazione di un dilemma etico, è connessa al sistema di valori di uno o più individui; 2) la selezione di uno standard etico, è orientato alla individuazione dello standard etico applicabile; 3) l'applicazione dello standard etico, è connessa a chi lo ha creato e definito e, quindi, è anche soggetto ad una condizione moralità limitata a causa delle asimmetrie informative per individuare i profili etici delle scelte e delle azioni da attuare.

Pensando alle azioni di marketing come al prodotto della pianificazione strategica adottata dall'impresa non è possibile pensare che esse siano separate dalle scelte e dalle valutazioni della direzione, del consiglio di amministrazione o dei soci. Questo apre la strada a considerare il marketing etico come uno delle componenti che contribuiscono a definire la *mission* e la *vision* dell'impresa come il risultato di fattori culturali etici radicati (*cultura aziendale*). Di seguito (Figura n.6) si rappresentano le determinanti che concorrono a definire il Marketing Etico in relazione e in coerenza delle scelte e dei valori condensati delle strategie corporate e condivisi con i vertici aziendali (*leadership*).

Figura n.6: Le determinanti del marketing etico



Fonte: Sciarelli, 2006.

⁴⁸ Vedi Sciarelli (2006) pp.343-344.

La *visibilità dell'impresa* permette di interagire con la *corporate image* percepita dagli stakeholder favorisce l'estensione delle responsabilità assunte oltre i confini aziendali ma restando in linea con la stessa cultura aziendale in quanto fattore di avvio nell'orientamento dei processi decisionali. In questa situazione è possibile far leva sull'*etica* per sviluppare processi di miglioramento continuo della strategia e delle politiche di marketing. L'ultimo dei principi considerati nel modello è la *reciprocità competitiva*, ovvero uno dei principali fattori di ostacolo alla diffusione della cultura etica nel marketing nonché il clima competitivo che si vive all'interno dell'impresa tra i collaboratori ai differenti livelli. Più sarà intensa la competizione⁴⁹ più sarà complessa l'acquisizione e la difesa e del vantaggio competitivo e minore sarà l'ambito di applicazione dei principi etici alle scelte di marketing.

In sintesi, etica e marketing mostrano un'influenza reciproca che permette di attivare circoli virtuosi. I fattori "individuali" (Etica individuale e Leadership), i fattori "organizzativi" (Cultura aziendale e Mission della gestione) e i fattori "competitivi" (Visibilità di mercato e Reciprocità competitiva) rappresentano i tre macro elementi su cui si fonda il dialogo tra etica e marketing. In termini operativi leve del prodotto e della promozione sono quelle che assumono maggiore rilevanza.

La misura di un marketing capace di gestire il trade-off tra etica e profitti. In questo quadro è possibile configurare un'offerta commerciale che sia in grado di coniugare scelte responsabili sia dal lato dell'offerta che della domanda. L'eticità dei comportamenti commerciali del produttore si valuta anche in funzione della riduzione dell'asimmetria informativa, attraverso il rilascio di maggiori informazioni verso il mercato e favorire scelte e comportamenti consapevoli da parte del consumatore.

2.5.2. Shared Social Responsibilities

Osservando l'impresa e l'ambiente con cui si relaziona, è possibile individuare un insieme di stakeholder che possono influenzare sia le decisioni d'impresa che i bilanciamenti degli interessi coinvolti (Donaldson, Preston, 1995; Mitchell *et al*, 1997;

⁴⁹ La presenza di un sistema di concorrenza può rappresentare, a seconda dei casi e dei settori, un fattore di spinta o un ostacolo alla diffusione dei valori etici nelle decisioni e nelle azioni di marketing.

Pajunen, 2006) dove la responsabilità sociale può essere collegata a scelte di carattere etico e a particolari tipologie di imprese, come le imprese civili e sociali (Del Baldo, 2009), ma anche a realtà aziendali lucrative in cui prevale la prospettiva relazionale nei meccanismi di governance.

Nei più recenti studi di CSR, in particolare nella delocalizzazione internazionale delle attività, viene posta una crescente attenzione alle comunità locali e al concetto di *Shared Social Responsibility* (SSR). La Carta d'Europa adottata dal *Committee of Ministers to member States* il 22 gennaio 2014 definisce la SSR come “la responsabilità delle istituzioni pubbliche e private o degli individui per le conseguenze delle loro azioni o omissioni nel contesto degli impegni reciproci assunti nell’ambito della protezione sociale, della dignità umana, nella lotta per una giustizia sociale contro le disparità e la discriminazione, una maggiore coesione sociale e sostenibile, nel rispetto delle diversità e degli obblighi normativi applicati alle regole e obblighi sociali” (Council of Europe, 2011), sottolineando i tre principi fondanti della SSD come “mezzo per assicurare la giustizia sociale, la sostenibilità e la solidarietà intergenerazionale”.

Il primo, la *Social Justice*, è strettamente legata ai diritti umani; raffigura una società basata sull’uguaglianza e la solidarietà nel perseguire i diritti fondamentali dell’uomo, facendo ricorso ai meccanismi di redistribuzione per ridurre le disuguaglianze e garantire condizioni favorevoli per lo sviluppo di ogni individuo.

La seconda, la *Sustainability*, si focalizza sulla gestione delle risorse naturali, la protezione dei beni essenziali che permettono una vita dignitosa e sia in grado di preservare, conservare e rigenerare un ambiente sano per tutti. In virtù del precedente principio nessun gruppo o individuo dovrebbe tollerare passivamente le conseguenze dannose provocate all’ambiente.

La terza, la *Intergenerational solidarity*, può essere letta come una forma di contratto sociale tra le generazioni, che includano meccanismi di mutuo beneficio negli scambi monetari e non-monetari, nonché nel dialogo intergenerazionale per la riduzione delle disuguaglianze e per dare nuova forza e fiducia ai processi socio-politici che possono garantire maggiore sicurezza, controllo e autonomia. Gli obiettivi che si propone Carta d'Europa sono quelli di completare e migliorare le responsabilità specifiche e incoraggiare gli stakeholder coinvolti nel mantenimento della coesione sociale, soprattutto in momenti di crisi, per favorire azioni responsabili nei contesti decisionali attraverso il dialogo e l’interazione; si evidenzia l’interdipendenza tra responsabilità e contesto, e come la SSR

guardi con particolare attenzione i soggetti deboli della società in attesa di una migliore situazione economica e sociale.

La definizione offerta propone dei diritti e dei valori etici capaci di ispirare l'azione degli individui e delle istituzioni. Il rispetto dei principi dovrebbe contribuire alla formazione di una società caratterizzata da un maggiore benessere per gli individui e una crescita del capitale sociale. Questa definizione di SSR si concentra sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei singoli attori privati ma non è sempre chiaro l'oggetto della responsabilità: un'impresa è socialmente responsabile delle decisioni che assume ma occorre enunciare chiaramente il concreto oggetto di responsabilità.

Se mettiamo in relazione le due prospettive di studio introdotte all'inizio di questo paragrafo si può riassumere che la CSR fa riferimento al modo in cui una singola azienda può produrre effetti positivi o negativi sulla comunità, mentre la SSR sposta la sua attenzione a tutti gli attori che decidono di condividere delle responsabilità per generare influenze positive su tutti gli soggetti coinvolti direttamente e indirettamente.

Secondo Galli *et al.* (2013) occorre orientare lo studio delle dimensioni della responsabilità nell'ambito dell'analisi della comunità dove l'impresa è inserita. Gli individui all'interno di una comunità possono infatti interagire nelle seguenti modalità: 1) direttamente; 2) frequentemente; 3) in modo combinato. In questa prospettiva si assume che il capitale sociale di una comunità è l'oggetto della responsabilità e viene condiviso tra tutti i soggetti che interagiscono al suo interno.

Gli autori considerano il capitale sociale come una commistione tra ciò può essere posseduto, il capitale, e ciò che descrive la relazione tra gli individui come loro attributo, il sociale: l'unione di tali termini fa riferimento alla fiducia tra i membri della comunità dove la volontà di vivere secondo norme capaci di esse eque che puniscono i trasgressori. assumere il capitale sociale come oggetto della SSR di un'impresa significa osservare i processi con cui l'azienda e i suoi attori producono e utilizzano il capitale sociale della comunità (Moore, 1995).

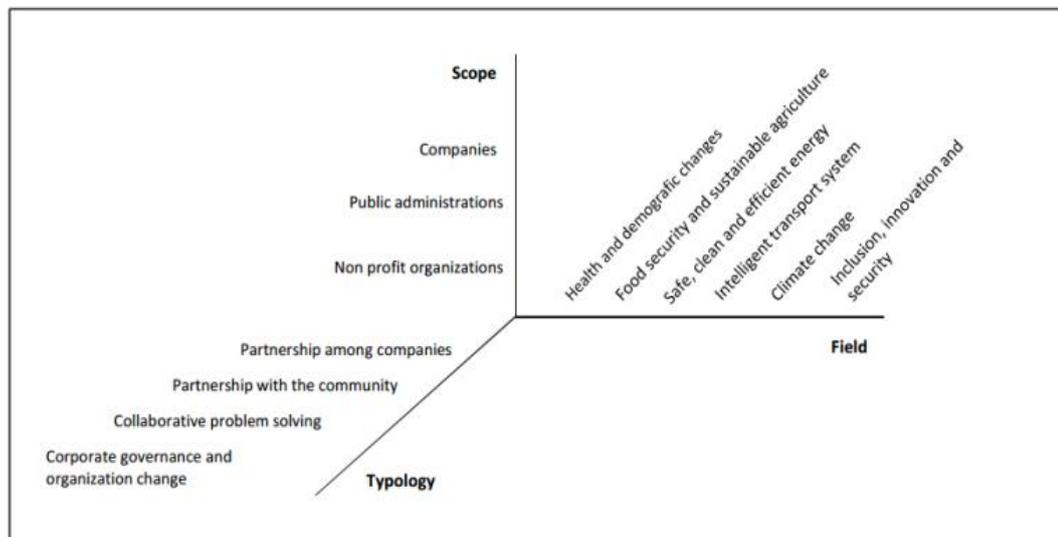
Come l'oggetto della responsabilità si sposti dall'interno verso l'esterno e come i processi decisionali utilizzano le risorse condivise, interne o esterne è una dimensione rilevante di analisi. In tal senso, in letteratura vi è un ampio consenso sul fatto che la CSR possa guidare le scelte d'impresa e la sua applicazione in ampio sistema di stakeholder che include, come nella prospettiva SSR, i governi e le comunità locali in una prospettiva relazionale e socialmente condivisa dagli stakeholder coinvolti nel processo di sviluppo del capitale sociale. Infatti, la diffusione di un approccio socialmente responsabile diventa

rilevante se questo è condiviso, ovvero quando coinvolge tutti i soggetti di una comunità. Si può effettivamente parlare in maniera appropriata di responsabilità sociale solo quando la responsabilità risulta condivisa in un contesto di mutuo *commitment* basato su visione, valori e obiettivi comuni (Council of Europe, 2011).

In riferimento agli studi di Galli *et al.* (2013) si propone nella successiva tabella 4 un framework tridimensionale per l'analisi e lo sviluppo, di iniziative di SSR che include:

- 1) *Scope*, o campo di applicazione, stabilito in termini di numero e tipologia di soggetti coinvolti, anche come aziende, pubblica amministrazione e organizzazioni non-profit;
- 2) *Typology*, ovvero l'ambito in cui si inserisce, come la *corporate governance*, il cambiamento organizzativo, il *problem solving* partecipativo, la collaborazione con la comunità o tra le imprese;
- 3) *Field*, inteso come contesto in cui l'iniziativa intende produrre i suoi effetti⁵⁰.

Tabella n.4: Framework d'analisi per le iniziative di SSR



Fonte: Galli *et al.*, 2013.

⁵⁰ In relazione al contesto europeo può essere utile tener conto delle strategie programmatiche di crescita dell'UE che definiscono gli obiettivi nelle principali direttrici di sviluppo a livello comunitario come, ad esempio, in materia di innovazione, istruzione, clima, energia, inclusione sociale e occupazione; In alcuni casi, queste iniziative producono all'interno delle comunità un livello di aspettative superiore a quello che le imprese sono effettivamente in grado di realizzare. Tali iniziative sono spesso utili per aziende ma non è sempre chiaro il riflesso per la comunità e in che modo può contribuire al suo sviluppo.

Barnett *et al.* (2011) delineano una figura del consumatore socialmente responsabile che è in grado di emergere da uno spazio di nicchia e accrescere la quota di mercato in maniera rilevante in quanto attore attivo nella creazione di benessere nel territorio locale. Questo ruolo traccia un modello di responsabilità sociale che attraversa la CSR e la SSR vedendo come principali player coinvolti un insieme di soggetti e di relazioni che seguono un approccio *multi-stakeholder* tramite il quale è possibile sostenere e diffondere la “cultura della responsabilità”, intesa sia come spinta che nasce e si rafforza attraverso azioni responsabili di consumatori, imprese e pubblica amministrazione, sia come motivo di riflessione per i modelli di sviluppo economici e sociali che sono tesi a misurare il benessere e la qualità della vita. Può inoltre rappresentare un’occasione per il superamento dell’individualismo metodologico alla base del paradigma del *homo oeconomicus* del pensiero neoliberista verso modelli che consentono di cogliere i valori legati alla solidarietà, equità, sostenibilità, inclusione sociale, reciprocità e autenticità, che possono accrescere i risultati economici, politici, sociali e territoriali.

TERZO CAPITOLO

La programmazione sostenibile nell' Hospitality Industry

3.1 L'influenza delle organizzazioni internazionali (EU e Global) nella definizione dei programmi sostenibili e nel orientamento delle scelte di investimento dell'impresa

3.1.1 L'evoluzione dello sviluppo sostenibile nella programmazione globale

L'ampia partecipazione che ha registrato il *The Earth Summit*⁵¹ sottolinea la forte volontà collettiva di elaborare strategie e misure per arrestare lo stato di degrado ambientale che è in atto nel pianeta. In questo contesto si osserva la prima tavola rotonda dove si origina un largo confronto globale per riflettere su come improntare le strategie di riequilibrio ambientale, economico e sociale. La Conferenza si è conclusa con: 1) l'apertura all'adesione di due trattati internazionali, uno sui cambiamenti climatici⁵² e l'altro per la salvaguardia della biodiversità⁵³; 2) l'approvazione della Dichiarazione⁵⁴ di Rio sull'Ambiente e lo Sviluppo, con i suoi 27 principi guida per rafforzare l'impegno globale per l'ambiente; 3) l'approvazione della *Local Agenda 21* (LA21) come linea guida nazionale e internazionale per le azioni in ambito ambientale ed economico in questo ventunesimo secolo; 4) la realizzazione di un accordo per la gestione delle foreste e la loro conservazione.

L'Agenda 21 (LA21) rappresenta il piano d'azione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e la protezione ambientale, con l'intento primario di incoraggiare delle politiche ambientali trasversali che possano estendersi a tutti i settori economici e sociali per sostenere azioni di salvaguardia, di recupero e di gestione delle risorse e delle fonti energetiche. Il documento si articola in quattro sezioni principali.

Il primo è lo sviluppo economico e sociale, che raccoglie i progetti sulla cooperazione internazionale, l'assistenza sociale, la crescita delle popolazioni locali, la povertà, il

⁵¹ Il Summit di Rio de Janeiro vide la partecipazione di 178 nazioni, oltre cento autorità tra capi di Stato e di Governo, 1500 ONG e più di 1500 giornalisti.

⁵² Stipulato con l'obiettivo di definire il livello delle concentrazioni di gas serra presenti nell'atmosfera per evitare che le attività antropiche inferiscano con il clima.

⁵³ Il fine è quello di proteggere le specie a rischio e di assicurare i benefici derivanti dalla diversità biologica.

⁵⁴ Inizialmente la si voleva chiamare "*Earth Charter*", ma durante le attività dei Comitati preparatori emerse la consapevolezza che denominare Charter un documento non vincolante a livello giuridico non sarebbe stato appropriato fu pertanto definita Dichiarazione per dare continuità alla Dichiarazione di Stoccolma (Campiglio *et al*, 1994).

consumo sostenibile, l'integrazione tra ambiente e sviluppo. Il secondo è relativo alla gestione delle risorse, che monitora l'atmosfera, la deforestazione, lo sviluppo degli ambienti rurali, le biotecnologie, la biodiversità, il rischio di desertificazione, la pianificazione territoriale, la protezione degli ecosistemi fragili, la gestione dei rifiuti, i mari, l'acqua, la riduzione dei consumi energetici e delle materie prime. Il terzo riguarda il rafforzamento della partecipazione dei gruppi sociali, distinti in nove gruppi principali, ovvero le donne, i bambini, i giovani, le etnie locali, le Organizzazioni non Governative (ONG), le autorità locali, i lavoratori e sindacati, il commercio e il mondo industriale, la comunità tecnologica e scientifica e gli agricoltori.

L'Agenda afferma che lo sviluppo sostenibile può essere raggiunto solo attraverso un processo democratico, partecipativo e pianificato ovvero tramite la partecipazione attiva ad ogni livello, da quello locale a quello internazionale; ogni gruppo deve avere la possibilità di avere un proprio spazio per esprimere le sue posizioni nelle decisioni in tema di ambiente e di sviluppo. Per una più ampia collaborazione vengono inclusi anche i settori dell'educazione, del volontariato, i gruppi di interesse locale e di governo. Il quarto riguarda i mezzi relativi alla messa in opera delle risorse di natura tecnologica, educativa, informativa, legislativa, nonché collaborativa tra i differenti livelli istituzionali coinvolti.

Si tratta di un esempio di *International Soft Law*, un documento che ha la sola forza morale per sostenere i valori condivisi sul significato di sviluppo sostenibile in attesa che i principi possano essere recepiti con maggiore incisività nelle leggi nazionali, caldeggiando un coinvolgimento dei diritti e dei doveri di Stati, Organizzazioni e individui, nel rispetto della terra, dei bisogni attuali e quello delle generazioni future (Campiglio *et al*, 1994).

Nel 2002, quest'ultima riflessione definì il quadro di riferimento per la Conferenza di Johannesburg, il *World Summit on Sustainable Development (WSSD)*, già denominato Rio+10 a rappresentare i dieci anni dopo il Vertice di Rio de Janeiro, in cui si valutano i risultati delle azioni prodotte dalla LA21. Lo scenario presentato non ha offerto dati incoraggianti, in quanto i trend sui consumi energetici e delle emissioni di gas serra non mostrano miglioramenti significativi. Tuttavia questo dato non è da leggersi come fallimento delle politiche sulla sostenibilità ma è indice del fatto che solo poche sono state recepite all'interno del sistema economico e politico mondiale e che è necessario sperimentare delle metodologie di sviluppo migliori di quelle ereditate dal passato.

Il paradigma della sostenibilità ha sicuramente bisogno del coinvolgimento di un sistema che possa riflettere un modello sistemico con capacità di tipo adattivo in modo tale che, come un ecosistema, possa mutare al suo interno in relazione alle sollecitazioni che riceve

dall'esterno. La definizione di un sistema locale necessita quindi che tutti i soggetti coinvolti in un'area siano organizzati per realizzare un progetto comune di integrazione territoriale tra il sistema economico dell'area e quello ambientale, culturale e urbano, capace di garantire specificità, identità e autonomia. Un processo multi settoriale e di tipo partecipativo deve quindi guidare una progettazione strategica in grado di stabilire le azioni di protezione ambientale assieme agli obiettivi economici e il benessere delle comunità residenti. In questo processo gli stakeholders svolgono un ruolo determinante che consente agli attori economici di realizzare una maggiore eco-efficienza e permette di valorizzare le caratteristiche dei prodotti e dei servizi legati al territorio. Le imprese hanno così iniziato a perseguire un vantaggio competitivo basato sulla sostenibilità coniugando la preoccupazione ecologica alla maggiore qualità, spesso frutto del radicamento nelle relazioni tra i gruppi sociali dell'area interessata.

La progressiva diffusione degli standard internazionali sulla gestione ambientale ha spinto le imprese ad orientarsi verso una più elevata efficienza delle performance che ha visto una crescente adesione ai programmi di certificazione ambientale volontaria (UNI EN ISO, EMAS, ECOLABEL, ecc..). Tali dinamiche risultano adatte anche al settore turistico.

L'adozione della LA21 nelle destinazioni turistiche e l'utilizzo di sistemi di gestione ambientale conformi al regolamento CEE 1836/93 EMAS e alle norme ISO 14000 nei Comuni e nelle imprese delle località turistiche, apre a una prospettiva interessante che favorisce lo sviluppo di processi di miglioramento continuo per l'ambiente, gli operatori, le aziende e la qualità della vita dei turisti e delle comunità ospitanti. L'implementazione di tali strumenti indurrebbe gli amministratori locali, gli imprenditori, i residenti e i turisti ad abbandonare visioni di breve periodo per sostenere la crescita di una cultura della sostenibilità, consapevole e responsabile, che sia in grado produrre effetti positivi e tangibili per tutti i soggetti pubblici e privati coinvolti.

3.1.2 Turismo e sviluppo sostenibile

Fin dalle origini, i prodotti e i servizi turistici hanno visto nell'ambiente una delle sue principale componenti, come la natura, il paesaggio, la cultura, l'arte, ecc., unite in modo sistemico e interdipendente. In questo ambito il turismo si delinea come il settore chiave per contribuire alla realizzazione dello sviluppo sostenibile e terreno ideale per l'attuazione e l'implementazione di modelli che possono offrire nuove opportunità di mercato e dare

una risposta coerente alle più attuali esigenze globali legate a questa diversa idea di sviluppo. Per tale motivo, in seguito al vertice di Rio molti organismi internazionali hanno applicato tali principi in ambito turistico dando sostegno alla prima Conferenza Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile tenutasi a Lanzarote nel 1995 nella quale viene approvata la Carta sul Turismo Sostenibile⁵⁵ (ICEI, 1995), ovvero il primo documento programmatico per una sostenibilità delle pratiche turistiche. In esso vengono racchiusi i principali fondamenti dell'Agenda 21, riletti in chiave turistica, in particolare con il contributo del *World Travel & Tourism Council* (WTTC), del *World Tourism Organization* (WTO) e dell'*Earth Council*, che insieme definiscono la "*Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development*". Il documento si sviluppa in 18 punti e stabilisce che il turismo deve poter contribuire alla generale conservazione, protezione e ripristino degli ecosistemi, raccomandando gli operatori del settore di basarsi su modelli sostenibili sia nel consumo che nella produzione. Segue sottolineando che "allo sviluppo turistico viene assegnato l'irrinunciabile responsabilità di appoggiare l'identità, la cultura e gli interessi delle comunità locali". Questa tipologia di accordi internazionali ha mostrato molteplici punti di forza nel riorientare le politiche turistiche. L'ambiente viene così percepito sempre più come valore intrinseco delle destinazioni turistiche, ma anche come una variabile dal fragile equilibrio sistemico.

L'impostazione strategica che emerge dalle politiche comunitarie fin dal quinto Programma d'Azione Ambientale del 1992⁵⁶ è quella di farle diventare protagonista il turismo, selezionato come uno dei cinque settori obiettivo⁵⁷ e rivolgendo una particolare attenzione alla salvaguardia ambientale, alla coesione sociale, alla riduzione dei gap territoriali e alla rivalutazione delle aree marginali. L'idea innovatrice del programma d'azione. Risiede nel non puntare a punire i comportamenti irresponsabili ma a dare vita a

⁵⁵ La Conferenza evidenzia la necessità di identificare uno strumento di sviluppo economico che favorisca le aree interessate, l'arricchimento personale dei viaggiatori, la coesione sociale, senza dimenticare gli effetti negativi sulle risorse culturali e naturali che provocano il degrado ambientale e l'appiattimento culturale delle comunità locali.

⁵⁶ Il Quinto Programma d'Azione fu predisposto nel marzo 1992 parallelamente ai lavori preparatori della conferenza di Rio de Janeiro e approvato nei primi mesi del 1993 ed ha costituito il principale strumento di attuazione in ambito comunitario e, quindi, vincolante per tutti gli stati membri dell'UE; la durata del programma era nella finestra 1993-2000 e sosteneva l'importanza di un approccio globale ai problemi ambientali, in particolare sull'introduzione del *Life Cycle Analysis* (LCA) dei prodotti, l'attenzione alle risorse naturali e sul concetto di conservazione e protezione delle biodiversità e delle foreste.

⁵⁷ Gli interventi del Quinto Programma d'Azione sono stati rivolti a cinque settori produttivi: l'industria, i trasporti, l'energia, l'agricoltura e il turismo. L'estensione della politica ambientale agli ultimi due ha rappresentato un elemento di novità. Nei confronti dell'industria viene proposto un passaggio da politiche autoritative fondate su principi di *command-and-control* a politiche di tipo negoziale fondate sull'autoregolamentazione e a politiche cooperative locali tra pubblico e privato, integrato da tasse ecologiche per orientare il senso ambientale della domanda dei prodotti.

meccanismi di responsabilizzazione degli attori economici interessati e dei gruppi sociali coinvolti attraverso incisive azioni di informazione e sensibilizzazione che prevedevano delle premialità nel rispetto degli standard ambientali previsti.

Le indicazioni esplicitate per il settore turistico fornite da questo documento⁵⁸ sono quello di agire con l'obiettivo di: 1) diversificare le attività turistiche; 2) favorire la maggiore efficienza nella gestione del turismo di massa; 3) promuovere un di turismo alternativo. Viene poi indicato di intervenire sui fattori che incidono sul valore dei prodotti turistici, per migliorare: 1) la qualità dei servizi offerti; 2) l'organizzazione dell'accoglienza e la gestione delle infrastrutture; 3) il sistema di comunicazione e informazione erogata per gli operatori di settore, la pubblica amministrazione e la popolazione residente. Viene altresì sottolineata l'importanza di incidere sul comportamento dei turisti e dei singoli individui in merito alla selezione dei mezzi di trasporto e alla necessità di evitare la concentrazione delle date di soggiorno in alta stagione.

La forte volontà della Comunità Europea di dare una concreta operatività al programma ha condotto alla redazione, a metà del 1992, del primo Piano d'Azione a favore del Turismo, con durata triennale (1993-1995), articolato in, due principali direttrici: 1) sostenere un approccio orizzontale al turismo nella definizione delle politiche comunitarie e nazionali, favorendo la diffusione di know-how settoriale, la cooperazione, lo scambio di informazioni ed esperienze; 2) dare impulso ad azioni che migliorano la qualità e la competitività, con un'offerta che permetta di diversificare l'offerta turistica e valorizzi la cultura, il sociale, la ruralità e l'ecologia.

Dal confronto e dalle riflessioni maturate alla Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile Deriva la "Carta di Lanzarote", che definisce le priorità, gli obiettivi e i mezzi necessari a promuovere l'evoluzione del settore ed il fenomeno turistico nel suo complesso, affermando che "i principi stabiliti nella Dichiarazione dei Diritti Umani delle Generazioni Future; Riconoscendo l'obiettivo di sviluppare un turismo che soddisfi le aspettative economiche e le esigenze ambientali e che rispetti non solo la struttura fisica e sociale del paese ma anche le istanze delle popolazioni locali" (ICEI, 1995).

Nel primo principio viene sancito che "lo sviluppo del turismo deve essere basato sul criterio della sostenibilità, ciò significa che deve essere ecologicamente sostenibile nel lungo periodo, economicamente conveniente, eticamente e socialmente equo nei riguardi delle comunità locali" e continua sostenendo che "lo sviluppo sostenibile è un processo

⁵⁸ Quinto Programma d'Azione Europeo a favore dell'Ambiente (Commissione Europea, 1992)

guidato che prevede una gestione globale delle risorse per assicurarne la redditività, consentendo la salvaguardia del nostro capitale naturale e culturale”.

La Carta di Lanzarote si sviluppa in 18 principi fondamentali e chiede ai governi nazionali di redigere piani di sviluppo sostenibile sul turismo, allargando la richiesta a tutta “la comunità internazionale, [...] i professionisti del settore, le associazioni pubbliche e private le cui attività hanno una relazione con il turismo e i turisti stessi”.

In sintesi, i 18 principi mirano alla realizzazione di obiettivi specifici per lo sviluppo del turismo sostenibile, ovvero: 1) essere basato sulla sostenibilità di lungo periodo, assicurando redditività e la tutela delle risorse ambientali e culturali; 2) integrare l’ambiente naturale, culturale e umano, assicurando la biodiversità e riducendo gli impatti delle attività; 3) valutare i propri effetti sul patrimonio culturale e le comunità locali, nel rispetto e nel sostegno delle identità; 4) cooperare a ogni livello, secondo i principi di solidarietà, rispetto reciproco e partecipazione di tutti gli attori coinvolti; 5) assicurare che tutti i soggetti coinvolti abbiano gli strumenti per una cooperazione e una gestione integrata e abbiamo disponibili le innovazioni tecnologiche utili alla relativa implementazione; 6) proteggere la qualità della destinazione turistica, la capacità di soddisfare i turisti deve essere determinata dalle comunità locali e questi devono rappresentare gli obiettivi prioritari delle strategie dei progetti turistici; 7) basarsi sulle opportunità offerte dalle economie locali e integrarsi con esse per favorirne la crescita; 8) le opzioni di sviluppo devono servire a migliorare la qualità della vita delle persone; 9) promuovere azioni governative nazionali che integrino la pianificazione del turismo con le organizzazioni non governative che si occupino di ambiente; 10) cambiare i modelli consumistici a favore di misure che permettano una più equa distribuzione dei benefici e dei danni prodotti dal turismo, abbandonando la politica dei sussidi e invitando a studiare e applicare strumenti economici internazionali in armonia tra loro; 11) destagionalizzare i flussi e le offerte evitando di concentrarle in un solo periodo, rafforzare gli strumenti legali ed economici per preservare gli spazi ambientalmente e culturalmente vulnerabili, ora e in futuro; 12) promuovere forme alternative di turismo che siano compatibili con lo sviluppo sostenibile e il sostegno alla diversificazione nel medio e lungo periodo; 13) creare reti aperte per l’informazione, la ricerca, la diffusione e il trasferimento di tecnologie ambientali sostenibili e di conoscenza ambientale sul turismo, da parte di governi, autorità, organizzazioni non governative che si occupano attivamente di turismo e di ambiente; 14) sostenere e promuovere con vigore gli studi di fattibilità, i lavori in campo scientifico, l’avvio di progetti turistici sperimentali nell’ambito del turismo sostenibile e nel campo della cooperazione internazionale; 15) tracciare linee guida per lo sviluppo sostenibile e avviare

programmi per la relativa implementazione da parte di autorità, associazioni turistiche responsabili e ONG, favorendo lo scambio di esperienze e risultati; 16) ridurre l'utilizzo di energie non rinnovabili e prestare attenzione al ruolo e agli effetti ambientali dei trasporti; 17) adottare codici di comportamento che indirizzino verso lo sviluppo sostenibile, coinvolgendo i principali protagonisti del settore; 18) le misure dovrebbero essere attuate per sensibilizzare e informare tutte le parti coinvolte nell'industria del turismo, locali, nazionali o internazionali, sul contenuto e sugli obiettivi della Conferenza di Lanzarote e sull'attuazione delle misure contenute nel Piano di Azione.

La parte conclusiva del documento contiene in appendice un Piano d'Azione del Turismo Sostenibile, ovvero dei suggerimenti per l'implementazione dei principi tesi a stabilire linee d'azione concrete per l'adozione di misure specifiche per "superare gli ostacoli e promuovere l'integrazione del turismo in una strategia di sviluppo sostenibile".

I partecipanti e i Delegati della Conferenza hanno successivamente affidato al comitato WCST – la Carta Mondiale del Turismo Sostenibile – il compito di mantenere lo spirito che ha prodotto tali documenti e di "operare un'azione di controllo affinché possa essere rispettata la loro applicazione e garantita la loro diffusione, promuovendo l'accettazione e la discussione da parte di organismi responsabili promuovendo azioni specifiche che siano in armonia con la Dichiarazione, favorendo e proponendo misure di coordinamento che contribuiscano al consolidamento degli obiettivi proposti" (ICEI, 1995). La Carta di Lanzarote rappresenta un documento di riferimento nell'interpretazione del paradigma del turismo sostenibile, e mette a disposizione una serie di strumenti operativi e di *best/good practices* in un momento di transizione che porta con sé forti cambiamenti.

Sei anni dopo, forti dei numerosi sforzi compiuti dai documenti e dalle Carte a livello internazionale⁵⁹ viene organizzata a Rimini la Conferenza Internazionale per il Turismo Sostenibile (2001). I partecipanti hanno sviluppato una serie di dialoghi e dibattiti per fornire uno strumento utile a muovere ulteriori passi verso la sostenibilità del turismo con particolare attenzione alle destinazioni del turismo di massa. Sono intervenuti i maggiori esperti del settore, in collaborazione delle organizzazioni più rappresentative in materia di

⁵⁹ Dal 1995 al 2001 prendono avvio diverse iniziative internazionali dall'impulso della Conferenza internazionale di Lanzarote, oltre "Carta di Rimini" del 30 giugno 2001, tra cui: la Conferenza internazionale di Calvi del 1997; Il *Congresso internazionale di Sant Feliu de Guixols* organizzato dalle associazioni del volontariato dell'area mediterranea del 1998; Il lavoro prodotto dal *World Tourism Organisation*, in particolare il Codice Globale di Etica per il Turismo poi adottato nel 1999; Il lavoro svolto dall'UNEP con il *Mediterranean Action Plan on Tourism* (grazie al contributo di BP/RAC e PAP/RAC) e con le Indicazioni formulate dalla Commissione per lo Sviluppo Sostenibile del Mediterraneo adottate dalle parti contraenti alla Convention di Barcellona nel 1999; Il lavoro per la *Tour Operators Initiative*, in partnership tra UNEP, WTO e UNESCO.

sostenibilità, concludendosi con l'adozione di un nuovo documento, la "Carta di Rimini" e la nascita della "rete delle città per un turismo sostenibile" (Gottifredi⁶⁰, 2001) alla quale hanno aderito molte delle realtà dell'Unione Europea e del Bacino del Mediterraneo, la cui attività principale è lo scambio reciproco di informazioni.

Rispetto il precedente incontro del 1995 tenutosi alle Canarie⁶¹, la Conferenza di Rimini si focalizza sulla qualità, sull'identità dei territori e sul coinvolgimento attivo di una pluralità attori differentemente da Lanzarote che mirava primariamente a gettare le basi per la formulazione di una strategia globale di settore. Si sviluppa in nove raccomandazioni ad attuare, ampliare e diffondere, le buone pratiche di gestione sostenibile del turismo, e in particolare a: 1) promuovere la partecipazione e rafforzare/costruire partenariati attivi, sulla scia dei modelli introdotti con le LA21; 2) promuovere e rafforzare la gestione e la pianificazione integrata e sostenibile; 3) mantenere l'impegno internazionale e locale per lo sviluppo e l'utilizzo di strumenti di analisi, a supporto della decisione e dell'azione; 4) rafforzare le capacità dei governi locali; 5) attuare azioni specifiche centrate sulla mobilità; 6) promuovere alternative sostenibili per il turismo stagionale di massa; 7) promuovere strumenti economici per qualificare le destinazioni turistiche in senso sostenibile; 8) assicurare e promuovere una buona gestione ambientale e sociale delle destinazioni e infrastrutture turistiche; 9) rafforzare le attività finalizzate alla sensibilizzazione di imprese turistiche, dei tour operator e dei turisti.

3.2 Certificazioni di qualità e valorizzazione dei programmi

La proliferazione di premi, marchi, sponsorizzazioni e partnership che si sono osservati in questo secolo per promuovere prodotti e servizi turistici sostenibili e responsabili soffrono della mancanza di metodologie per assicurarsi la legittimazione di mercato ed evitare di essere percepiti come *greenwasher*. Queste dinamiche sono frutto dell'assenza di una regolamentazione chiara e condivisa a livello internazionale per definire le imprese e i servizi che mostrano un impegno in termini ambientali e sociali nelle proprie scelte e modalità di fare business. Questa situazione produce inevitabilmente delle inefficienze a

⁶⁰ Relazione del Dott. Massimo Gottifredi, Assessore al Turismo e Ospitalità della Provincia di Rimini, intitolata "da Rimini per un Turismo Sostenibile" e redatta nel 2001 tra gli atti della Conferenza Internazionale per il Turismo Sostenibile

⁶¹ Nella "Carta di Rimini" si introduce a: 1) la Strategia Europea sulla Gestione Integrata delle Zone Costiere - ICZM dell'anno 2000, 2) la Strategia dell'Unione Europea per lo Sviluppo Sostenibile del 2001, 3) i documenti preparatori dell'Agenda 21 europea per il turismo sostenibile.

causa della natura internazionale e intersettoriale delle attività che contraddistinguono le imprese ed i servizi del settore turistico.

Le certificazioni hanno origine nel settore manifatturiero dove le attività d'impresa hanno i maggiori impatti ambientali anche in relazione alle grandi dimensioni aziendali. Tuttavia, questo contesto permette di registrare effetti diretti e misurabili in quanto i sistemi operativi sono chiari e progettabili nel loro insieme. Nel 1993 la Commissione Europea ha fissato gli standard di produzione attraverso la *Eco-Management and Audit Scheme* (EMAS) definendo un sistema di gestione ambientale con parametri (benchmark) chiari e applicabili ad alcuni specifici settori. Occorre precisare che l'EMAS è stato pensato per le destinazioni e gli enti di governo locale in relazione ai differenti servizi interessati. Nel 1996 l'*International Standard Organization* definisce il sistema ISO 14001 con l'obiettivo di segnalare l'impegno in termini di gestione ambientale delle organizzazioni di ogni settore. Inizialmente i sistemi EMAS e ISO erano meglio realizzabili per realtà di grandi dimensioni e per questo motivo in ambito turistico sono proliferati prima dei marchi ecologici per orientare e migliorare la consapevolezza delle imprese e dei territori verso l'ambiente, introducendo manuali operativi e codici di pratica che potessero produrre risultati immediati nella riduzione degli impatti. Gli Ecolabel vengono introdotti con proponendosi come soggetto terzo e con una metodologia formale che si concentra sull'efficienza ambientale. Per garantire la terzietà e l'indipendenza, questa tipologia di strumenti si lega ad una consulenza tecnica che esegue audit e processi di revisione ciclica con lo sviluppo di criteri evolutivi legati al miglioramento continuo. Una critica a tali strumenti è che i marchi hanno un limitato potere marketing, dove i criteri selezionati si concentrano più sulla gestione ambientale piuttosto che sulle performance socio-ambientali, inoltre sono percepiti costosi, con procedure che richiedono molto tempo, focalizzati prevalentemente su Hotel e su fornitori di servizi ecoturistici.

Tra i primi riferimenti nella certificazione ambientale nel settore turistico c'è il Programma Internazionale "Bandiera Blu", un Ecolabel per la certificazione della qualità ambientale nelle località balneari⁶² che si è affermato in tutto il mondo. Nel 1985⁶³, anno di avvio del programma, l'obiettivo è quello di incoraggiare la conformità alla normativa europea sulla qualità delle acque di balneazione. La *Foundation for Environmental Education* (FEE) è l'organizzazione non governativa non-profit costituita nel 1981⁶⁴ in Danimarca per la promozione dell'educazione ambientale per il turismo sostenibile.

⁶² Il programma coinvolge le località turistiche marine e lacustri in tema di sostenibilità ambientale.

⁶³ In Italia il programma prende avvio nel 1987.

⁶⁴ Originariamente costituita con il nome *Foundation for Environmental Education in Europe* (FEEE).

Inizialmente pensata per l'area del territorio europeo oggi⁶⁵ si è una realtà estesa a livello globale: agisce in 73 paesi dei cinque continenti con oltre 4000 aree certificate in 49 paesi (Pencarelli, 2015).

Nel 1998 prende avvio il programma “*Green Globe*”, rivolto alle imprese, dove viene proposto uno standard ambientale basato principalmente sui *commitments* e non solo sulle performance. La certificazione monitora i miglioramenti delle imprese di viaggi e turismo ma anche dei partner relativi alla *supply chain*. Sono presi in considerazione 44 criteri di base che vengono integrati con oltre 380 indicatori di conformità che variano in base al tipo di certificazione, all'area geografica e ai fattori locali. I criteri sono suddivisi in loro volta in quattro raggruppamenti: *environment* (40,9%), *sustainable management* (25%), *social economic* (25%), *cultural heritage* (9,1%). Per garantire il rispetto dei più elevati standard internazionali si armonizza con altri programmi di certificazione della sostenibilità a livello globale⁶⁶, attivando un sistema di aggiornamento dei criteri di base che passa attraverso l'adozione di standard sviluppati a livello locale, fare ricorso a revisori indipendenti che fornisca un giudizio terzo e sia in grado di svolgere l'audit in loco. Green Globe è stato disegnato in relazione alle indicazioni contenute nella ISO 19011:2002 per lo sviluppo dei programmi di audit, la conduzione dei sistemi di gestione interni ed esterni, nonché sulla competenza e la valutazione dei auditors. *Green Globe* ha sede a Los Angeles in California e fornisce certificazioni, formazione e servizi di marketing in 83 paesi nel mondo a seguito dell'esperienza maturata nei quasi 20 anni di svolgimento di questo programma in collaborazione con gli operatori del settore *travel & tourism* ma anche con la definizione di collaborazioni e alleanze strategiche con le organizzazioni mondiali di riferimento in ambito turistico⁶⁷, in termini di *core activity* e di area geografica operativa, mirando a diventare un sistema internazionale di accreditamento ambientale.

⁶⁵ Si consideri che nel 2000 si potevano contare circa 1800 spiagge e 600 porti turistici certificati (Font, Buckley, 2001) mentre nel 2001 l'espansione extra-europea si muove verso il Sud-Africa e i Caraibi.

⁶⁶ Il Green Globe Standard si ispira a norme e accordi internazionali come il “*Global Sustainable Tourism Criteria*”, la Global Partnership per il “*Sustainable Tourism Criteria*” (STC Partnership), i criteri di base del “*Sustainable Tourism Certification Network of the Americas*”, i principi della “*Local Agenda 21*” per lo sviluppo sostenibile approvati nel Vertice di Rio de Janeiro del 1992 (*Earth Summit*), della *International Standard Organization* in particolare sulle ISO 9001, 14001, 19011.

⁶⁷ Si citano alcuni dei fatti di particolare rilievo in ordine cronologico: nel 1997 con la Caribbean Hotel Association sotto il marchio della Caribbean Alliance for Sustainable Tourism (CAST), nel 1998 con la Sustainable Tourism Cooperative Research Centre (STCRC) in Australia, nel 1999 premia 20 imprese alla ITB di Berlino⁶⁷ e nello stesso anno la United Nation Commission, in collaborazione con il World Travel & Tourism Council (WTTC) e International Hotel & Restaurant Association (IH&RA), individua questa certificazione per lo sviluppo di programmi di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche, nel 2000 crea una joint venture con Green Globe Asia Pacific (GGAP) e dà vita alla Pacific Asia Travel Association (PATA) Conference in Hong Kong, nel 2002 certifica il primo

Analogamente, viene definito lo standard internazionale ISO 14000 con l'obiettivo di sviluppare e offrire una risposta alla proliferazione di sistemi di gestione ambientale (EMS - *Environmental Management System*) non sempre compatibili tra loro e spesso contestualizzati alle specifiche sensibilità dei singoli paesi (Tibor, Feldman, 1996). La *International Organization for Standardization* (ISO) è un'organizzazione non governativa fondata nel 1947 per sviluppare standard globali per migliorare la comunicazione e la collaborazione internazionale, e facilitare lo scambio internazionale di beni e servizi⁶⁸. Nel 1993 la ISO istituisce il TC207 un comitato tecnico composto da numerosi gruppi di lavoro per sviluppare una serie di norme per la gestione ambientale.

La ISO 14000 prevede 20 standard ambientali tutti *process-based* e di natura volontaria che si ispirano esplicitamente al modello PDCA (Deming, 1952) sin dalla prima formulazione del sistema di certificazione⁶⁹ e include la: 1) ISO 14001-EMS con le specifiche relative alla guida d'uso; 2) ISO 14004-EMS: contiene le linee guida generali sui principi, i sistemi e le tecniche di supporto; 3) ISO 14010 con i principi generali e le linee guida per l'audit ambientale; 4) ISO 14011 con le procedure di revisione e linee guida per l'audit ambientale; 5) ISO 14012 con i criteri di qualificazione per gli auditor ambientali e le linee guida per audit ambientale; 6) ISO 14024 con l'etichettatura ambientale; 7) ISO 14040 - con la *life cycle assessment* (LCA); 8) ISO 14060 con la guida per l'inclusione degli aspetti ambientali negli standard di prodotto. La certificazione è definita da cinque elementi fondamentali: 1) *l'environmental policy*; 2) il *planning*; 3) la *implementation and operation*; 4) il *checking and corrective action*; 5) il *management review*. Gli hotel per dare risposta a questi cinque punti e vedersi così accreditato lo standard è necessario effettuare delle azioni, ovvero: 1) definire un chiaro piano di sviluppo dove vengono evidenziati i *commitment* e le coerenti sistemi per la tutela ambientale, tra cui l'impegno a rispettare la legislazione e regolamentazione ambientale applicabile e di attuare politiche di miglioramento continuo; 2) analizzare gli aspetti macro e micro in fase di progettazione; 3) sviluppare una struttura aziendale idonea e una relativa serie di responsabilità, delle procedure di formazione, dei controlli operativi, la documentazione e la modulistica; 4) monitorare le performance ottenute e verificare che non siano in contrasto con la regolamentazione ambientale e i suoi possibili sviluppi futuri, intraprendendo azioni correttive preventive in caso di non

aeroporto, il Leeds Bradford International Airport, e il primo istituto di istruzione "Le Roche Hotel Management School" in Svizzera.

⁶⁸ La ISO è composta da un network di organismi nazionali (*national standards bodies*) che rappresentano circa il 95% della produzione mondiale.

⁶⁹ Vengono eseguite due successive revisioni del sistema di gestione ambientale, la seconda come ISO 14001:2004 e nel febbraio 2012 si sono avviati i lavori per la ISO 14001:2015 pubblicati a settembre 2015.

conformità; 5) revisionare il sistema di gestione (EMS) ad intervalli prestabiliti per soddisfare i cambiamenti sulle politiche ambientali e le necessità emergenti.

In letteratura è possibile individuare otto possibili variabili che possono raccogliere le principali motivazioni delle organizzazioni turistico-ricettive nel adottare sistemi di gestione ambientale e di *quality assurance*, in particolare per lo standard ISO 14000, ovvero: 1) la riduzione dei costi operativi di gestione; 2) l'interesse del top management; 3) il *welfare* per il personale; 4) il rispetto della normativa ambientale; 5) le aspettative della clientela; 6) il superamento di barriere commerciali; 7) seguire le *green good practices* adottate dalla *headquarter* o dall'impresa capogruppo, 8) ottenere un vantaggio competitivo. In particolare, generalmente i primi quattro fattori motivazionali che influenzano maggiormente la scelta di adottare EMS e ISO sono: 1) la riduzione dei costi operativi di gestione; 2) l'interesse del *top management*; 3) il rispetto della normativa ambientale; 4) seguire le *green good practices* adottate dalla *headquarter* o dall'impresa capogruppo (Chan, 2008).

Tali fattori spesso indicano che l'adozione dello standard è determinato prevalentemente da forze interne piuttosto che da forti influenze esterne⁷⁰, dove gli aspetti più salienti a livello motivazionale possono ulteriormente essere sintetizzati in due: la governance e la legislazione. Tuttavia, le imprese possono pretendere al ricorso di EMS e standard ambientali come una modalità per migliorare il sistema di relazioni con gli stakeholder (come le associazioni di consumatori, le comunità locali, gli investitori green-sensitive, ecc.). In letteratura sono stati indagati anche motivazioni e barriere che possono scoraggiare l'utilizzo di standard o EMS, sotto riassunti nella tabella 5, e prendono in considerazione: 1) limitati capitali disponibili per i budget; 2) la ridotta conoscenza delle tecnologie applicabili; 3) l'assenza della misurazione di performance; 4) la difficoltà a quantificare i vantaggi ambientali. In particolare, le otto dimensioni rappresentate in tabella sono il risultato di uno studio che prende in considerazione le barriere interne ed esterne nell'adozione di un EMS attraverso un ventaglio di 48 fattori analizzati in 28 report di ricerca, dove vengono indicati gli ostacoli per l'adozione e l'attuazione di EMS e come questi si possono verificare nel settore alberghiero.

⁷⁰ La prevalenza delle forze esterne vuole essere intesa come fattore determinante nelle dinamiche di decision making a livello corporate nelle imprese multinazionali che operano a livello globale, come le catene alberghiere, che sicuramente subiscono influenze dal positivo impatto della certificazione di un EMS riconosciuto e apprezzato dalla clientela ma che attualmente non si mostra come fattore esterno dominante su tali scelte.

Tabella n.5: barriere nell'adozione di EMS

Internal barriers:	External barriers:
- Resources	- Certifiers/verifiers
- Understanding and perception	Economics
- Implementation	- Institutional weaknesses
- Attitudes and company culture	- Support and guidance

Fonte: Chan (2008)

In termini generali, le barriere possono essere di settore oppure organizzative. Le prime riguardano principalmente le informazioni tecniche, gli investimenti, la configurazione dell'offerta dei servizi, la pressione competitiva e la normativa di settore. Nelle seconde rientrano maggiormente i fattori umani e percettivi, come l'atteggiamento del personale, le precedenti pratiche utilizzate in passato, un top management inadeguato, la definizione dei processi e la costruzione della qualità nella componente tecnica e in quella percepita e poi comunicata. Le barriere che possono creare resistenze nell'adozione di EMS negli hotels, ordinandoli per il maggiore grado di importanza, sono: 1) i costi per l'implementazione e il mantenimento degli standard; 2) la mancanza di conoscenze e competenze specifiche; 3) la scarsità di risorse disponibili; 4) i processi di audit; 5) il grado di incertezza dei risultati raggiungibili.

Per contro, la certificazione di qualità è un modello di segnalazione utile a ridurre le asimmetrie informative presenti nel mercato e migliorare l'effetto selezione (King *et al*, 2005; Potoski, Prakash, 2009). I relativi benefit che vengono percepiti nell'adozione e attuazione di questi sistemi riguardano la riduzione dei costi operativi, la certezza della conformità alla normativa, il miglioramento della corporate image, la maggiore efficienza operativa (Chan, 2008; José-Tarí *et al.*, 2009; Wang *et al*, 2012; Xie *et al.*, 2014; Heras *et al.*, 2015). Browning *et al* (2013) affermano che l'adozione di uno standard di certificazione riconosciuto permetta di evitare distorsioni e semplificare i processi di selezione anche in connessione con le positive recensioni dei clienti che offrono un *feedback* e il crescente volume delle prenotazioni on-line. Secondo i dati pubblicati nel *Report ISO Survey 2015*, come riportato in tabella n.6, il settore Hotel e Ristoranti è al 27° posto per numero totale delle certificazioni ISO 14000 nel mondo, con 1'665 accreditamenti nel 2015 rispetto le 247'106 tra tutte le imprese dei diversi settori (ISO, 2015).

Tabella n.6: numero delle certificazioni ISO 14000 per settore e anno

ISO 14001 - Certificates by Industrial Sector			
n.	ISO 14001 BY INDUSTRIAL SECTOR	2014	2015
1	Construction	43999	43759
2	Basic metal & fabricated metal products	26050	24171
3	Electrical and optical equipment	23768	22183
4	Wholesale & retail trade; repairs of motor vehicles, motorcycles & personal & household	16878	17967
5	Machinery and equipment	13980	14024
6	Engineering Services	12551	13534
7	Rubber and plastic products	13410	12246
8	Chemicals, chemical products & fibres	11890	10884
9	Other Services	10761	10689
10	Transport, storage and communication	8729	8275
11	Food products, beverages and tobacco	7219	6548
12	Other social services	7679	6252
13	Information technology	3858	5014
14	Financial intermediation, real estate, rental	3357	4087
15	Other transport equipment	4116	3933
16	Recycling	3523	3865
17	Textiles and textile products	4020	3824
18	Concrete, cement, lime, plaster, etc.	3718	3671
19	Manufacturing not elsewhere classified	3880	3599
20	Electricity supply	3263	3320
21	Non-metallic mineral products	3621	3270
22	Pulp, paper and paper products	2957	2814
23	Printing companies	3024	2744
24	Mining and quarrying	2520	2515
25	Agriculture, fishing	2215	2282
26	Wood and wood products	1816	1768
27	Hotels and restaurants	1873	1665
28	Public administration	1799	1444
29	Water supply	1232	1131
30	Pharmaceuticals	1341	1095
31	Health and social work	1018	1084
32	Manufacture of coke & refined petroleum products	783	691
33	Education	781	680
34	Leather and leather products	620	578
35	Gas supply	642	501
36	Shipbuilding	558	448
37	Aerospace	321	307
38	Nuclear fuel	151	147
39	Publishing companies	187	97

Fonte: ISO Survey 2015 (ISO, 2015)

L'analisi della letteratura effettuata sui lavori empirici che mettono a confronto gli hotel certificati con lo standard ISO emergere che: 1) in relazione al rapporto qualità-prezzo non si evidenziano migliori rating per le strutture certificate; 2) la migliore valutazione data dai clienti risulta correlata alla maggiore propensione del turista per la certificazione, e questo aspetto è tanto più marcato per gli alberghi di grande dimensione con un numero di stelle superiore a quattro.

Se una parte della letteratura sottolinea la qualità superiore dei servizi delle imprese certificate (King *et al*, 2005; Chan, 2008; José-Tarí *et al.*, 2009; Potoski, Prakash, 2009; Wang *et al*, 2012; Xie *et al.*, 2014; Heras *et al.*, 2015) ne è presente anche un'altra che mostra una posizione critica nell'adozione di tali standard (Boiral, 2003b; Christmann, Taylor, 2006; Boiral, 2012). Secondo quest'ultima, la certificazione ISO viene selezionata più per migliorare la corporate image piuttosto che le pratiche operative interne e l'efficacia

organizzativa. Questa prospettiva critica fonda le sue ragioni sulla teoria della legittimità la quale sostiene che l'adozione di nuove pratiche e di strutture organizzative tende a essere influenzato da due fattori, le pressioni istituzionali e la ricerca di legittimazione sociale, piuttosto che da motivazioni legate al grado di efficienza interna (Meyer, Rowan, 1977; Boiral, 2003; Christmann, Taylor, 2006; Boiral, 2012).

Le motivazioni che spingono le strutture dell'*Hospitality Industry* a certificarsi mostra non molti contributi in merito. Emerge il valore simbolico e l'influenza delle pressioni esterne, come ad esempio le decisioni prese a livello centrale negli *headquarters* di *hotel chain* e gruppi alberghieri internazionali nel promuovere l'ottenimento della certificazione ISO e di come essa possa svolgere un ruolo primario nell'attuazione di questo standard per accrescere gli aspetti legati alla percezione dell'offerta ricettiva globale e locale. Di conseguenza l'adozione dello standard potrebbe essere scollegato dalla ricerca di una maggiore efficienza organizzativa ma la sua implementazione contribuisce a migliorare la *customer satisfaction* e le pratiche interne "a contatto" con il turista⁷¹. In sintesi, occorre anche considerare che l'interiorizzazione di uno standard, come quelli di ISO, può produrre effetti differenti e non uniformi a seconda del tipo di organizzazione, e questo apre ad alcune riflessioni: 1) l'efficacia della certificazione può essere correlata al modo in cui lo standard viene implementato dall'hotel piuttosto che ai fondamenti e i principi dello standard stesso, 2) l'adozione della certificazione non migliora automaticamente il livello di soddisfazione e non deve essere considerato dagli *hotel managers* un *benchmark* per la gestione della qualità, 3) i turisti sono maggiormente influenzati dalla reputazione della struttura e della maggiore soddisfazione della clientela, dove la presenza della certificazione può rappresentare un valore di segnalazione pertinente ed efficace ad accrescere ulteriormente la già positiva percezione del servizio.

Pensando altri sistemi di segnalazione del mercato di natura volontaria nel 1992 nasce IHEI, *International Hotels Environment Initiative*, un consorzio fondato dai *Chief Executives* di dieci importanti catene alberghiere internazionali⁷² per favorire la costruzione di una maggiore sensibilità sulla sostenibilità e le *green performance*, nonché sulla diffusione dei processi di miglioramento continuo in tutto il settore alberghiero. IHEI prende impulso

⁷¹ Si vuole fare riferimento alle *good/best practices* visibili e apprezzabili dal cliente della struttura che ne fanno accrescere la qualità percepita, con particolare riferimento ai servizi sensoriali e quelli esperienziali.

⁷² I membri fondatori di IHEI si riconoscono tra le maggiori catene alberghiere che operano a livello globale e tra esse si ricordano il gruppo "Accor Hotels", "Bass Hotels & Resorts Worldwide", "Forte Hotels", "Hilton International", "Mandarin Oriental Hotel Group", "Marco Polo Hotels", "Marriott International Inc.", "Radisson SAS Hotels Worldwide", "Scandic Hotels AB", "Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.", e "The Taj Group of Hotels".

all'interno del contesto della Local Agenda 21 descrivendosi come “*one of the fundamental prerequisites for the achievement of sustainable development is broad public participation in decision making*”⁷³ e rappresenta un catalizzatore e uno spazio entro cui i suoi membri possono mettere in comune delle risorse e condividere i loro successi in una piattaforma cooperativa che si basa sul perseguimento di quattro obiettivi principali: 1) accrescere la consapevolezza ambientale nel settore alberghiero; 2) sviluppare conoscenze *hotel-specific* in termini ambientali, per permettere agli hotel di ogni dimensione di poter implementare programmi sostenibili legati all'ambiente; 3) promuovere *good-practices* internazionali costruite in collaborazione con le associazioni alberghiere, i governi nazionali, le Organizzazioni Non Governative (ONG) e gli enti turistici; 4) proiettare il settore turistico-alberghiero verso un posizionamento di leadership nello sviluppo sostenibile con la collaborazione del settore turistico per creare un effetto moltiplicatore sulla portata dell'impatto della IHEI.

Le prime soluzioni adottate riguardano principalmente azioni di efficienza energetica (nell'impiego di energia, acqua e nel *waste management*), e nel ricorso di energie rinnovabili. L'obiettivo di fondo può essere quindi inquadrato come un'iniziativa mirata e su ampia scala che si propone di influenzare positivamente le scelte e i comportamenti di consumo, la promozione del sviluppo sostenibile con dinamiche bottom-up, salvaguardando le culture locali, l'ambiente e gli impatti del turismo nelle aree balneari.

3.2.1 La percezione degli EMS tra decisioni del management e soddisfazione della clientela

La definizione di un EMS si propone di coniugare la consapevolezza ambientale con lo sviluppo sostenibile, dove la definizione di linee guida per la gestione delle risorse permette di combattere l'eccessivo consumo di energia e il degrado ambientale sia in fase di progettazione che di esecuzione. L'*Environmental Protection Agency* degli Stati Uniti (2013) definisce l'audit ambientale come “un report obiettivo, periodico, documentato e sistematico, sulle funzioni operative e sulle pratiche relative al rispetto dei requisiti ambientali”. Nel settore del turismo e dell'ospitalità le certificazioni ambientali hanno generalmente tre obiettivi (Black, Crabtree, 2007; Font, 2001; Parguel *et al*, 2011): 1) promuovere l'attuazione volontaria di pratiche di sostenibili all'interno delle singole

⁷³ Citazione dei fondatori di IHEI tratta dal capitolo 23 della Local Agenda 21.

imprese e tra gli operatori turistici lungo la filiera; 2) implementare le pratiche di sostenibili che hanno le potenzialità per migliorare la redditività dell'hotel; 3) i fornire informazioni più precise da comunicare ai potenziali clienti sulle performance ambientali raggiunte⁷⁴. L'EMS investe l'organizzazione in termini di ripartizione interna delle responsabilità, delle politiche di indirizzo, delle modalità di implementazione, dei processi operativi, della selezione e utilizzo risorse. L'idea di audit ambientale volontaria è al centro del concetto di certificazione, la quale si propone di identificare e misurare gli impatti ambientali nonché le sue modalità e stato di attuazione. L'ISO 14000 è un sistema per il controllo e la prevenzione dell'inquinamento che si concentra sulla crescita del livello di consapevolezza dell'impresa e delle persone che vi operano piuttosto che sulla natura dei materiali e delle attrezzature. In particolare aiuta le imprese a minimizzare gli effetti negativi delle loro attività sull'ambiente (in particolare aria, acqua e territorio), al rispetto della normativa vigente e nel innescare processi di miglioramento continuo delle proprie strategie di green management.

Holden (2016) sostiene che un EMS nel settore turistico è spesso limitato all'audit ambientale, ovvero alla valutazione delle performance ambientali prodotte dall'organizzazione per evidenziare le aree di miglioramento che indica essere principalmente in sei punti: 1) la riduzione dei costi per effetto di incrementi di efficienza nell'utilizzo delle risorse e nella riduzione dei rifiuti; 2) anticipare la normativa per evitare costi derivanti da responsabilità legali per il mancato adeguamento in materia ambientale; 3) definire un solido benchmark per i risultati ambientali; 4) promuovere positivamente l'immagine aziendale; 5) evidenziare nella corporate image le competenze distintive che determinano il vantaggio di mercato; 6) guadagnare la fiducia degli investitori per dare risposta ai bisogni dei consumatori e attrarre il personale migliore. Il maggiore livello di attenzione e di sensibilità su tali punti permette di accrescere la positiva immagine del hotel brand, o della catena alberghiera, e contribuisce al cambiare le abitudini dei clienti e del personale. Questa funzione educativa⁷⁵ mira a sviluppare una maggiore comprensione dei benefici ottenibili nella sinergia tra impresa, cliente e territorio, che si fonda sulla costruzione di una coscienza sostenibile che passa attraverso l'alta qualità del comfort e lo

⁷⁴ La comunicazione delle green performances può avvenire in diversi canali e punti di contatto con il cliente, dalla fase di ricerca delle informazioni del turista (con la pubblicazione di risultati ottenuti, iniziative intraprese, programmi di sviluppo sostenibile, ecc..) alle differenti fasi del processo di acquisto o prenotazione (le informazioni possono essere comunicate in relazione al grado di comfort, al risparmio di CO₂ o di *carbon footprint*, per beneficio prodotto o per riduzione dell'impatto, ecc..)

⁷⁵ Si fa particolare riferimento sia alla resistenza al cambiamento che si verifica a più livelli, dal management, al personale, alla clientela, sia alla possibile presenza di barriere esterne ed ai limiti per la piena attuazione di un EMS.

stile di vita offerto dai green hotels. I turisti incrementano il loro grado di consapevolezza sull'importanza dell'ambiente in relazione all'acquisto ripetuto di prodotti e servizi green, con l'effetto di scegliere e di prendere in considerazione quegli hotel che hanno una progettualità futura che include le questioni socio-ambientali (Chan, 2011).

Dall'analisi svolta da Peiró *et al* (2014) su alberghi certificati e non, in merito all'impatto degli EMS sul grado di soddisfazione della clientela e valutazione dei servizi dell'hotel, emerge che l'ottenimento della ISO 14001 nelle strutture lusso e in quelle tre stelle non produce competenze distintive e un miglior apprezzamento dei loro clienti dopo aver conseguito lo standard ambientale. Contrariamente, gli hotel a quattro stelle ottengono significativi benefici che si riflettono sul migliore grado di percezione della clientela da cui scaturisce una maggiore opportunità per competere con gli hotel lusso.

La riflessione degli autori si articola su due livelli: 1) gli hotel a tre stelle non possono ottenere vantaggi competitivi nell'adozione di una ISO 14001 in quanto i clienti essendo consapevoli del valore prodotto possono non essere disposti a pagare un prezzo più elevato per questa categoria ricettiva; 2) gli hotel a 5 stelle hanno un'ampia offerta di servizi lusso e la struttura potrebbe aver ottenuto un livello elevato di soddisfazione della clientela servita e della ADR⁷⁶, con la conseguenza che l'acquisizione della ISO 14001 non concederebbe un ulteriore aumento nelle performance di tali indicatori; la crescente attenzione del settore sulla sostenibilità e gli standards ambientali può contribuire a migliorare il posizionamento di mercato, la crescita della market share e il rafforzamento del vantaggio competitivo.

Tendenzialmente, gli hotel che hanno investito in una ISO 14001 sono di maggiore dimensione rispetto quelli che non l'hanno adottata e questa scelta spinge il management a pubblicizzare le loro pratiche ecocompatibili per attrarre i turisti green-sensitive e quelli che amano prendere decisioni d'acquisto con un maggiore set di informazioni disponibili (Millar *et al.*, 2012) facendo emergere effetti positivi nella formazione delle decisioni dei clienti (Han *et al.*, 2010; Han, Yunhi, 2010).

In questo confronto emerge una correlazione con l'applicazione di tariffe più elevate e una differenza significativa nei rating che fanno riferimento al comfort, al miglior grado di pulizia e all'insieme generale dei servizi erogati alla clientela, ed evidenzia come lo standard contribuisce alla creazione di valore in relazione ai positivi *feedback* generati dalla clientela e quindi dalla loro percezione degli standard attuati.

⁷⁶ L'Average Daily Rate (ADR) esprime la tariffa giornaliera media applicata per la vendita di una camera

Segarra *et al.* (2012) sottolinea come la grande dimensione alberghiera, la location e l'adozione della ISO 14001 abbiano importanti effetti sul volume delle vendite e sul fatturato totale, dove si evidenzia un risultato economico (EBIT, EBITDA) tanto migliore quando maggiore è dimensione aziendale⁷⁷. Le analisi sulla location mostrano che i segmenti urbani e balneari mostrano una maggiore rilevanza nei confronti dello standard ambientale rispetto quello rurali e tale differenza si accentua col crescere della dimensione dell'hotel. Questo ultimo risultato sembra essere conseguenza di due fattori: 1) un grande albergo ha maggiori esigenze gestionali, nonché la possibilità di disporre di team più numerosi e di un personale con competenze specialistiche; 2) un albergo inserito in un contesto naturale deve rispettare un'aspettativa implicita legata al rispetto ambientale che è insita alla location, dove i turisti selezionano l'offerta rurale anche in relazione alla sostenibilità e all'integrazione con l'ambiente.

Tuttavia, sembra che in letteratura ci sia un dibattito ancora aperto sugli effetti interni che si producono nell'introduzione di un EMS in un'impresa ricettiva, ovvero se le migliori performance sono dovute in tutto o in parte all'adozione dello standard ambientale per il miglioramento dei processi interni oppure se le dimensioni, e la maturità organizzativa, possono agire come fattore di moderazione nel valore generato.

Sempre più frequentemente gli hotel affiancano gli strumenti offerti dagli EMS con l'attuazione e l'implementazione di pratiche di CSR per promuovere i loro commitment ambientali e sociali nei confronti di dei clienti, del personale, delle comunità locali e degli altri stakeholders, definite da Carroll (1979) come "le aspettative economiche, legali ed etiche, di natura discrezionale che la società ha nei confronti di un'impresa in un determinato momento storico". Crane *et al.* (2008) afferma che la CSR è un concetto dinamico e deve essere contestualizzato, dove le responsabilità sono generalmente divise in tre aree: economica, socio-culturale, ambientale. Ci sono diversi motivi per cui un albergo decide di adottare scelte sostenibili o *environmentally friendly* che permettono di ridurre gli impatti ambientali della propria attività d'impresa, tra cui: 1) i fattori e le opzioni a disposizione del management; 2) la location; 3) l'affiliazione a una *hotel chain*.

Gli effetti di tali scelte possono riflettersi nella maggiore soddisfazione dei stakeholder, nelle relazioni con gli investitori, in questioni di natura etica, ma anche su una competitività di mercato che spesso deve mediare con i benefici di natura finanziaria che vengono generati. Se prendiamo in considerazione un esempio fornito dalla certificazione

⁷⁷ In particolare i risultati migliori vengono registrati in stretta relazione alla dimensione, dove maggiore è l'ampiezza e più elevato è il valore dell'indice di produttività dell'albergo.

statunitense LEED, la costruzione di un edificio che rispetta le indicazioni di questo standard mostra un extra costo di 4 dollari per metro quadrato in confronto ad uno con tecniche tradizionali ma è in grado di produrre un risparmio tra i 48 e i 67 dollari per metro quadrato in 20 anni. Inoltre, è possibile ridurre ulteriormente i costi operativi con minori investimenti sulla gestione delle risorse che può arrivare fino al 20% in edifici esistenti e fino al 50% in quelle nuove dove, per esempio, l'uso dell'acqua permette riduzioni fino al 40% e un migliore trattamento dei rifiuti un risparmio del 25%. Si tratta di numeri significativi se si considera che un albergo normalmente registra consumo medio unitario giornaliero per camera che varia da 15 a 90 KWh per l'energia elettrica e da 200 a 450 litri per acqua (Budeanu, 2007). Tuttavia, l'attuale congiuntura economica ha visto diversi albergatori nel retrocedere o nel rinviare gli investimenti su strumenti e iniziative green in favore di pratiche sostenibili consolidate che coinvolgono il cliente nel riutilizzo della biancheria da camera e dell'asciugamano da bagno (Kang *et al.*, 2012).

In generale, l'adozione di un EMS promuove l'attuazione volontaria di *green practices* e fornisce la certificazione di un organismo terzo che riduce la minaccia di *greenwashing*, ovvero "l'insieme di tattiche e azioni volte a ingannare i consumatori sull'adozione di *green practices* di un'impresa o dei benefici ambientali generati da un prodotto o un servizio" (Parguel *et al.*, 2011) con l'obiettivo di costruire una positiva *corporate image* attraverso la pubblicazione e diffusione di una selezione delle sole informazioni positive e trascurando quelle negative (Lyon, Maxwell, 2011). In letteratura diversi studi evidenziano come i consumatori siano sempre più consapevoli dei fenomeni di *greenwashing* (Delmas *et al.*, 2011; Parguel *et al.*, 2011; Lyon, Maxwell, 2011; Chen, Chang, 2013) con il risultato di essere tendenzialmente più scettici sulle informazioni comunicate dalle imprese (Peattie, 2001; Delmas *et al.*, 2011; Parguel *et al.*, 2011; Lyon, Maxwell, 2011; Chen, Chang, 2013).

L'ottenimento di una certificazione ambientale permette quindi di avere maggiore credibilità in merito alla comunicazione dei *green commitments* e delle iniziative intraprese e sottoscritte dalle imprese ricettive attraverso la valutazione di conformità dell'organismo certificatore e dal relativo impegno dell'albergo a promuovere il miglioramento continuo nella riduzione degli impatti e nell'ottenimento di migliori *rating* nelle audit successive (Dief, Font, 2010; Font, Buckley, 2001).

In contrapposizione si rilevano due aspetti: 1) gli elevati costi per accedere alla certificazione⁷⁸ sono stati a volte criticati in quanto le *hotel chain* e le strutture di maggiori dimensioni possono utilizzare questo strumento con un minore difficoltà in termini

⁷⁸ Frequentemente la tipologia di EMS analizzata fa riferimento alla certificazione ISO 14000.

finanziari e ottenere migliori risultati rispetto una PMI alberghiera (Font, Buckley, 2001; Chan, 2011; Segarra *et al.*, 2012); 2) l'elevato numero di certificazioni⁷⁹, e i non sempre chiari meccanismi di controllo, possono rendere gli stessi EMS meno riconoscibili e concorrere alla minor fiducia dei turisti. Waldman e Siegel (2008) affermano che l'adozione di standard ambientali, di *green practices* e della CSR, da parte dei manager sono maggiormente influenzate dal loro percorso formativo. Tale aspetto è accentuato nel caso di direttori di PMI alberghiere, spesso gestite dai proprietari, dove l'indirizzo strategico-gestionale riflette il sistema personale di valori del conduttore. In questi casi si evidenzia come l'attuazione di pratiche sostenibili genera una maggiore riduzione dei costi totali rispetto quelli ottenibili con la certificazione, spesso anche scelta per acquisire *know-how* e pratiche personalizzate per conseguire un risparmio sui costi e accresce la credibilità dei *green commitment*⁸⁰.

3.3 Green practices e apprendimento organizzativo

La corretta implementazione di un EMS all'interno di un contesto alberghiero deve necessariamente tener conto del suo assetto strategico-organizzativo. Questo è possibile attraverso una revisione delle politiche di gestione degli impatti ambientali e dei processi che permettono le dinamiche di miglioramento continuo nell'attuazione delle nuove azioni per la realizzazione degli obiettivi attuali. Per garantire un'implementazione ottimale del EMS occorre sia una adeguata allocazione e utilizzo delle risorse disponibili sia una corretta comprensione delle motivazioni che generano i benefici ricercati e ottenuti. Questo può passare attraverso una progettazione dei processi decisionali e dei comportamenti pianificati che, in generale, dipendono da:

- 1) la tipologia dei sistemi di controllo;
- 2) il livello di formalità utilizzato dal sistema per garantire il raggiungimento degli obiettivi previsti;

⁷⁹ Si consideri che sono presenti oltre un centinaio di certificazioni per il settore turismo e ospitalità, dove nell'area europea ne sono presenti oltre trenta nel solo settore alberghiero; questo evidenzia la generale tendenza di molte aree geografiche a produrre una loro certificazione di qualità (Geerts, 2014).

⁸⁰ La credibilità dei programmi e delle azioni intraprese dagli hotel può essere accresciuta dall'adozione di una certificazione di qualità che fornisce una segnalazione utile per non essere percepiti come greenwasher.

- 3) la cultura del lavoro presente all'interno di un'organizzazione e i suoi processi di apprendimento.

In quest'ottica diventa importante il grado di flessibilità del EMS. In particolare, per gli hotel *single unit* o le PMI alberghiere è molto importante offrire la libertà di decidere il livello di complessità che si vuole raggiungere con le attività e i processi implementati sia in relazione delle esigenze interne (dipendenti, management, soci, investitori, ecc..) che dei target di clientela servita e di quella potenziale. Ciò implica che un EMS non dovrebbe dettare il livello delle performance ambientali dell'impresa ma dovrebbe dialogare attraverso un mutuo adattamento alle differenti attività e obiettivi delle singole realtà alberghiere.

Grazie a questa flessibilità, soprattutto per le PMI, è possibile impegnarsi in processi innovativi nel conseguire obiettivi legati alla sostenibilità e nella risoluzione delle criticità in modalità non necessariamente costose. In questi casi la ricerca di una soluzione creativa e innovativa può facilitare l'apprendimento individuale e collettivo⁸¹. In relazione agli studi di *organizational behavior*, Lant e Mezias (1992) affermano che esiste un collegamento tra innovazione e strategie di apprendimento. In particolare, quando un'impresa introduce un'innovazione la natura e l'effetto che può essere prodotto è determinato dalla strategia di apprendimento introdotta, e per rispondere ai mutamenti competitivi le imprese non possono sviluppare processi innovativi efficaci ed efficienti senza aver prima definito un'adeguata strategia di apprendimento.

Huber (1991) prevede quattro principali costrutti che definiscono l'apprendimento organizzativo: 1) l'acquisizione delle conoscenze; 2) la distribuzione delle informazioni; 3) l'interpretazione delle informazioni; 4) la memoria organizzativa. L'autore sostiene che i sistemi di controllo gestionale hanno un influsso sulla percezione dei cambiamenti, in quanto possono influenzare la comprensione del significato e condurre verso una risposta organizzativa in termini di apprendimento per rispondere a tali cambiamenti, con il risultato che imparerà ad adattarsi meglio al cambiamento, rispondere in modo efficace e migliorare le performance. L'integrazione di questi due contributi di ricerca con gli EMS può rappresentare un interessante spunto per l'implementazione dei sistemi di gestione, dove le pratiche e sistemi di controllo possono essere ripensati su dinamiche adattive legate all'apprendimento organizzativo. Queste riflessioni sono utili a definire differenti profili di conoscenza e modalità di apprendimento legate alle dimensioni alberghiere e al grado di

⁸¹ Il termine collettivo fa riferimento allo sviluppo di riflessioni e pratiche individuali che si diffondono nell'ambiente di lavoro in cui si sono generate, creando una selezione e condivisione degli apprendimenti individuali che vengono codificati in apprendimento organizzativo.

motivazione del personale nel collaborare e contribuire al raggiungimento delle performance ambientali e aziendali desiderate.

Dodgson (1993) definisce l'apprendimento organizzativo come il mezzo per costruire, supportare e gestire le principali conoscenze e routine dell'impresa attraverso le sue attività e i suoi valori. In letteratura differenti contributi in tale ambito mostrano come le organizzazioni possono trarre benefici in termini di rendimento del personale, sulla creazione e sviluppo di innovazioni, sui livelli di performance aziendali e il raggiungimento di obiettivi di mercato. Barney (2001) afferma che le risorse come il capitale umano, la conoscenza, la capacità di apprendimento, la cultura e il lavoro di squadra il possono contribuire alla costruzione di vantaggio competitivo. In tale direzione l'apprendimento organizzativo può rappresentare un'ottima via per fruttare le risorse interne all'impresa basate sulla conoscenza. Wang *et al.* (2012) mostra come lo sviluppo di pratiche legate alla costruzione della qualità e all'apprendimento permetta di accrescere performance organizzative. Le imprese che riescono a orientare elevati profili di apprendimento in genere riescono a stabilire relazioni di lungo termine con i clienti.

3.4 La Global Reporting Initiative

La *Global Reporting Initiative*⁸² (GRI) è un'organizzazione internazionale indipendente che supporta le imprese, i governi e altre organizzazioni nel comprendere e comunicare l'impatto delle attività sui temi della sostenibilità, del cambiamento climatico, dei diritti umani, della corruzione e molti altri. La mission è quella di responsabilizzare i *decision maker* di tutto il mondo attraverso lo standard di sostenibilità e una rete multi-stakeholder tesa a rendere l'economia più sostenibile in tutto il mondo. Nato nel 1997 come pratica di nicchia gli standard GRI sono oggi adottati da una maggioranza crescente di organizzazioni e sono i più diffusi nel mondo tra i reporting sulla sostenibilità. Il 92% delle 250 imprese mondiali più importanti utilizzano questo standard per il reporting di sostenibilità.

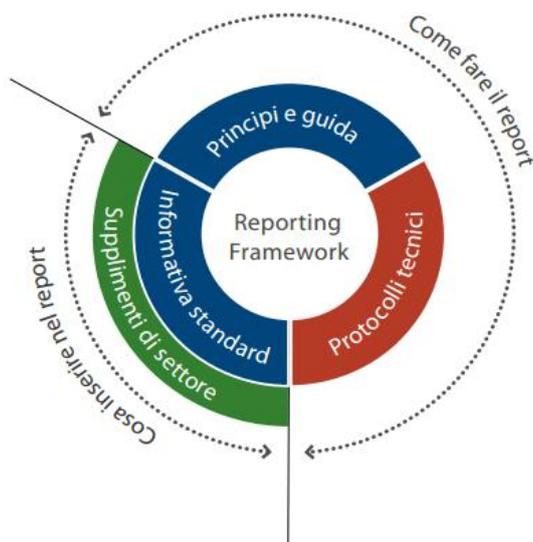
Il GRI Reporting Framework (www.globalreporting.org) illustra i risultati e gli effetti generati l'impresa nel periodo di rendicontazione in relazione ai *commitment*, le strategie e le modalità di gestione dell'impresa. I report possono essere utilizzati per:

⁸² Le informazioni di questa sezione sono estratte dal sito web ufficiale dell'organizzazione certificatrice (www.globalreporting.org).

- 1) svolgere analisi di *benchmark* e valutazione della performance di sostenibilità rispetto a quanto previsto da leggi, norme, codici, ma anche da performance e standard di iniziative su base volontaria;
- 2) dimostrare in che modo l'organizzazione influenza ed è influenzata dalle aspettative di mercato in tema di sviluppo sostenibile;
- 3) confrontare le performance, sia nell'ambito di una stessa organizzazione sia tra diverse organizzazioni, nel corso del tempo.

Tutti i documenti del *GRI Reporting Framework* (Figura 7) sono il risultato di un processo volto ad ottenere il consenso, tramite il dialogo tra gli stakeholder, del mondo degli affari, degli investitori, dei sindacati, della società civile, dei professionisti di contabilità e revisione, del mondo accademico, e molti altri; sono oggetto di verifica e vengono sottoposti a processi di miglioramento continuo per potersi proporre come modello universalmente accettato per la rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali di ogni organizzazione, dalle PMI a quelle di maggiori dimensioni, localizzate nelle diverse aree geografiche globali.

Figura n.7: Reporting framework della GRI

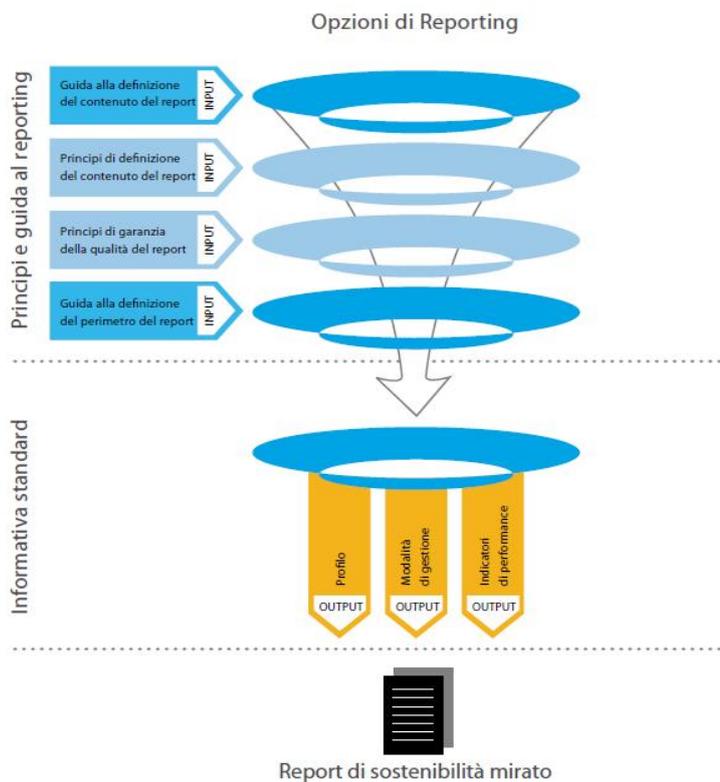


Fonte: GRI web site (www.globalreporting.org)

Le linee guida per il *reporting* di sostenibilità (Figura 8), sono articolate in due parti principali, comprendono i principi di *reporting*, le istruzioni e l'informativa standard inclusi gli indicatori di performance. I principi individuano il contenuto del *report* e garantiscono le informazioni fornite. L'informativa standard composta da indicatori di performance e di

altra natura, dà indicazioni sui argomenti tecnici specifici sulla redazione del *report*. Per ognuno di questi esistono dei “protocolli di indicatori” che guidano alla loro compilazione e interpretazione. I “supplementi di settore” integrano le linee guida con consigli applicativi. I *protocolli tecnici* sono pensati per fornire suggerimenti per la redazione del *report*, definirne il perimetro ed essere utilizzati unitamente alle linee guida e ai supplementi di settore.

Figura n.8: Panoramica delle linee guida per il reporting



Fonte: GRI web site (www.globalreporting.org)

La prima sezione descrive gli elementi fondamentali del processo di reporting e presenta i Principi di reporting sulla *materiality*⁸³, l’inclusività degli stakeholder⁸⁴, il contesto di

⁸³ Le informazioni contenute devono riferirsi ai temi e agli Indicatori che riflettono gli impatti significativi in termini economici, sociali e ambientali, o che possono influenzare in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

⁸⁴ L’organizzazione deve identificare i suoi stakeholder e spiegare in che modo da risposta alle loro ragionevoli aspettative e interessi.

sostenibilità⁸⁵ e la completezza⁸⁶, unitamente a una breve serie di verifiche relative a ciascun Principio.

L'applicazione di questi Principi e dell'Informativa standard determina gli argomenti e gli Indicatori da includere nel report. A ciò fanno seguito i Principi di equilibrio⁸⁷, comparabilità⁸⁸, accuratezza⁸⁹, tempestività⁹⁰, affidabilità⁹¹ e chiarezza⁹², insieme ai test da utilizzare per raggiungere un livello qualitativo adeguato delle informazioni contenute nel report. La sezione termina con dei consigli per le organizzazioni circa le modalità di definizione della gamma di entità rappresentate dal report, ovvero il "perimetro del report".

La seconda sezione contiene l'Informativa standard da includere nei report di sostenibilità. Le Linee guida identificano le informazioni significative e i materiali rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni e di prevalente interesse per gli stakeholder, al fine di comunicare le tre tipologie di *informativa standard* (Figura n.9), ovvero:

- a) Le strategie e il profilo⁹³;
- b) Le modalità di gestione⁹⁴;
- c) Gli indicatori di performance⁹⁵.

⁸⁵ Il report deve illustrare le performance ottenute sui temi della sostenibilità contestualizzate in senso ampio.

⁸⁶ La copertura dei temi materiali, degli indicatori e del perimetro del report, in genere è sufficiente a riflettere significativamente gli impatti economici sociali e ambientali e consentire agli stakeholder di valutare i suoi risultati nel periodo oggetto del reporting.

⁸⁷ Il report deve riflettere gli aspetti positivi e negativi delle performance dell'organizzazione in modo da permettere una piena valutazione della performance complessiva.

⁸⁸ Gli argomenti e le informazioni devono essere scelti, preparati e comunicati in modo coerente e presentate in modo da permettere agli stakeholder di analizzare i cambiamenti delle performance nel tempo, per permettere l'analisi comparativa rispetto ad altre organizzazioni.

⁸⁹ Le informazioni inserite devono essere sufficientemente accurate e dettagliate per permettere agli stakeholder di valutare la performance dell'organizzazione.

⁹⁰ Fa riferimento alla tempestività e regolare cadenza con cui gli stakeholder ricevono informazioni col fine di poter prendere decisioni consapevoli.

⁹¹ Le informazioni e i processi utilizzati devono essere raccolti, registrati, preparati, analizzati e comunicati in modo tale da poter essere oggetto di esame da terzi e in modo da poter definire anche la qualità e la rilevanza.

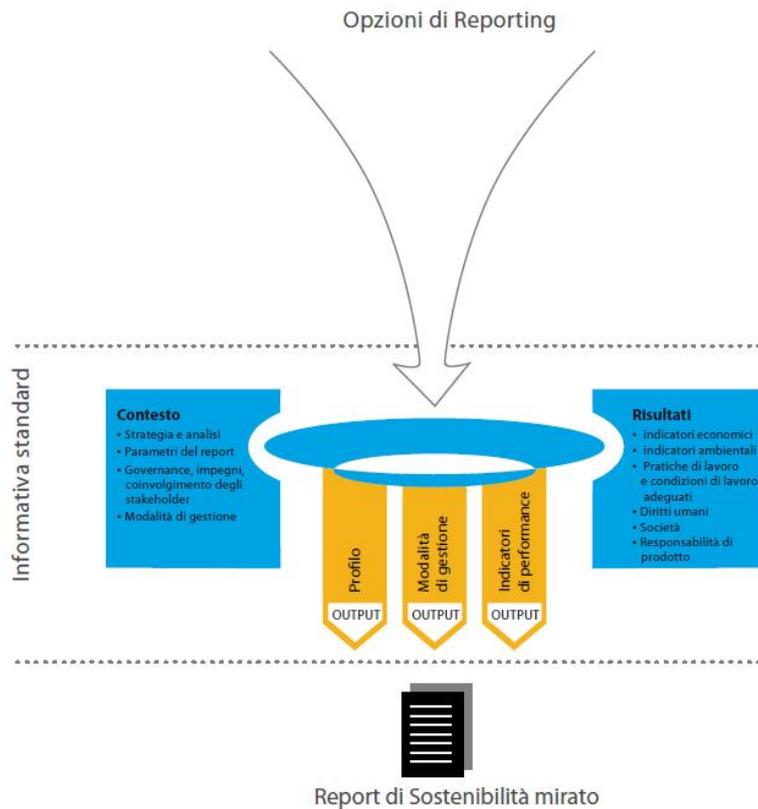
⁹² I dati e le informazioni devono essere presentate in modo comprensibile e accessibile da tutti gli stakeholder che leggono o utilizzano il report.

⁹³ Definisce il contesto generale per la comprensione della performance dell'organizzazione, quali strategia, profilo e governance.

⁹⁴ Illustra il modo in cui un'organizzazione affronta una determinata serie di argomenti, allo scopo di fornire il contesto per comprendere la performance in una specifica area.

⁹⁵ Fornisce informazioni comparative sulla performance economica, ambientale e sociale di una organizzazione.

Figura n.9: Panoramica dell’informativa standard GRI



Fonte: GRI web site (www.globalreporting.org)

Tutte le organizzazioni del settore pubblico, privato e terzo settore, sono incoraggiate a redigere un proprio report indipendentemente dal livello di esperienza di rendicontazione posseduta, dalla dimensione d’impresa e dal paese d’origine. Il documento può essere cartaceo o *digital*, presentato come fascicolo separato o allegato al rapporto annuale o al bilancio di esercizio.

In fase di redazione del report viene chiesto di indicare il livello di applicazione del GRI Reporting Framework utilizzando il sistema “*GRI Application Levels*” e distinguere tra: i lettori del report⁹⁶ e i redattori del report⁹⁷.

La dichiarazione del Livello di applicazione permette di indicare chiaramente gli elementi del GRI utilizzati nella preparazione del report. Il sistema prevede tre livelli, al fine di soddisfare le necessità di coloro che redigono il report per la prima volta, dei redattori più esperti e di quelli con una esperienza intermedia (tali livelli sono indicati con un codice

⁹⁶ Ai lettori viene fornita un’informazione chiara del livello con cui le Linee guida del GRI e altri elementi del Reporting Framework sono stati utilizzati in fase di preparazione del report stesso.

⁹⁷ I redattori avranno una visione degli obiettivi da raggiungere o del percorso necessario per ampliare progressivamente l’applicazione del GRI Reporting Framework.

alfabetico). I criteri di ciascun livello riflettono il livello crescente di applicazione del GRI. Per ciascun livello, l'organizzazione che ha ottenuto un'*assurance*, può decidere di aggiungere un "più" (es: A+, B+, C+).

Il reporting parte un una prima autovalutazione dei contenuti inseriti e dichiarati, in relazione ai principi enunciati nei *GRI Application Levels*. Oltre a questo le organizzazioni possono scegliere di avvalersi di una società di *assurance* che rilasci un giudizio professionale sull'autodichiarazione oppure richiedere che il GRI la verifichi. L'adesione allo standard GRI è piena quando i processi di sostenibilità e responsabilità dell'impresa si integrano nella struttura strategica dell'organizzazione. Questo permette di operare piani d'azione efficaci, una valutazione approfondita delle performance e può sostenere le dinamiche di miglioramento continuo. Per queste ragioni il GRI rappresenta un efficace strumento per la misurazione, la comunicazione e l'assunzione di responsabilità nei confronti degli stakeholder, ma anche per coinvolgerli e offrirgli un'adeguata trasparenza dell'operato dell'impresa.

QUARTO CAPITOLO

Analisi comparata dei programmi di sviluppo sostenibile nel settore turistico

4.1. Premessa metodologica all'analisi comparata

I programmi internazionali di sviluppo sostenibile che saranno successivamente proposti sono il frutto della selezione descritta al paragrafo 1.5 e rappresentata in figura 4 dove vengono illustrate le 4 fasi del progetto di ricerca che hanno coinvolto i CRR, i CSR Report e gli *Annual Report*, sia in termini di variabili strategiche presenti nella pianificazione che nelle caratteristiche dell'impresa turistico-ricettiva che lo implementa.

Le organizzazioni prese in esame sono le *Hotel Chain*; tuttavia si è deciso di contrapporre l'approccio dei Tour Operator nella gestione di *Hotel & Resort*⁹⁸ per valutare la differente prospettiva gestionale nella direzione della stessa tipologia di impresa. In entrambe le situazioni la programmazione che è stata presa in esame è sempre quello a livello del *Corporate Brand* e mai quello dei singoli brand afferenti alla casa madre.

Un esempio può essere offerto dal Gruppo *Accor Hotels*: attualmente sono presenti al suo interno 19 brand di catene alberghiere distinte e differenziate per coprire un'ampia gamma d'offerta per diversi livelli di qualità e di prezzo. Tuttavia, la programmazione quinquennale è unica e omogenea in tutti i brand del Gruppo, anche per i brand di più recente acquisizione, come la catena *Swissotel*. Quest'ultima ha avuto fino a tutto il 2014 un programma di sviluppo sostenibile intitolato "*Made with sustainability in mind*" ha aderito pienamente alla programmazione di *Accor Hotels* nonostante la sua lunga tradizione nata nel 1988, una strutturazione dello *strategic plan* e delle attività di *core business* abbastanza differenti, dei valori di performance superiori e una reputazione di mercato che in ottica comparativa supera tutti i suoi principali competitor⁹⁹ dal 2010 al 2014¹⁰⁰, fatta eccezione del brand *Sofitel* (*Swissotel Sustainability Report*, 2015).

La selezione dei CRR è maturata attraverso la lettura della programmazione di sviluppo sostenibile e responsabile delle catene alberghiere internazionalizzate che hanno una presenza globale, e quindi non sono localizzate in un solo continente. Le *Hotel Chain*

⁹⁸ Questo è il caso in cui un Tour Operator (TO) attua strategie di integrazione verticale.

⁹⁹ L'analisi prende in riferimento i brand delle *Hotel Chain* che competono per lo stesso posizionamento di mercato ovvero, Sheraton, Hyatt, Crowne Plaza, Marriott, Radisson Blu, Westin, Hilton e Sofitel.

¹⁰⁰ Il 2014 è l'ultimo anno dell'analisi comparativa perché poi *Swissotel* è acquisita da *Accor Hotels*.

devono aver svolto almeno due differenti programmi di sviluppo pluriennale documentato¹⁰¹ con la redazione di CRR e aver realizzato almeno dieci anni di esperienza documentabile nell'implementazione coordinata, progressiva e diffusa, di un insieme di azioni, progetti e investimenti, legati alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa all'interno del Gruppo.

Le strutture appartenenti al *Corporate Brand* oggetto di analisi devono possedere almeno una certificazione terza ed esterna al gruppo, mostrare dinamiche di miglioramento continuo, sostenere e sottoscrivere dei protocolli, disciplinari o iniziative di organizzazioni internazionali seriamente impegnate contro la corruzione, i comportamenti fraudolenti, l'*insider trading* e tutti i comportamenti in violazione delle leggi locali e internazionali, nonché nella difesa di tutti i diritti umani, dell'inclusione sociale, delle diversità socio-culturali, dell'ambiente, dei cambiamenti climatici, ma anche di dimostrare la capacità di realizzare azioni e investimenti materiali e immateriali di successo che sono in grado di produrre effetti netti positivi su tre livelli di impatto: economico, sociale e ambientale.

4.2. I programmi internazionali di sviluppo sostenibile legati alla gestione alberghiera

4.2.1 Il programma di *Hilton Worldwide*

Il Programma *Sustainable Hilton* si riassume nella frase "*Travel with purpose*" per rappresentare la progressiva trasformazione del gruppo verso una piena responsabilità nella gestione delle attività legate al suo core business. Il Presidente e Amministratore Delegato Christopher J. Nassetta afferma che *Hilton Worldwide* (HW) è guidata dalla *vision* del fondatore Conrad N. Hilton che vedeva nel viaggio "un potente strumento per migliorare il mondo".

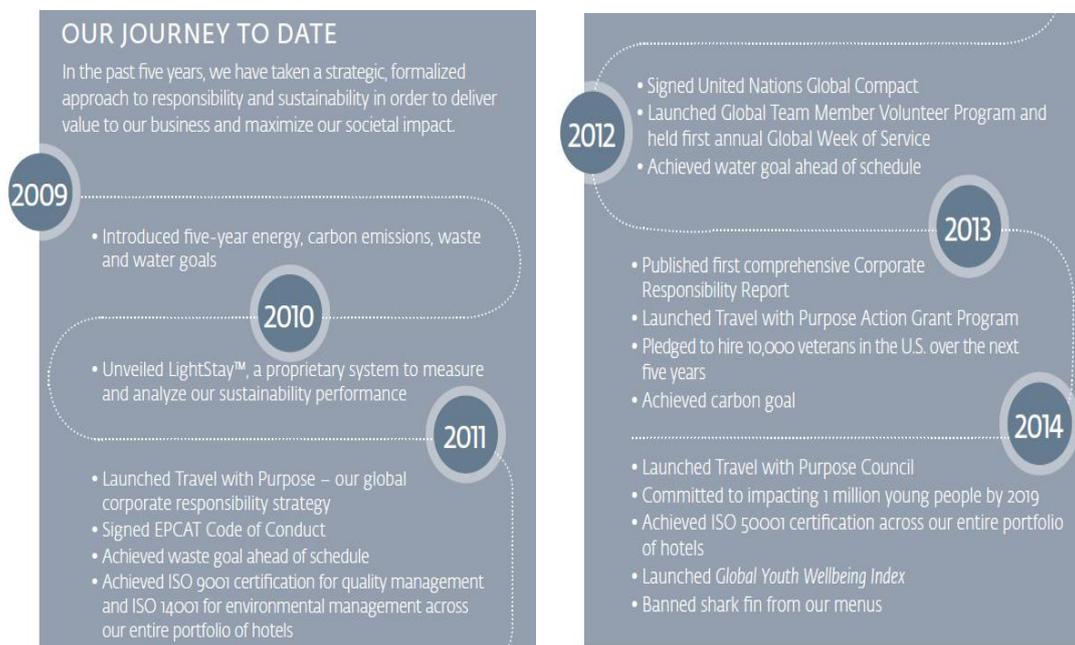
Questo messaggio nasce dall'esperienza diretta di C.H. Hilton attraverso l'apertura dei suoi hotel e la sperimentazione diretta dell'impatto socio-economico che tali strutture producono nelle comunità locali e nelle menti dei viaggiatori e dei residenti. La costruzione del valore viene quindi pensata come il punto d'incontro tra le esigenze e le attività tipiche del business turistico-alberghiero e gli effetti socio-economico-ambientali prodotti nelle aree territoriali di insediamento. Questa sintesi racchiude la mission di Hilton e le

¹⁰¹ Si fa riferimento alla redazione di report ufficiali e di pubblica consultazione dove sono presenti l'insieme degli investimenti materiali e immateriali, e delle relative performance realizzate.

motivazioni che l'hanno orientata perseguire una posizione di leadership nella CSR del settore *Hotel Industry*.

Se osserviamo il processo evolutivo di HW nella definizione e nello sviluppo strategico del programma (figura 10), nella formalizzazione della sostenibilità e della responsabilità d'impresa è vista come la costruzione di valore che collima con la capacità di HW di "mantenere le promesse¹⁰²". Tale aspetto si può ritrovare nell'enfasi data alla velocità nel raggiungere gli obiettivi programmatici e nell'ottenerli prima del previsto¹⁰³.

Figura n.10: lo sviluppo evolutivo del CR Report di Hilton Worldwide



Fonte: Hilton CSR, Report 2015

Nel 2011 prende inizio la prima programmazione sostenibile e responsabile che coinvolge l'intero gruppo a livello globale nella creazione di valore condiviso. Hilton si pone l'obiettivo di integrare la CSR in tutte le attività legate al business e coniuga le finalità corporate con la progressiva riduzione degli impatti nelle destinazioni e nelle comunità locali. Questo traguardo viene raggiunto facendo leva sulle risorse e sulle competenze che

¹⁰² Lo scopo del processo di reporting di CSR è quello di illustrare la strategia del gruppo con l'obiettivo di spiegare con un certo grado di dettaglio le principali questioni rilevanti ma anche le opportunità e le sfide future; vuole inoltre dimostrare i progressi registrati e impostare le aspettative future in maniera trasparente per favorire la concertazione dello stakeholder engagement nella ricerca di soluzioni condivise.

¹⁰³ Gli obiettivi sulla riduzione dei rifiuti vengono raggiunti un anno prima, sull'acqua con un anticipo non specificato e sulle emissioni di carbonio al termine del 2013.

caratterizzano lo stile Hilton e i suoi *asset*¹⁰⁴. Il modello di sostenibilità su cui si basa l'approccio integrato di HW alla CRS e la creazione di valore condiviso (Porter, Kramer, 2011) delle attività è rappresentato in figura 11.

Tale modello passa attraverso la definizione di un sistema che possiede una struttura flessibile e coesa per offrire un forte riferimento a tutti gli hotel, i *resort* e i *brand* del gruppo.

Figura n.11: Lo Shared Value in Hilton Worldwide



Fonte: Hilton CSR, Report 2011.

Il programma *“Travel with purpose”* si focalizza su quattro direttrici principali: 1) *creating opportunities*, 2) *strengthening communities*, 3) *celebrating cultures*, 4) *living sustainably*. All'interno di ogni area vengono definiti gli standard e le *partnership* “necessarie a sostenere le priorità strategiche, massimizzare le performance, l'espansione verso nuovi mercati, il rafforzamento dei brand e della cultura del gruppo” (Hilton CR Report, 2011) che permettere di *“You'll enjoy the efficiency and cost-saving economies that come with this network of more than 4,000 hotels in 90 countries”*¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Tra le differenti attività sociali ed economiche legate alla sostenibilità e alla responsabilità d'impresa che Hilton Worldwide poteva affrontare ha deciso di selezionare quelle che generano un impatto diretto con il suo business e quelle che possono produrre un vantaggio in relazione alle sue risorse e competenze specifiche e distintive.

¹⁰⁵ <http://www.managementservices.hilton.com/en/about-our-team/our-brands.html>

Il primo, *creating opportunities*, mira a diventare un brand di forte interesse capace di attrarre i migliori lavoratori che vogliono crescere professionalmente in questo settore¹⁰⁶. A tale scopo investe nello sviluppo di percorsi di carriera¹⁰⁷ attraverso programmi di crescita delle competenze e nei ruoli per tutto il personale addetto¹⁰⁸, anche quello più giovane, promuovendo la diversità e l'inclusione sociale¹⁰⁹.

Il secondo, *strengthening communities*, si propone di contribuire all'avanzamento socio-economico delle comunità locali¹¹⁰ e sostiene la difesa dei diritti umani, oltre a impegnarsi nel fornire beni di prima necessità nelle aree oggetto di catastrofi naturali¹¹¹.

Il terzo, *celebrating cultures*, si pone un duplice obiettivo che mira sia ad arricchire il numero di attività di business legato ai temi di identità locale e sia accrescere il volume d'affari commerciali legato alla cultura e alle tradizioni locali che è possibile favorire attraverso la vendita di viaggi e turismo, prodotti esperienziali¹¹² e offerte turistiche che permettono di preservare il patrimonio culturale¹¹³.

Il quarto, *living sustainably*, è orientato all'efficienza gestionale¹¹⁴ e alle performance ambientali¹¹⁵, investe nelle partnership che accrescono le sensibilità alla sostenibilità e permettono il reintegro delle risorse naturali.

¹⁰⁶ Il 93% del personale addetto in HW è consapevole dei valori corporate (*Hospitality, Integrity, Leadership, Teamwork, Ownership, Now* - ovvero l'acronimo di HILTON) e il 90% dichiara di condividere tali valori.

¹⁰⁷ Sono sviluppati 2500 corsi di formazione continua e aggiornamento dedicati alla professionalizzazione del personale interno attraverso la *Hilton Worldwide University*.

¹⁰⁸ Nel 2011 eroga attraverso la propria accademy interna un totale di 955'010 corsi di formazione on-line per il personale presente in tutte nella rete globale delle strutture Hilton.

¹⁰⁹ Nel 2011 HW spende 128 mln USD con i *Minority-Owned Business* e le *Women-Owned Business* utilizzandoli come sui fornitori.

¹¹⁰ Nel periodo tra il 2008 e il 2011 HW ha creato 52 mila nuovi posti di lavoro dove investe sulla crescita delle competenze e delle conoscenze delle comunità locali.

¹¹¹ HW eroga donazioni in contanti e in natura per un totale di 25 mln USD anche attraverso il volontariato svolto dal proprio personale in favore di cause benefiche; in particolare HW e i suoi team members globali hanno contribuito ai soccorsi in Giappone, nel Corno d'Africa, in Turchia, in Thailandia e negli Stati Uniti a seguito di catastrofi.

¹¹² La partnership tra il programma Hilton HHonors e DonorsChose.org ha permesso di erogare circa 4500 escursioni didattiche a giovani studenti della scuola dell'obbligo con difficoltà economico-sociali attraverso progetti educativi specifici; sostiene le scuole e le comunità locali con l'accesso a risorse educative e contributi in denaro (es: un cliente Hilton può versare il denaro direttamente a DonorsChose.org oppure con un effettuare una donazione di 10 mila punti HHonors, corrispondente a 25 USD).

¹¹³ Il programma "*Save-A-Landmark*" del Brand *Hampton Hotels by Hilton* prende avvio nel 2000 e ha l'obiettivo di restaurare i monumenti di valenza storico-artistica e gli artefatti presenti lungo i percorsi stradali per preservare la cultura locale, stanziando circa 2 mln di USD.

¹¹⁴ Nel 2011 oltre 3900 alberghi hanno una certificazione ISO 14001 e ISO 9001 (nel 2015 superano le 4500 unità certificate a cui si aggiunge la certificazione ISO 50001 dal 2013) e l'introduzione del programma *LightStay*, un programma proprietario per la gestione della sostenibilità e il miglioramento delle performance economiche, ha permesso di risparmiare circa 147 mln USD;

Questa prima configurazione del programma ha consentito di razionalizzare le attività legate alla sostenibilità e di mettere insieme i programmi e le azioni intraprese negli anni precedenti aggregandole in un'unica pianificazione di CSR tesa a di mostrare l'impegno per la responsabilità, la sostenibilità e gli investimenti per realizzarle. Se si analizza questa prima programmazione è possibile evidenziare i principali punti su cui si sviluppa la comunicazione dei *green commitments*.

La *Corporate Responsibility Report* del 2011 evidenzia la sostenibilità di *Hilton Worldwide* (HW) attraverso le performance ottenute in termini di impiego dell'energia elettrica e di approvvigionamento derivante da fonti rinnovabili, emissioni di CO₂ (*Carbon Footprint*), gestione e riduzione dei rifiuti (*waste management*), utilizzo delle acque.

Queste scelte strategiche si estendono alle catene di fornitura¹¹⁶ (*green supply chain*) e al coinvolgimento¹¹⁷ dei differenti soggetti pubblici e privati che possono contribuire alla generale riduzione degli impatti (*stakeholders engagement*). L'analisi del documento consente di evidenziare il concetto di sostenibilità elaborato da Hilton che spesso diventa sinonimo di impatto ambientale misurabile e si traduce in miglioramento dell'efficienza gestionale. Nel documento è già presente un certo grado di dettaglio, che viene ampliato nei report degli anni successivi; tuttavia le informazioni contenute non vengono confermate da organi terzi ed esterni.

La struttura del report 2012 segna un'evoluzione della precedente programmazione del 2011. Le quattro direttrici principali¹¹⁸ vengono mantenute ma, per ciascuna si modificano i sub-obiettivi sintetici e viene ampliata l'argomentazione inerente allo sviluppo delle azioni specifiche e alla descrizione dei relativi *commitment*¹¹⁹.

LightStay ha definito circa 5000 progetti per la definizione di good practices e ha permesso la condivisione di 2000 di tali pratiche.

¹¹⁵ Nel periodo dal 2009 al 2011 vengono evidenziate le seguenti performance: riduzione del 10,9% delle emissioni di carbonio (20.9% al 2015), riduzione del 23,3% della produzione di rifiuti (27.6% al 2015), riduzione del 9,7% del consumo di energia (14.5% al 2015), riduzione del 7,5% del consumo idrico (14.1% al 2015).

¹¹⁶ Tali scelte portano spesso a un ripensamento della *supply chain* che conduce ad una riprogettazione dei processi e dei fornitori selezionati, i quali sono sottoposti a verifica sul rispetto delle condizioni di lavoro e dei diritti umani, per questo motivo devono sottoscrivere il codice di condotta di HW.

¹¹⁷ Il coinvolgimento dei fornitori fa riferimento a più dimensioni che passano da una maggiore collaborazione e coordinamento progettuale, alla creazione di "quasi rendite" per Hilton generate dalla co-progettazione e co-sviluppo dei processi di supply chain che vincola i fornitori a effettuare investimenti specifici.

¹¹⁸ Ovvero: *creating opportunities, strengthening communities, celebrating cultures, living sustainably*.

¹¹⁹ Questa impostazione caratterizza formalmente e sostanzialmente il resport 2012 e 2013 che pur scostandosi del 2011 resta coerente con i temi affrontati.

Nel 2012 HW inizia un percorso volto a dare maggiore trasparenza sulle proprie attività di business e questo conduce il gruppo all'impostazione di un report più strutturato e ricco di informazioni che permettono di osservare con maggiore profondità il grado di eticità dell'approccio al business e dell'orientamento strategico nella pianificazione degli investimenti e delle attività da implementare sui differenti brand del gruppo (Tabella 7).

Tra le iniziative intraprese da HW si vogliono offrire due esempi su come le scelte di comunicazione e marketing hanno selezionato i progetti per rappresentare l'orientamento della governance al *Business Ethics*.

Il primo è quello avviato nei primi mesi del 2013 il programma di fidelizzazione Hilton *HHonors* si lega al Team statunitense dei giochi paraolimpici con un progetto di sponsorizzazione fino al 2016. Come sponsor ufficiale del Team USA propone tariffe promozionali per gli atleti paraolimpici dei Giochi invernali di Sochi del 2014 in Russia e dei Giochi di Rio de Janeiro del 2016 in Brasile, per offrire spazi adeguati a seguito delle lunghe giornate di allenamento.

Il secondo fa riferimento a una serie di progetti che HW rivolge ai nuovi target di clientela con la definizione di servizi personalizzati e sostenibili che si presentano con maggiori attributi di responsabilità. Tra questi, in particolare, nel marzo 2012 *Hilton Hotels & Resorts* lancia "*Stay Hilton. Go Out.*", la prima campagna rivolta ai viaggiatori del segmento LGBT (Lesbiche, Gay, Bisessuali, Transgender) con un'offerta dedicata che coinvolge oltre 460 strutture alberghiere. La costruzione di questi pacchetti segue un'impostazione di tipo esperienziale e si sviluppa sulle destinazioni LGBT di tutto il mondo che valorizzano una vacanza storico-culturale ma anche legata alla vita notturna.

In relazione a quest'ultimo esempio si ritiene che "*Stay Hilton. Go Out.*" è più il riflesso di politiche espansive di mercato, un'azione di marketing che ha l'obiettivo di intercettare un segmento emergente che evidenzia un buon tasso di crescita. Il contenuto in termini di CSR sembra piuttosto ridotto e per molti tratti fuorviante rispetto di obiettivi di redazione di questo CR Annual Report.

Tabella n.7: i brand del gruppo Hilton Worldwide nel 2015

Nome	Brand	Numero Hotel	Paesi e Territori	Tipo di servizio	Descrizione del servizio
DoubleTree by Hilton		+466	40	Servizio completo	Comfort esclusivo per viaggi d'affari e per turismo

Hilton		560	83	Servizio completo	Viaggiatori globali
Curio by Hilton		18	4	Servizio completo	Collezione di hotel indipendenti e unici
Waldorf Astoria		26	12	Luxury & Lifestyle	Strutture raffinate e servizi esclusivi per viaggiatori esigenti
Conrad		24	18	Luxury & Lifestyle	Servizi intuitivi e high-tech per una nuova generazione di viaggiatori esigenti
Canopy by Hilton		63	16	Luxury & Lifestyle	Rigeneranti hotel urbani sviluppati su scelte locali con ambienti energizzanti per il lavoro, il riposo e il divertimento
Home2 Suites by Hilton		68	3	Solo Suite	Hotel di fascia media con cucina per soggiorni eco-friendly a lungo termine in spazi personalizzabili per viaggiatori esperti e sofisticati
Homewood suite by Hilton		365	3	Solo Suite	Soggiorni a lungo termine con cucina per lavoro e turismo che consente agli ospiti di mantenere le loro abitudini
Embassy Suite by Hilton		223	6	Solo Suite	Suite di due camere in ambienti confortevoli, con ambienti e servizi per business traveller
Hilton Garden Inn		686	30	Servizi di Qualità	Soggiorno con servizi upscale, mid-price, rivolto alla clientela business individuali e al segment leisure weekend
Hampton by Hilton		2100	20	Servizi di Qualità	Esperienze di qualità, ottimo rapporto qualità/prezzo, servizio in stile "Hamptonality".
Tru by Hilton		4	1	Servizi di Qualità	Nuovo marchio per millenials con servizi essenziali, ottimo rapporto qualità/prezzo
Hilton Grand Vacations		44	4	Multi proprietà	Resort in stile residenziale e un programma che offre privilegi esclusivi ai soci del Club

Fonte: Hilton CSR, Report 2015.

L'affermazione "Partnering is critical to advancing Travel with Purpose" (Hilton CR Report, 2012) dà inizio alla prima apertura di HW alle principali realtà internazionali che ricoprono un ruolo guida nei *commitment* sulla responsabilità d'impresa e la sostenibilità ambientale. Per potersi proporre come *tourism industry leader* in tali tematiche partecipa ai

forum dedicati che costituiscono un riferimento nell'ambito *Travel & Tourism*¹²⁰, nella *Hotellerie*¹²¹, nelle reti non-profit legate al volontariato e *charity*¹²², alla responsabilità e all'economia civile¹²³, all'equità sociale e di genere¹²⁴, nello sviluppo sostenibile e *green hotel management*¹²⁵.

L'importanza strategica dei *Partners* e dello *Stakeholder Engagement* (Tabella n.8) è considerato centrale per il raggiungimento degli obiettivi di responsabilità e sostenibilità dell'intera programmazione. Essi rappresentano il fulcro entro cui la collaborazione ai vari livelli può far collimare le esigenze del business di HW con le comunità locali. Tali sinergie sono orientate al miglioramento continuo e allo sviluppo efficace ed efficiente in relazione al contesto in cui sono applicate. In particolare si citano alcune organizzazioni che hanno avviato progetti con HW per ridurre gli impatti sociali e ambientali:

- 1) *Business for Social Responsibility* (BSR) realizza il *Center for Sustainable Procurement*;
- 2) *EPA Green Power Partner* acquista e organizza l'approvvigionamento di energia proveniente da fonti rinnovabili;
- 3) *Feeding America* e *The Global FoodBanking Network* creano delle connessioni tra HW, le banche alimentari locali e le realtà locali per gestire le eccedenze alimentari attraverso progetti che mettono in relazione le scuole, le mense, gli ospizi, attività extra-didattiche per studenti e distribuire cibo alle famiglie che necessitano di pasti nutrienti;

¹²⁰ Il presidente e CEO Chris Nassetta partecipa a iniziative e contribuisce allo sviluppo di eventi con la "Green Task Force" della *American Hotel & Lodging Association* (AH&LA), il *Real Estate Round Table*, il *World Travel & Tourism Council* (WTTC), il *World Economic Forum* (WEF), la *International Tourism Partnership* (ITP), *Meridian International Corporate Council*, *World Economic Forum* (WEF), *World Travel & Tourism Council* (WTTC).

¹²¹ Si fa riferimento alla con la *American Resort Development Association* (ARDA), la *Asian American Hotel Owners Association* (AAHOA), *The Latino Hotel & Restaurant Association* (LHRA).

¹²² Si fa riferimento alla *American Hotel & Lodging Educational Foundation*, *Association of Corporate Contributions Professionals* (ACCP), *IAVE Global Corporate Volunteer Council*, *National Veteran-Owned Business Association* (NaVOBA), *Points of Light Corporate Service Council*.

¹²³ Si fa riferimento alla *Business Civic Leadership Center* (BCLC), *Business in the Community*, *Business for Social Responsibility* (BSR), *CSR Asia*, *ECPAT USA*, *International Tourism Partnership* (ITP), *United Nations Global Compact*, *U.S. Hispanic Chamber of Commerce* (USHCC), *U.S. Pan Asian American Chamber of Commerce* (USPACC), *Women's Business Enterprise National Council* (WBENC).

¹²⁴ Si fa riferimento alla *Catalyst*, *Committee Encouraging Corporate Philanthropy* (CECP), *International Gay & Lesbian Travel Association* (IGLTA), *League of United Latin American Citizens* (LULAC), *National Association for Advancement of Colored People* (NAACP), *National Association of Black Hotel Owners, Operators & Developers* (NABHOOD), *National Business & Disability Council* (NB&DC), *National Gay & Lesbian Chamber of Commerce* (NGLCC), *The National Minority Supplier Development Council* (NMSDC).

¹²⁵ Si fa riferimento alla *Center for Corporate Citizenship at Boston College*, *Clinton Global Initiative* (CGI), *EPA Green Power Partnership*, *National Urban League* (NUL), *Net Impact*, *Partners for a New Beginning* (PNB).

- 4) *Global Soap Project (GSP)* riduce i rifiuti alberghieri e gestisce il recupero del sapone negli hotel di tutto il mondo e la produzione¹²⁶ di nuove saponette da distribuire alle popolazioni che vivono malattie dovute alle gravi condizioni igienico-sanitarie;
- 5) la *Room to Read*, un'organizzazione globale impegnata nella promozione di programmi mirati di alfabetizzazione e *gender equality* nell'istruzione;
- 6) nel 2011 HW è la seconda società del *Hotel Industry* a firmare il *Tourism Child-Protection Code of Conduct* per prevenire il turismo sessuale, al traffico umano e allo sfruttamento dei bambini, attraverso il *Polaris Project*. Periodicamente, in attuazione del programma vengono pubblicati dei report e dei *white paper*¹²⁷ su questioni relative al business di HW che servono a condividere l'operato del gruppo con tutti gli stakeholder.

Tabella n.8: lo stakeholder engagement in Hilton Worldwide

<p>TEAM MEMBERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • All Team Member meetings • Annual Global Team Member Survey • Community champions • Conferences, summits and leadership meetings • Ethics Hotline • Executive leadership emails • Global Team Member Volunteer Program • Hilton Worldwide University and talent development programs • Recognition programs • Team Member pre-shift huddles and conversations • Team Member Resource Groups • Wellness committees 	<p>NGOs AND INTERNATIONAL ORGANIZATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation in expert forums and ongoing dialogues, white papers, publications and surveys • Strategic partnerships and consultation around key material issues • Public-private partnerships and engagement on selected topics
<p>GUESTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service and Loyalty Tracking (SALT) for customers • Guest assistance • Our brands and loyalty program Hilton HHonors • Social media monitoring and engagement 	<p>INVESTORS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual and quarterly reports • Quarterly earnings conference calls • Annual meeting of shareholders • Surveys and questionnaires • Meetings, conferences and roadshows • Investor days
<p>GOVERNMENT POLICYMAKERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ongoing dialogue on key issues • Participation in multistakeholder initiatives • Association membership 	<p>OWNERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration on key material issues • Owners services • Global Owners Conference • Owners surveys • Owners communications • Regional owner connections
	<p>SUPPLIERS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration on key material issues • Strategic sourcing • Questionnaires and surveys • Supplier audits and assessments • Responsible sourcing policy • Supplier development program – seminars and training

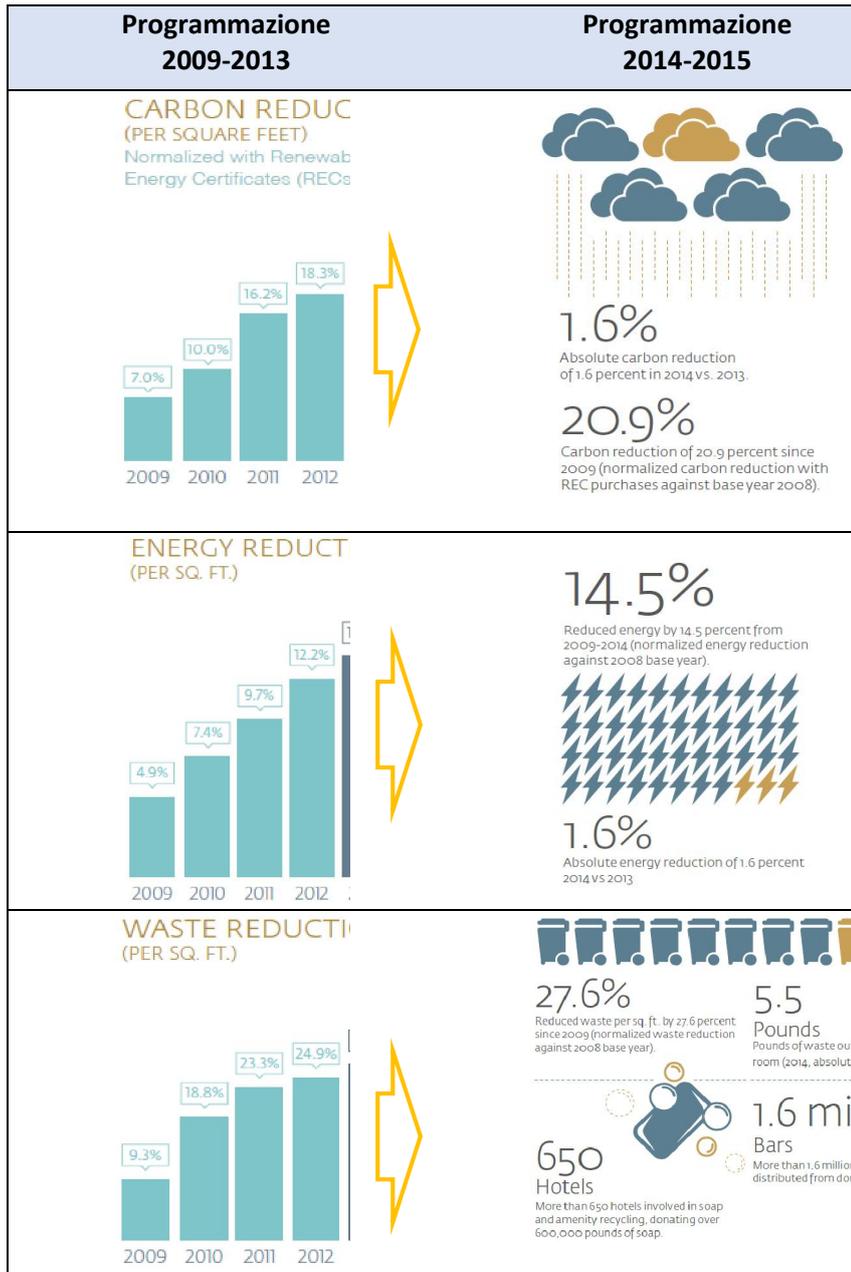
Fonte: Hilton CSR, Report 2013.

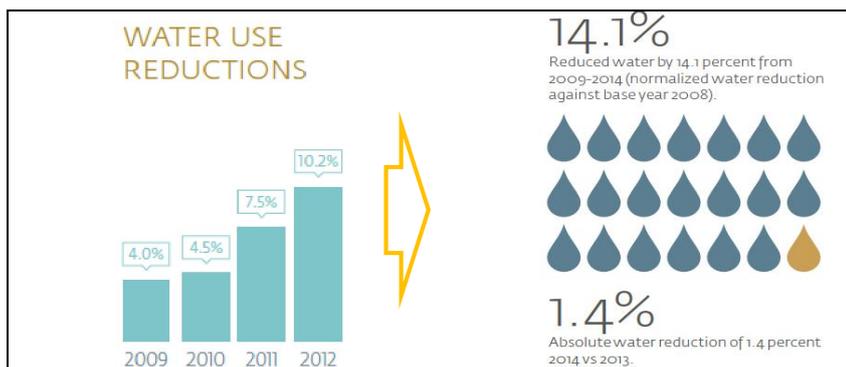
¹²⁶ La produzione avviene attraverso il ri-processamento delle saponette inutilizzate o parzialmente utilizzate;

¹²⁷ Si citano "International Youth Foundation - Creating Opportunities for Youth in Hospitality", la "Hospitality + Service curriculum", i "Country white papers".

La tabella 9 propone un sintetico confronto tra le performance ambientali prodotte all'interno delle azioni e degli investimenti registrati e previsti nell'area "living sustainably" dai CR Report di HW nello sviluppo pluriennale del programma "Travel with purpose", nel quinquennio di 2009-2013 e quelli presenti nell'ultimo report disponibile del biennio 2014-2015.

Tabella n.9: Performance ambientali di HW nel periodo 2009-2015





Fonte: nostra elaborazione sugli Hilton CR Report.

Nel 2009, Hilton stabilisce gli obiettivi di sostenibilità ambientale¹²⁸ attraverso la riduzione del 20% dei consumi di energia, delle emissioni di carbonio e della produzione di rifiuti, e del 10% per l'uso di acqua, tutti entro la fine del 2013.

Tale iniziativa si sviluppa nelle sue fasi iniziali attraverso una serie di investimenti e di apparecchiature più efficienti che permettono di risparmiare più di 20 milioni di kWh all'anno, compensando più di 20 mila tonnellate di emissioni di CO₂. A fine 2012 Hilton acquista nei soli Stati Uniti oltre 450 milioni di kWh di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili e questo equivale ad una riduzione stimata di circa 80 milioni di tonnellate di emissioni di CO₂. Nel 2012 la *US Environment Protection Agency* nomina *Hilton Worldwide* come "*Green Power Partner of the Year*".

Secondo un'analisi interna ad HW i consumi di acqua di un albergo derivano principalmente dalle attività di lavanderia e di *housekeeping*, se non esternalizzate a società esterne. HW ha collaborato con i propri fornitori per individuare buone pratiche sostenibili in tali aree di attività. L'investimento in tecnologie che migliorano il lavaggio fa registrare un risparmio fino al 45% per l'acqua, il 43% per l'energia ed estende la vita dei tessuti di lino¹²⁹ fino al 40%. Inoltre, vengono sviluppati servizi e forniture per il reparto di *housekeeping* che riducono i consumi di acqua utilizzata per le pulizie fino al 30%. In termini generali, vengono applicati gli oramai consueti *water saving* (limitatori di flusso) in tutti i rubinetti e l'adozione di tecnologie che permettono l'utilizzo delle acque reflue e delle acque chiare per i diversi utilizzi (es: scarichi dei WC, irrigazioni intelligenti nei giardini, ecc..).

¹²⁸ Le basi di questo obiettivo affondano le sue radici negli investimenti che prendono avvio già dal 2002.

¹²⁹ HW ha selezionato delle tipologie di asciugamani che sono più leggeri e duraturi di quelli utilizzati fino a quel momento, con il risultato di minori costi derivanti dal carico dei lavaggi, uso di detersivi e vita dei tessuti.

Nel 2013 HW avvia il programma “*RePurpose*” per la gestione e riduzione dei rifiuti attraverso una partnership trasversale con i propri stakeholder. Gli alberghi vengono guidati verso diverse soluzioni operative per smaltire i rifiuti attraverso il riciclaggio e la donazione di oggetti. In Nord America e in Puerto Rico è organizzata una collaborazione con il *Waste Management Sustainability Services* su tutti gli hotel Hilton in proprietà e in gestione per introdurre strategie e azioni di riduzione e riciclaggio di rifiuti alimentari, carta, materie plastiche, lampadine e vetro in tutte le operazioni quotidiane per successivi tre anni. Una collaborazione simile viene attivata in Irlanda e in Inghilterra, dove vengono anche avviati corsi di formazione che mirano a coinvolgere i dipendenti su tutti i livelli. In particolare, la sinergia con *Feeding America* (FA) e il *Global FoodBanking Network* (GFN) contribuisce alla redistribuzione delle eccedenze alimentari per le famiglie e le comunità bisognose, anche attraverso progetti pilota nei paesi con particolari emergenze sociali¹³⁰. Diversamente, la partnership con *DH Hospitality* negli Stati Uniti permette di rimuovere materassi a molle in 14 alberghi HW e ricicla l'85% dei materiali per la generazione di altri prodotti e riciclare oltre 9.200 materassi.

Tale obiettivo è stato possibile anche attraverso la creazione di un unico software proprietario - *LightStay* - per la gestione delle performance di sostenibilità ambientale che è in grado di calcolare oltre 200 indicatori¹³¹, utilizzato da tutte le strutture in proprietà e in franchising dei diversi Brand di HW. La centralità del programma sulla direttrice “*Living Sustainably*” è piuttosto evidente. *LightStay* rappresenta il fulcro delle scelte legate alla sostenibilità. L’approccio adottato è quello del miglioramento continuo legato al progressivo grado di efficienza che favorisce la riduzione dei costi, sostiene il livello di qualità erogata e percepita e permette di avere importanti implicazioni sui fatturati prodotti. Il sistema contribuisce anche alla formazione delle scelte sui canali di vendita e fornisce utili riferimenti per orientare la costruzione di nuovi investimenti immobiliari sempre più efficienti. Oltre a tali strumenti *LightStay* comprende una piattaforma di social media¹³² che favorisce le relazioni globali tra le strutture del gruppo, la condivisione delle

¹³⁰ Sono stati sviluppati progetti pilota in sette città degli Stati Uniti, in Egitto e in Israele; il partenariato con FA e GFN ha permesso di donare l’equivalente di oltre 16'500 pasti.

¹³¹ *LightStay* misura una serie di variabili e metriche operative quali l'energia, l'acqua, le emissioni di carbonio, l'uso di prodotti cartacei, la gestione dei rifiuti e dei prodotti chimici, la qualità dell'aria e la mobilità/trasporti.

¹³² In seguito al successo registrato nel quinquennio 2009-2013 sul grado di coinvolgimento degli stakeholder le scelte di HW si orientano nel far evolvere *LightStay* per includere le metriche di socio-economiche.

best/good practices e il confronto delle performance¹³³. *LightStay* fornisce anche funzionalità di rete per la condivisione di materiali per le donazioni ai *charitable partners* che accettano sapone, lenzuola, merci di diverso tipo provenienti anche da conferenze e convegni business. Attraverso la *Hilton Worldwide University* si sono sviluppati corsi di formazione per la sensibilizzazione del personale alla sostenibilità e al miglior utilizzo di *LightStay* per migliorare le performance ambientali¹³⁴.

HW nel 2012 intraprende il processo di rendicontazione nel rispetto delle linee guida previste dalla *Global Reporting Initiative* (GRI). Dal report 2012 viene inserita la relazione GRI-G3 nonostante il mancato allineamento, ma viene marcato lo sforzo nel definire una strategia capace di coinvolgere tutte le strutture del gruppo, sia quelle in proprietà che quelle in franchising, che permetta di attuare un programma condiviso in tutta l'organizzazione e i suoi brand.

Fino al report 2013 HW effettua una un'autocertificazione dei risultati ottenuti¹³⁵ nelle quattro aree del programma "*Travel with purpose*", fatta eccezione per le metriche *LightStay* controllate e confermate da *DEKRA Certification Inc.* che verifica l'effettiva attuazione e la validità di *LightStay*¹³⁶; tuttavia nel GRI-G3 continuano a mancare azioni programmatiche in tema di biodiversità¹³⁷. Solo con il *Corporate Responsibility Report* del 2015 viene riconosciuto l'allineamento con le linee guida *GRI-G4 Reporting Framework*¹³⁸ e il suo conseguimento rappresenta un elemento chiave nella strutturazione dei green commitment che sin dal 2009 sono basati su tre fondamenti: lo stakeholder engagement, il miglioramento continuo, la trasparenza.

¹³³ L'inserimento della piattaforma nasce per favorire dinamiche *bottom-up* per lo sviluppo del programma di *corporate responsibility* e per i singoli progetti di miglioramento che possono essere attuati nelle differenti realtà in cui sono insediate le strutture dei differenti brand di HW.

¹³⁴ Oltre 8000 dipendenti sono stati formati nella *Accademy* interna e circa 300 mila persone hanno fatto dei training sulle pratiche sostenibili (*green practices*).

¹³⁵ In conclusione di questo report 2013 viene enunciato l'interesse di HW ad avviare un processo di transizione alle linee guida del GRI-G4 già da gennaio 2014 con la partenza della successiva programmazione, che poi riescono a ottenere nel 2015.

¹³⁶ *LightStay* viene presentato nel 2010 e rappresenta il sistema proprietario creato da HW per misurare e analizzare le performance di sostenibilità delle strutture dell'intero gruppo; tale sistema diventa nel 2011 uno degli strumenti che permetterà di fornire una valenza oggettiva delle performance raggiunte dal gruppo all'interno del programma "*Travel with purpose*", in articolare nell'area "*living sustainably*".

¹³⁷ Gli indicatori dal EN11 al EN15 del GRI-G3 sulla biodiversità non sono redatti (Hilton Worldwide CR Report 2013).

¹³⁸ L'indicatore G4-EN13 sulla biodiversità è l'unico redatto di questa sezione fa riferimento al programma "*Clean Air Program*" ovvero un progetto che mira alla riduzione della carbon *footprint* nell'area Asiatica del Pacifico attraverso il sostenimento di progetti di protezione delle foreste per compensare le emissioni di carbonio.

4.2.2.1. Il Code of Conduct di Hilton Worldwide

Il Codice di Condotta coinvolge tutti i *team members* di HW, dai suoi standard, alla governance delle strutture, alla formazione, la comunicazione, le procedure che promuovono la conformità legale e il comportamento etico a livello globale, fino a comprendere la formazione anti-corruzione rivolta a tutti gli amministratori, ai team di sviluppo corporate, i dirigenti, la *sales force*, l'area finanza, i general manager e tutti i comitati esecutivi, col fine di proteggere HW e i suoi sforzi per ispirare¹³⁹ e appassionare il personale per tali valori. In tal senso vengono definite quattro aree in cui viene promossa e diffusa la cultura aziendale sulla responsabilità d'impresa ai diversi livelli e soggetti del gruppo HW (figura 12) così come pubblicato nei *CR Report* e nei documenti di *Corporate Governance*.

Figura n.12: le 4 aree di diffusione della CSR in Hilton Worldwide



Fonte: Hilton CSR, Report 2013.

Il primo *Code of Conduct* viene pubblicato nel 2012 e viene strutturato su un elenco di argomenti che tratta singolarmente gli standard di comportamento attesi¹⁴⁰ per molte delle attività svolte dalle Business Unit di HW. Il documento si divide in tre sezioni principali:

¹³⁹ Hilton Worldwide esplicita nei suoi report di non essere stata sanzionata per le violazioni delle normative ambientali

¹⁴⁰ Il Codice del 2012 prefigura i comportamenti attesi di tutto il personale di ogni livello e posizione, specificando che tali indicazioni non sono esaustive, per cui HW si riserva il diritto di stabilire se un determinato comportamento è appropriato.

1) Team Member Standards of Conduct

Gli standard vengono suddivisi in punti chiave che passano dai valori societari, alla considerazione delle diversità culturali degli individui, al rispetto dei diritti umani in ogni loro forma, a un adeguato comportamento che non danneggi le persone e l'ambiente.

In particolare, le sette aree chiave sono: 1) *Personal Accountability*; 2) *Respecting and Valuing Diversity*; 3) *Maintaining a Harassment-Free Workplace*; 4) *Creating a Safe and Healthy Work Environment*; 5) *Drug and Alcohol-Free Workplace*; 6) *Maintaining a Violence-Free Workplace*; 7) *Unacceptable Behaviors*.

2) Business Ethics

Questa sezione affronta l'insieme delle aree di attività interne alle *business unit* di HW e si sviluppano attraverso sintetiche descrizioni che delineano le rispettive linee guida. Questa seconda parte occupa un terzo del documento ed è molto densa in relazione al numero di argomenti trattati, che passano dal marketing agli investimenti, dalla gestione e sviluppo del personale alla gestione dei rapporti personali, dalla privacy al conflitto di interesse, antitrust e insider trading, dagli acquisti alla gestione e trattamento dei dati aziendali.

I principali punti chiave che vengono elencati sono: 1) *Advertising and Marketing*; 2) *Privacy*; 3) *Conflict of Interest*; 4) *Corporate Opportunities*; 5) *Family Members and Personal Relationships*; 6) *Reportable Interest or Relationships*; 7) *Personal Investments*; 8) *Outside Business Activities and Employment*; 9) *Financial Obligations*; 10) *Officers and Directors of Other Entities*; 11) *Fair Dealing*; 12) *Purchasing Practices*; 13) *Business Courtesies (Gifts, Favors and Entertainment)*; 14) *Guidelines to Consider*; 15) *Tips and Gratuities*; 16) *Competition and Antitrust*; 17) *Proprietary, Confidential and Trade Secret Information*; 18) *Protecting Hilton Information*; 19) *Third Party Information*; 20) *Social Media*; 21) *Protecting Hilton Assets*; 22) *Creating and Maintaining Accurate Business Records*; 23) *Retention of Records*;

3) Global Citizenship

Questa terza parte tratta le attività esterne che vedono coinvolte le *business unit* di HW. L'impostazione dei temi resta sintetica ma qui vengono delineati gli approcci e

le posizioni che HW ha in relazione a determinati soggetti pubblico/privati, movimenti politico-socio-culturali, di indirizzo morale, *lobbying*, criminalità.

Le argomentazioni sui cui si sviluppa la sezione sono: 1) *Human Rights*; 2) *Prohibition Against Human Trafficking*; 3) *Our Communities*; 4) *Commitment to the Environment*; 5) *Bribery and Other Corrupt Practices*; 6) *Government Official*; 7) *Commercial Bribery*; 8) *Complimentary Treatment and Entertaining For Union Officials*; 9) *Boycotts*; 10) *Trade Embargoes and Export Controls*; 11) *Anti-Money Laundering*; 12) *Political Involvement United States Elections*; 13) *Non-U.S. Elections*; 14) *Individual Political Activity*; 15) *Government Relations and Compliance with United States Lobbying Laws*; 16) *Accuracy of Information*.

Il codice di comportamento sostiene i diritti umani, condanna e proibisce tutte le forme di traffico di esseri umani e il loro sfruttamento commerciale. Tutto il personale è tenuto al rispetto di questi standard. Una ricerca interna a HW dichiara che il settore alberghiero e quello ristorativo viene utilizzato, anche inconsapevolmente, per il traffico di esseri umani. Questo è un fenomeno criminale in crescita e si presenta in due forme: la tratta del sesso e la tratta lavoro forzato.

In relazione a questo studio HW costruisce i suoi commitment attorno alla questione del traffico di minori dello sfruttamento sessuale attraverso l'adesione del Codice di Comportamento ECPAT nel 2011, focalizzato sulla formazione e l'educazione alberghi e la collaborazione con gli esperti per creare programmi di *empowerment*. Nel 2015 viene avviata la *Responsabile Supply Chain Policy*, che definisce il comportamento dei fornitori e gli standard a cui devono attenersi in relazione al *Code of Conduct* di HW e in particolare rispetto dei diritti umani¹⁴¹.

Tutti gli Hilton *Team Member* sono tenuti a segnalare scorrettezze e potenziali violazioni della legge o di queste politiche. A tal proposito, già nel 2012 viene creata una piattaforma anonima, la "*Hilton Ethics Hotline*¹⁴²" che viene amministrata da un soggetto terzo e indipendente che raccoglie le informazioni e le trasmette a *Hilton Compliance Team*. Tutte le sospette violazioni al Codice possono essere segnalata anche ad altri tre soggetti¹⁴³: *Assistant General Counsel, Governance & Compliance, il General Counsel*.

¹⁴¹ viene implementata un'analisi che definisce e sviluppa un piano d'azione di gestione del rischio derivante dalle tratte di esseri umani.

¹⁴² Rappresenta un'opportunità per tutto il personale per segnalare tempestivamente violazioni effettive o presunte del Codice di condotta, in particolare su situazioni riguardanti la contabilità, la revisione, comportamenti illegali.

¹⁴³ Sono una ulteriore forma di tutela e di controllo all'orientamento responsabile a ogni livello; viene offerta anche assistenza e supporto per il denunciante per evitare che subisca ritorsioni, con

Nel primo trimestre 2014 HW decide di intervenire sulle scelte di *Food & Beverage* (F&B). Questa scelta apre la strada ad un ampliamento del Codice di Condotta del Gruppo che allarga la portata dell'eticità del fare business di HW con l'intento di evidenziare l'integrità dei valori fondamentali.

Nelle Americhe nasce un progetto che coinvolge 40 alberghi in 11 grandi città e identifica i fornitori di prodotti alimentari coltivati e distribuiti da agricoltori locali che vengono debitamente formati sugli standard qualitativi, linee guida sull'igiene e la sicurezza alimentare. Successivamente, questa *good practices* si diffonde tra le strutture del gruppo e in altre aree del mondo vengono attivate partnership per la produzione a "km zero". In Asia HW decide di vietare l'utilizzo della pinna di squalo dai propri menù e successivamente emana uno standard tecnico del marchio HW che impone il divieto dell'acquisto di tutte le specie in via di estinzione a livello globale¹⁴⁴.

La sensibilità che HW mostra per l'inclusione è visibile nella governance interna e viene incorporata nel *Code of Conduct* e nel *Hilton Team Member Handbook*: il Presidente e CEO presiede e dirige l'*Executive Diversity Council* (EDC) con il compito di supervisionare la strategia globale di HW.

Hilton Team Member Resource Groups (TMRGs) sostiene le diversità che caratterizzano il personale presso tutti gli uffici e alberghi di proprietà gestiti da HW fornendo pari opportunità di sviluppo professionale e networking. Al 2015 il TMRGs concentra azioni focalizzate per favorire il successo dei gruppi e la crescita delle abilità di afro-americani, asiatici, *pacific islander*, latino/ispanici, *LGBT & friends*, veterani di guerra, donne. Ogni TMRG è sponsorizzato da un leader di alto livello ed è governata da un comitato direttivo globale. Si ritiene che per quanto possa essere coerente l'organizzazione tematica per ambiti di coerenza e omogeneità contenutistica di un'impostazione per gruppi di lavoro è nostra opinione che certe situazioni possono essere affrontate in termini di mediazione culturale ma per altre mal si adatta a un contesto che si propone e si inquadra nella responsabilità sociale d'impresa.

Nel 2015 il *Code of Conduct* di HW viene revisionato nella sua struttura formale, senza mutare il contenuto sostanziale. L'elenco dei temi e delle trattazioni resta invariato, spesso anche nel proponimento dei contenuti, cambia la suddivisione degli argomenti con un

interventi diretti di HW a "chiunque si vendica sarà soggetto ad azione disciplinare, fino al licenziamento" (HW Code of Conduct, 2012).

¹⁴⁴ Questa decisione è stata sostenuta da organizzazioni leader del settore tra cui il WWF, la "*Ocean Conservancy*", la *Fin Free Thailand* e la "*Stop Shark Finning*".

approfondimento sulla cultura dell'integrità dei valori di HW, che in questa seconda edizione del Codice riprende l'acrostico¹⁴⁵ - HILTON - del brand.

In particolare, le quattro sezioni seguono questa impostazione:

1) *Culture of Integrity*

Questa prima parte fornisce indicazioni su come tutti i devono lavorare insieme per mantenere i più elevati standard etici del settore dell'ospitalità. Vengono descritte le norme più importanti che tutti devono seguire, con un costante impegno per l'integrità morale e il rispetto della normativa vigente. Tali valori culturali governano l'operato quotidiano dei dipendenti e delle loro interazioni con ospiti, i partner commerciali e le comunità locali.

Per HW *"Integrity means doing what's right, all the time, and encouraging those around us to do the same"*. Il senso dell'agire responsabilmente viene tuttavia declinato esplicitamente con il fine di migliorare la reputazione del marchio e per mantenere un ambiente di lavoro sano.

2) *Our Team Members*

Il rapporto tra le risorse umane e la clientela è l'oggetto principale qui questa parte. Emerge l'importanza dell'impatto diretto tra *Brand Reputation* e comportamento del personale, in particolare per la coerenza nel rispetto dei valori di HW.

3) *Business Ethics*

HW rimarca la lunga tradizione di onestà nel suo modo di fare business e sottolinea come la competizione del settore si sviluppi su una concorrenza che si basa sul prezzo, sulla tipologia di servizi e sul livello di qualità. In questa sezione l'intenzione è quella di mostrare che le decisioni di HW si basano sugli interessi del gruppo ma restano sempre coerenti con i valori societari.

4) *Global Citizenship*

L'interesse principale di quest'ultima sezione è quella di far emergere il rispetto per le comunità locali in ogni destinazione in cui opera HW. La *Corporate Citizenship Strategy* del programma *"Travel with Purpose"* propone una sostenibilità che

¹⁴⁵ Subito dopo la pagina di presentazione del documento del 2015 vengono inseriti la Mission, la Vision e i Valori richiamati dalle lettere che compongono lo stesso Brand: *Hospitality, Integrity, Leadership, Teamwork, Ownership, Now*.

guarda al lungo periodo per bilanciare le esigenze delle attività attuali con le esigenze sociali, economiche e ambientali delle comunità in cui operano.

Il Codice si conclude con brevi informative che dichiarano un sostanziale vincolo morale di natura discrezionale in quanto tutte le tematiche e le politiche sopra espresse “non rappresentano un contratto di lavoro [...] e non determinano alcun obbligo o diritto per tutti i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli azionisti, gli stakeholder o qualsiasi altra persona o entità” (HW Code of Conduct, 2015).

Si ritiene che quest’ultima affermazione possa rendere inefficace l’intera politica di HW a causa della non riconosciuta responsabilità d’impresa, nonché dell’assenza di controlli e di vincoli di coerenza tra valori societari e gli stakeholder che contribuiscono alla definizione ed espressione operativa quei valori.

4.2.2 Il programma di NH Hotel Group

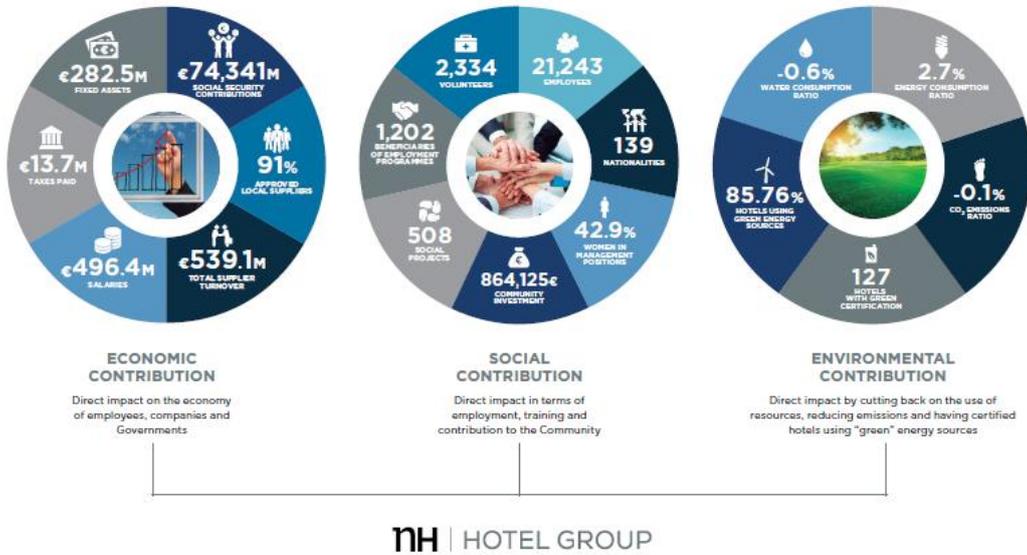
Il Programma di sviluppo sostenibile di NH Hotel Group (NH) ha visto il suo avvio nel 2008 con un primo *Corporate Responsibility (CR) Strategic Plan* su base quinquennale (2008-2012) che si descrive con la frase “*Wake Up To a Better World*” per rappresentare la progressiva trasformazione del gruppo verso una maggiore e piena responsabilità nella gestione delle attività legate al suo core business. In coerenza con la mission e la vision del gruppo, i valori che vengono comunicati in questa prima programmazione sono quattro: *People focus, Innovation, Environmental Responsibility, Business Sense*.

Tali valori non trovano un chiaro seguito nello sviluppo della programmazione, in quanto il documento organizza le informazioni sul proprio operato in relazione alla generazione di valore lungo tre direttrici¹⁴⁶(figura 13):

- 1) Economica;
- 2) Sociale;
- 3) Ambientale.

¹⁴⁶ Le tre direttrici vengono strutturate con maggiore complessità a seguire del CR Report del 2014 con l’attuazione del nuovo posizionamento del gruppo; fino a quel momento lo strategic plan del 2008-2012 si focalizza maggiormente sui 6 elementi dell’approccio al business di NH (vedi figura n.12) e sui valori espressi dalla sua vision (vedi figura n.11).

Figura n.13: Le tre direttrici dello Strategic Plan di NH Hotel



Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2015.

Il Presidente di NH Hotels Mariano Pérez Claver apre alla presentazione del *Annual Report 2010* con questa affermazione: “senza dubbio, il mercato del turismo sta cambiando, alcune di queste motivazioni le possiamo riscontrare nella domanda e nelle tipologie di offerta, nei canali e nella perdita di redditività, e questo ci costringe a rivedere i nostri modelli di business”, e sottolinea che “le sfide poste dal contesto possono essere superate soltanto con proposte innovative basate su un approccio responsabile a tutti i livelli operativi e con servizi di qualità adattati a soddisfare le nuove esigenze e necessità”.

L’approccio al business è quello di consolidare la cultura della responsabilità a tutti i livelli per offrire servizi sostenibili e una qualità superiore. Tale orientamento è considerato possibile solo se integrato in tutte le attività svolte dal gruppo e se è presente un coinvolgimento attivo degli stakeholder nella sostenibilità del business (figura 14). Lo *Stakeholder Involvement* passa attraverso sei figure chiave a cui vengono associati specifici strumenti per gestire la partecipazione e la cultura della responsabilità:

- 1) Gli azionisti¹⁴⁷;
- 2) I clienti¹⁴⁸;

¹⁴⁷ Si segnala il Portale web dell’azionista, lo *Shareholder Club*, lo *Shareholder care*, *one-to-one meetings* e l’invio di informazioni personalizzate *on-demand*.

¹⁴⁸ Vengono attivate *Satisfaction survey* con analisi settimanali e strumenti online per promuovere il dialogo con i clienti, aggiornamenti su NH World su nuovi servizi e nuove rotte.

- 3) I fornitori¹⁴⁹;
- 4) l'ambiente¹⁵⁰;
- 5) i dipendenti¹⁵¹;
- 6) le società locali¹⁵².

Figura n.14: il sustainable approach nello Strategic Plan 2008-2012



Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2010.

A due anni dall'avvio della programmazione 2008-2012 il Presidente introduce il CR Report del 2010 e presenta gli obiettivi raggiunti dal CSR Master Plan 2007-2009. L'obiettivo di NH, nel volersi posizionare come leader di settore per la sostenibilità e la responsabilità d'impresa, si riflette nel costante e accurato monitoraggio che il gruppo effettua su ogni attività svolta e sulla tipologia degli investimenti in innovazioni sostenibili che permettono di ridurre gli impatti e di accrescere l'efficienza economica.

¹⁴⁹ Vengono svolte delle *internal customer satisfaction survey* a cadenza annuale, incontri ed eventi con i membri di "Sustainable NH Club" e la piattaforma "Coperama".

¹⁵⁰ Si avvia l'*Environmental Strategic Plan 2008-2012*, formazione del personale e campagne di sensibilizzazione, si promuove l'adozione di innovazioni sostenibili, la partecipazione a forum e incontri con ONG.

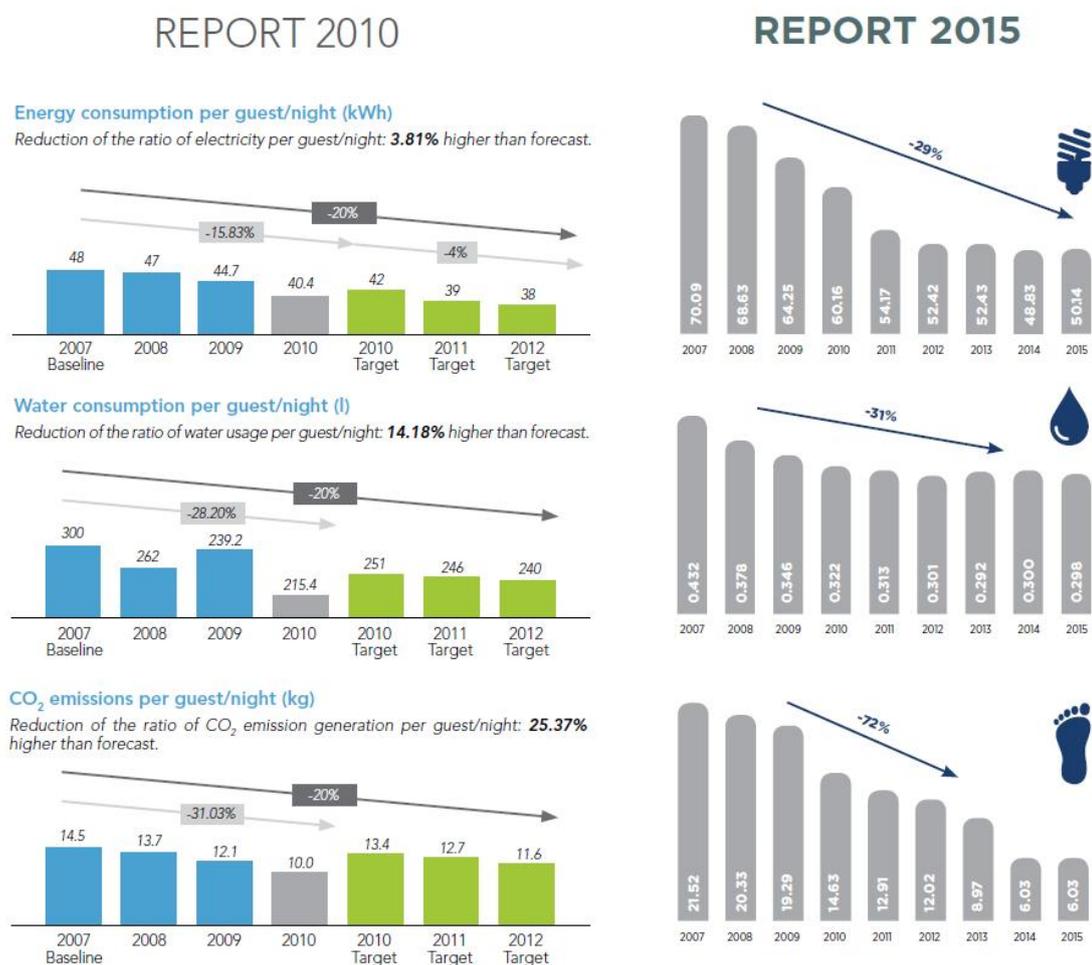
¹⁵¹ Si somministrano *satisfaction survey, mailbox* per il personale e comunicazioni interne, un canale dedicato per le segnalazioni in merito al *Code of Conduct*, NH Idea.

¹⁵² Viene istituito un forum sul sito dedicato alla CSR del gruppo, vengono sviluppate sinergie con le organizzazioni *non-profit* locali e vengono definite delle linee guida di "Global Social Action" che ogni *business units* può adattare in relazione alle esigenze locali.

La determinazione del gruppo si può leggere nella sua capacità di conseguire i risultati ambientali previsti nel quinquennio con un anticipo di due anni. Questa performance è principalmente dovuta a investimenti in efficienza energetica e in formazione del personale che ha consentito di realizzare una contrazione dei consumi in energia di 12 mln di euro e in acqua di 1,8 mln di euro.

In figura 15 viene mostrata la riduzione dei consumi di energia elettrica, acqua ed emissioni di CO₂ che l'intero gruppo ha registrato nel secondo anno dello *Strategic Plan* 2008-2012 e nel secondo anno dello *Strategic Plan* 2014-2018.

Figura n.15: Confronto sulle performance ambientali su Energy, Water e Carbon footprint



Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2010 e 2015.

Nel report 2010 è possibile verificare che i risultati ambientali sono misurati non sui valori assoluti in Kilowattora (KWh) risparmiati ma bensì in Kilowattora per camera

(KWh/RN) e questo rende il confronto dei risultati con i programmi di sviluppo sostenibile di altre *hotel chain* meno immediato.

Inoltre, i dati pubblicati nel report 2015 evidenziano aspetti che portano con sé una duplice riflessione: 1) a parità della base di confronto (KWh/RN) i valori per gli anni 2007, 2008, 2009, non coincidono nei numeri assoluti e talvolta neanche nei trend; 2) c'è una tendenziale stabilizzazione dei valori di acqua e energia dal 2012 e del *carbon footprint* dal 2014, che non fanno sospettare a criticità del modello di business nella ricerca dell'efficienza.

I buoni risultati ottenuti nel 2010 sull'utilizzo delle risorse energetiche e di quelle idriche seguono quelle ottenute con la centralizzazione delle prenotazioni. Rispetto all'anno precedente sono stati gestiti il doppio dei clienti e si sono registrate oltre 4.200 interazioni in più con la clientela¹⁵³ con una variazione del +51%. Gli investimenti per aumentare le vendite dirette hanno condotto verso l'adozione di applicazioni innovative per introdurre nel proprio modello di business il web 2.0 e i *social network* con l'effetto di aver prodotto un incremento del 47.3% nelle vendite online.

Il raggiungimento di questo obiettivo passa anche attraverso la costruzione di alleanze strategiche con i fornitori che consentono di aumentare l'efficienza attraverso la diminuzione dei costi, l'aumento dei fatturati e la maggiore qualità erogata alla clientela. In linea con tale orientamento, per dare piena informazione agli stakeholder dei risultati socio-economico-ambientali raggiunti, nel 2010 viene statuita la pubblicazione dei CSR Report con cadenza annuale e stabilito che la progettazione del sistema di gestione della CSR e l'integrazione degli indicatori che valutano le scelte dei dirigenti devono essere sviluppati con l'approccio *Management by Objectives* (MBO).

La ricerca di una "*responsible innovation*" ha dato vita a *NH Sustainable Club*, un'iniziativa di *green supply chain* che permette di cooperare con i fornitori per la produzione di prodotti sostenibili che contribuiscono anche al miglioramento delle performance ambientali del gruppo. Questo viene visto come un modo per rispondere alle più attuali esigenze del mercato ma anche come driver per favorire la graduale ripresa del settore in relazione alla difficile situazione congiunturale.

Il miglioramento del conto economico a partire dall'esercizio 2010, dovuto all'aumento dell'*occupancy rate* (OR) e dei prezzi in tutti i mercati del gruppo, la crescita del 9,6% del

¹⁵³ Alle maggiori interazioni con la clientela si aggiunge l'elevata personalizzazione nelle modalità di contatto che ha permesso di ottenere maggiori tassi di risposta e di collaborazione di clienti sia per le survey sulla soddisfazione e il gradimento dei nuovi investimenti, sia per la maggiore customizzazione delle proposte di vacanza.

fatturato, un margine operativo lordo (EBITDA) di 147,8 milioni di euro che supera il doppio rispetto l'anno precedente e una diminuzione delle perdite nette del Gruppo del 57,5% non sembrano essere sufficienti a dimenticare il faticoso avvio del 2008 e la necessità di ripensare il proprio business model attraverso una ristrutturazione del business¹⁵⁴.

L'orientamento scelto da NH nel rivedere la propria organizzazione in queste prime fasi lo si può ritrovare nelle parole del Presidente quando afferma che "la sfida futura è quella di fare progressi nello sviluppo di un business sostenibile che riesca a intercettare le nuove esigenze della domanda e aumentare i livelli di redditività. Abbiamo la ferma convinzione che il percorso per essere green leader nelle destinazioni in cui operiamo è nell'innovazione e nel reporting" (NH Corporate Responsibility Annual Report 2015).

Mónica Chao, *Environment & Sustainability Corporate Manager* in NH Hotel Group dichiara che "in NH crediamo che le certificazioni ambientali costituiscono un sigillo di qualità del servizio per i nostri ospiti. La tutela dell'ambiente e la gestione efficiente delle risorse sono questioni strategiche fondamentali per la nostra organizzazione" e continua affermando che "la sostenibilità è il driver per l'innovazione e l'efficienza di tutto il gruppo societario dal 2008 e rappresenta un'importante riferimento per la generazione di valore" (NH Corporate Responsibility Annual Report 2015).

Nella tabella 10 viene mostrato l'insieme delle certificazioni ottenute dal gruppo in riferimento al report più recente, quello del 2015.

Tabella n.10: le certificazioni di qualità di NH Hotel Group

BUSINESS UNITS	CERTIFICATION	2014	2015	DIFFERENCE
BU Benelux, United Kingdom, France, USA & Africa	Green Key	35	41	+6
	ISO 14001	23	25	+2
BU Central Europe	ISO 50001	1	1	0
	BREEAM	0	1	+1
BU Italy	ISO 14001	29	39	+10
	ISO 50001	1	1	0
BU Spain, Portugal & Andorra	ISO 14001	14	21	+7
	ISO 50001	14	21	+7
	BREEAM	1	0	-1
BU America	LEED	0	1	+1
TOTAL certified hotels		101	127	+26

Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2015

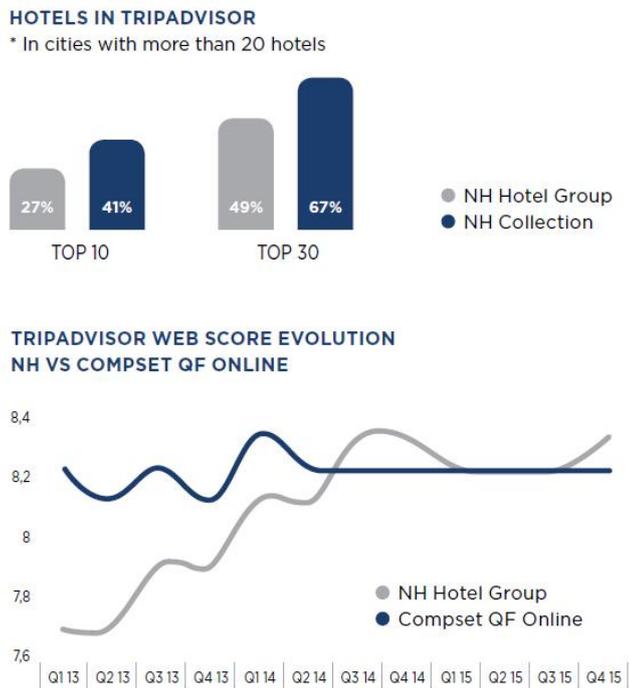
¹⁵⁴ Vengono sviluppate politiche di controllo dei costi e riduzione del debito finanziario, inoltre NH ha dovuto ridefinire la sua espansione internazionale e attuare un piano di dismissione delle attività non strategiche.

L'hotel NH Eurobuilding di Madrid è il primo hotel in Europa a ottenere la certificazione ISO 50001, ed è il primo a incorporare il pensiero sostenibilità di NH sull'intero portafoglio clientela. Inoltre possiede il sistema di gestione ambientale ISO 14001 e le performance del suo piano d'azione sono valutati da un esperto esterno indipendente.

NH Hotel Group ottiene la certificazione di gestione ambientale globale ISO 14001 e la certificazione energetica ISO 50001 per le aree di alloggio, ristorante, meeting ed eventi. Oltre alle certificazioni evidenziate in tabella 10, il report 2015 sottolinea che 173 hotel (il 52.2% delle strutture) sono stati insigniti del distintivo "Green Leader" del programma "Eco Leader" di TripAdvisor di cui n.8 hotel con livello più elevato, il *Platinum Award*¹⁵⁵.

Come segnala la figura 16, dall'analisi svolta su due dei principali Brand del Gruppo relativi all'offerta urbana nella sinergia tra il sistema di *Quality Management* e TripAdvisor emerge un deciso apprezzamento della domanda in termini di percezione della qualità e un riconosciuto consenso della sostenibilità delle attività di business del Gruppo.

Figura n.16: Analisi dell'impatto di visibilità e percezione della qualità



Fonte: NH CR Annual Report 2015

¹⁵⁵ Nello specifico sono gli hotel: NH Frankfurt Moerfelden, NH Berlin Alexanderplatz, NH Stuttgart Sindelfingen, NH Munchen Unterhaching, NH Veluwe Conference Centre Sparrenhorst; nhow Rotterdam, NH Savona Darsena e Hotel Terra 100 Royal.

In relazione alla tabella 10 si ritiene che il numero delle certificazioni non sia poi così esteso, in quanto all'anno 2015 solo 127 strutture su 378 possiede una certificazione di qualità, di cui n.23 con lo standard ISO 50001 e n.84 con ISO 140001. Il riconoscimento attribuito dal programma *Eco Leader* di TripAdvisor non rappresenta sostanzialmente una certificazione di qualità solida, in quanto il livello Platinum è raggiungibile con il 60% dei requisiti richiesti dal questionario e le politiche di controllo di mantenimento dei requisiti non è verificata nella periodicità e nella frequenza (Graziano, 2015). L'assenza di una certificazione ISO 26001 lascia un po' perplessi in relazione ad una società che si propone come leader di settore per la sostenibilità e la responsabilità d'impresa.

Il cambiamento organizzativo avviato nel 2011 coinvolge molte delle dimensioni del gruppo col fine di accrescere l'efficienza gestionale, la redditività e la competitività. La maggiore integrazione delle Business Unit e dei mercati in cui operano, degli hotel brand e dei modelli operativi, del rafforzamento commerciale e delle *management skills*, hanno permesso di costruire risultati più solidi. Questo ha consentito di realizzare una variazione del 7% del fatturato e del 37% del EBITDA. Viene approvato il nuovo "*Code of Conduct*"¹⁵⁶ che definisce le linee guida etico-comportamentali per tutti gli stakeholder, nonché per promuovere i *green commitment* e condividere i valori e gli standard di responsabilità. A marcare questo aspetto nascono oltre 450 progetti sociali delle comunità locali in cui operano il gruppo con la partecipazione di 193 volontari¹⁵⁷.

Il 2013 rappresenta il punto di svolta per NH Hotel, grazie all'affermazione del nuovo business model e ai risultati ottenuti nella crescita del valore generato nelle tre storiche direttrici economico, sociale e ambientale. I traguardi raggiunti registrano un positivo impatto sul posizionamento strategico del gruppo e sulla sua capacità di generare utili, ma l'attenzione del Presidente sembra correre verso l'aumentata produttività e la maggiore di efficienza organizzativo-gestionale. Un secondo elemento di novità è la rinnovata salute finanziaria e una struttura di finanziamento più flessibile grazie all'ingresso del gruppo cinese HNA con un pacchetto azionario del 20% che ha permesso di accrescere il livello di liquidità e la solvibilità di NH, favorendo processi di ristrutturazione delle attività collocando con successo l'emissione di obbligazioni. Questo passo ha permesso di migliorare la *corporate image* e la legittimazione di mercato della nuova strategia che ha condotto NH ad essere attualmente uno dei principali player internazionali.

¹⁵⁶ Precedentemente, il gruppo NH Hotels ha aderito nel 2006 al Global Compact delle Nazioni Unite e ha sottoscritto i 10 principi che rappresentano il quadro di riferimento per la progettazione e la gestione della Corporate Responsibility.

¹⁵⁷ Dal 2011 viene sviluppato un sistema di indicatori globale che permette di misurare l'impatto delle azioni svolte nelle comunità locali e per il sociale.

Differentemente dai precedenti *CR Annual Report*, nel 2013 il CEO di NH offre assieme al Presidente un proprio contributo nell'introduzione al documento e alla presentazione dei risultati raggiunti. Il suo intervento si concentra sulla pianificazione strategica del gruppo in seguito all'adozione del nuovo modello di business e al rinnovato orientamento di mercato che vede le sue prime trasformazioni nel nome da NH Hotels in NH Hotel Group e nel riorganizzare l'architettura del Brand su quattro marchi principali (tabella 11). Inoltre cambia anche *headline* della prima programmazione¹⁵⁸, con la frase "*Is there an NH hotel at my destination?*", a rappresentare la nuova veste del gruppo verso gli alberghi tendenzialmente urbani che si rivolgono a clienti per motivi legati al business, i *meeting* o i viaggi *leisure* in un contesto cittadino¹⁵⁹ oppure quello dei resort¹⁶⁰.

Tabella n.11: i brand di NH Hotel Group nel 2015

Nome	Brand	Numero Hotel	Paesi	Tipo di servizio	Descrizione del servizio
NH Hotels		<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	Servizio completo	Urban hotel in posizione strategica e un buon rapporto qualità-prezzo
NH Collection		70.	13.	Lusso e Lifestyle	Hotel situati nelle principali capitali d'Europa e in America Latina. Edifici unici e autentici con carattere locale
nhow		3	3	Servizi di Qualità	Marchio non convenzionale che esprime costante cambiamento e creatività tra tecnologia, design, lusso
Hesperia Resorts		<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	Servizio completo	holiday resorts con alloggi moderni e servizi personalizzati leisure e MICE

Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2015.

La definizione del nuovo modello di business si conclude nel 2013, momento dal quale e prende impulso la nuova programmazione quinquennale che mira ad ampliare la redditività del gruppo attraverso iniziative che accrescono i ricavi e migliorano i margini, promuovendo l'attuazione dei "abilitatori di trasformazione", ovvero le risorse umane, la sostenibilità e i sistemi informativi.

¹⁵⁸ "*Wake Up To a Better World*" headline dello strategic plan 2008-2012.

¹⁵⁹ In particolare con i brand NH Hotels, nhow e NH Collection.

¹⁶⁰ Le strutture legate a Esperia Resort.

Il riposizionamento di NH Hotel Group passa attraverso la ridefinizione del portafoglio clienti¹⁶¹, un intenso ricorso a strategie e tecniche di *Revenue Management*, l'impiego di metriche e *key hotel performance* che permettono di rilevare il grado di efficienza di ogni attività e del grado di soddisfazione generata. L'obiettivo di lungo periodo in questo delicato momento di transizione e di cambiamento strategico, organizzativo e culturale è quello diventare un punto di riferimento a livello globale del settore *Hospitality Industry* per "*profitability, sustainability and engagement*" (CR Annual Report 2015).

La maggiore enfasi che si evidenzia in queste parole si giustifica nel voler generare valore e offrire un buon dividendo in tempi brevi, per la fiducia e il sostegno degli azionisti in questo delicato momento di trasformazione. A nostro avviso vengono meno i propositi iniziali nel volersi posizionare come leader di settore per la sostenibilità e la responsabilità, anche se già nell'impostazione originaria si sottolinea una certa attenzione al grado di efficienza delle performance ambientali e alla loro varietà nelle azioni e negli investimenti rispetto la programmazione afferente alla CSR .

L'avvio dello Strategic Plan 2014-2018 viene presentato dal Presidente Mariano Pérez Claver con una nuova visione complessiva di sviluppo delle tre direttrici (figura n.11) che da ora si basano su quattro aree principali per la definizione della *value proposition* di NH, ovvero: 1) *Revenue increase*; 2) *Margin increase*; 3) *Growth*; 4) *Enablers* (figura 17).

L'intero piano di business si struttura attorno questi quattro driver per la creazione del valore e su 24 iniziative chiave¹⁶² che le danno corpo, ognuna delle quali viene pensata attraverso una specifica attuazione con programmi ufficiali, obiettivi specifici, un piano d'azione, un calendario e un budget dedicato.

La nuova vision è focalizzata sulle performance e sul *commitment* con tutte le "persone" che fanno parte del gruppo. La comunicazione che esprime i valori aziendali sottolineano due aspetti:

- 1) creare una proposta globale e flessibile¹⁶³, che offre esperienze memorabili e una qualità elevata;
- 2) massimizzare i ritorni per i *Shareholders*.

¹⁶¹ Viene operata una eliminazione dei clienti marginali e delle attività di business meno performanti.

¹⁶² I CR Annual Report sono piuttosto dettagliati sulle performance raggiunte nelle tre direttrici e nei singoli progetti che annualmente vengono presentati e descritti, tuttavia le 24 iniziative chiave non sono elencate in forma completa, presentate parzialmente e non omogeneamente.

¹⁶³ Nel 2015 il gruppo NH revisiona il piano strategico per realizzare gli obiettivi previsti per il 2018 e in intervieni nuovamente sul riposizionamento, focalizzando maggiormente la propria offerta turistico-ricettiva come operatore di livello superiore nei segmenti urbani e di business.

Figura n.17: La struttura dello Strategic Plan 2014-2018 di NH Hotel

24 INITIATIVES UNDER 4 VALUE DRIVERS

▲ REVENUES INCREASE	NEW VALUE PROPOSITION	<ul style="list-style-type: none"> • New Brand Architecture and Experience, new pricing strategy and increased investment in marketing
	PORTFOLIO OPTIMIZATION	<ul style="list-style-type: none"> • Repositioning Plan: €200-220 investment that will allow the portfolio segmentation and to refresh the product in order to increase the value proposal and to extract the full ADR potential of our hotels • Sale of own assets that do not fit either with the new product or NH strategy • Sale of additional assets to finance the repositioning plan
▲ MARGIN INCREASE	DIRECT SALES INCREASE	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction of intermediation costs by increasing direct online sales (web site and mobile applications) and lowering the costs of indirect channel • Sales strategy (channels) and strategic pricing (prices-value) and yield management by market
	COST EFFICIENCY	<ul style="list-style-type: none"> • Optimization of support functions and purchases • Continue with the leases adjustment plan and leases renegotiation
GROWTH		<ul style="list-style-type: none"> • Organic expansion strengthening presence in Europe and Latam with different products to compete within each segment (upper-up-scale, up-scale, mid-scale) and with the contracts and conditions of each country
ENABLERS		<ul style="list-style-type: none"> • IT, Human Resources and Sustainability initiatives • Roll out a change in business culture to make NH a global company

Fonte: NH CR Annual Report 2014.

Ispirata dall'evoluzione della vision del gruppo nel 2014, viene comunicata la cultura aziendale della "nuova NH" attraverso le linee guida delle attività "day-to-day" che vengono sintetizzate in otto principi:

- 1) la nostra fissazione è quella di offrire esperienze memorabili;
- 2) siamo orgogliosi di servire;
- 3) cerchiamo di essere i migliori anche se non siamo i più grandi;
- 4) noi siamo tutti responsabili per i nostri risultati;

- 5) ci prendiamo cura del nostro personale, e loro dei nostri clienti;
- 6) siamo attivi nelle comunità locali in cui viviamo;
- 7) abbiamo una mentalità giovane;
- 8) ci piace quello che facciamo.

Infine concludono con la frase “..and we do all this with a smile!”.

A integrazione del processo di *Corporate Responsibility Management*, nel 2015 viene effettuata la *Materiality Analysis*¹⁶⁴ con lo scopo di identificare i *Material Aspects* chiave di NH Hotel Group, sulla base della strategia corporate, degli stakeholder e del contesto in cui opera. Questa analisi ha permesso di focalizzare con chiarezza gli aspetti più rilevanti delle performance ottenute dal gruppo in quell’anno che poi sono state inserite nel CR Report in relazione ai requisiti dello standard GRI-G4 (*Global Reporting Initiative*).

Questo studio è suddiviso in tre fasi:

1) Identification

La prima parte dell’analisi si sviluppa sulle Fonti Interne e viene fatta sui *commitment* della *Corporate Responsibility* in un campione di otto Hotel internazionali e vengono elencati gli aspetti rilevanti della *Materiality Matrix* (figura 18) della *International Tourism Partnership*¹⁶⁵ (ITP);

La seconda parte viene svolta sugli aspetti materiali in relazione alla *Corporate strategy* e dei suoi stakeholder in rapporto a:

- a) il Code of Conduct di NH;
- b) la *Corporate Responsibility Policy* di NH;
- c) i risultati finanziari e lo stato di avanzamento dello *Strategic Plan* quinquennale;
- d) *Employee Engagement Survey* (2014);
- e) *Customer Satisfaction Quick Report*;

¹⁶⁴ L’avvio delle linee guida dello standard GRI-G4 viene introdotto un importante cambiamento rispetto il GRI-G3 per la maggiore enfasi che viene data sull’importanza per le organizzazioni di focalizzare il proprio reporting di sostenibilità sui “*Material Aspects*” per la tipologia di business svolto e per i relativi stakeholder chiave;

¹⁶⁵ Rappresenta uno studio a cui ha partecipato NH Hotel Group.

f) *Corporate Responsibility Report (2014)*;

g) la rassegna stampa che concentra si sugli aspetti di sostenibilità e responsabilità d'impresa;

Questa prima fase di analisi si conclude con un elenco preliminare che contiene i 23 fattori rilevanti (tabella 12) a cui deve essere data priorità nella successiva fase dello studio;

2) Prioritisation

Assegnazione delle priorità dei *Material Aspects* è basata su due variabili: 1) l'impatto sulle imprese, definito dagli effetti causati da un *relevant aspect* della del business societario e la frequenza con cui ognuno di tali aspetti è menzionato nei documenti oggetto di analisi; 2) l'impatto sui stakeholder, definito dal livello di influenza che ogni *aspect* ha sui differenti stakeholder;

questa valutazione permette di valutare entrambe le variabili chiave e il modo in cui sono approcciati e gestiti a livello *Corporate*;

3) Validation

A seguito della definizione delle priorità il *Corporate Responsibility Department* di NH Hotel Group convalida *Material Aspects* e fornisce una valutazione interna che mette in evidenza la loro rilevanza e corrispondenza con il loro business.

Figura n.18: La Materiality Analysis 2015 di NH Hotel Group



Fonte: NH CR Annual Report 2015.

Se osserviamo la *social contribution*, i *commitment* con le comunità locali parte dalla costruzione e dal mantenimento di rapporti attivi che opera e coopera allo sviluppo locale in conformità e in coerenza con gli obiettivi strategici della *Corporate Responsibility* di NH e viene comunicato con l'*headline* "We are active in the communities where we live" (NH CR Annual Report 2015).

Tabella n.12: I "Material aspects" di NH Hotel Group

CUSTOMERS	
1.	Excellence in service
2.	Raise awareness and engage customers with the ethical commitments
3.	Customer-oriented employees
4.	Offer and innovation in responsible products and services
EMPLOYEES	
5.	Training and professional development
6.	Diversity and equal opportunities
7.	Employees engagement
8.	Leadership culture
9.	Labour standards and dialogue with employees' representatives
10.	Talent management
SUSTAINABILITY	
11.	Reduction in resource consumption: water, energy, emissions
12.	Reduction in the generation of waste
13.	Sustainable innovation
COMMUNITY	
14.	Partnerships with the third sector (Hotels with a Heart)
15.	Contribution to the Community (economic, social and employability)
16.	Corporate volunteering
RESPONSIBLE BUSINESS	
17.	Dialogue with stakeholders
18.	Ethical Commitment and Transparency
19.	Human Rights (fight against abuse and human trafficking)
20.	Fight against corruption
21.	Better Corporate Governance practices
22.	Responsible procurement (respect by suppliers of social, ethical and environmental commitments, local procurement promotion)
23.	Innovation and transparency with suppliers

Fonte: NH CR Annual Report 2015.

Il Gruppo NH si pone l'obiettivo di massimizzare l'impatto per generare valore condiviso e dare vita a iniziative che si adattano alle esigenze locali delle *business unit*, grazie anche all'attivazione di *responsible alliance* con ONG e dipendenti volontari. La volontà di fondare il proprio business su principi etici conduce il Gruppo a definire una catena del valore responsabile fondata su standard riconducibili al *Code of Conduct*.

La definizione di una *Responsible Value Chain* sottolinea l'attenzione nel sviluppare soluzioni e strumenti che migliorano la comunicazione bilaterale, trasparente ed efficiente. Viene pianificata una *Responsible Procurement Policy* che stabilisce le linee guida per la gestione e gli scambi di beni e servizi, collabora con i fornitori e ne condivide i principi etici, ma anche nel pieno rispetto dei criteri sociali e ambientali dello *strategic plan* del gruppo NH.

Questa impostazione ha dato origine a due capisaldi: *local Procurement* e *Innovation*. La politica di acquisti del gruppo si comunica come promotrice delle pari opportunità e dell'acquisto da fornitori locali rispetto l'ubicazione delle *Business Unit* (BU). Tali dinamiche sono svolte nel rispetto di rigorose procedure di valutazione e selezione dei fornitori che sono integrate dal Codice di Condotta¹⁶⁶. La tabella 13 mostra che nel 2014 i fornitori locali superano l'80%, mentre arrivano al 91%, considerando un incremento del numero di fornitori globali del 38.6%.

Tabella n.13: Procurement Management di NH Hotel Group

	2014	2015
National and international suppliers	20,121	27,884
Suppliers adhered to the Code of Conduct	1,539	2,379
Annual purchase volume (expense + investment)	454.1M€	539.1M€
Electronic purchases	60.2%	60.4%
Volume of electronic purchases	112.5M€	116M€
Local suppliers approved	81.3%	91%

Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2015

I fornitori inclusi nella piattaforma di e-commerce sono valutati utilizzando una serie di parametri associati con la gestione ambientale, i cambiamenti climatici, il *carbon footprint*, il consumo responsabile delle risorse e l'utilizzo di materiali riciclati. L'innovazione che il gruppo vuole introdurre è nella negoziazione elettronica, nella trasparenza dei processi, nella tracciabilità, nella standardizzazione dei criteri e delle procedure di valutazione.

Nella figura 19 è rappresentato il volume delle vendite per BU e quello relativo alle vendite in piattaforma per tipologia di servizio richiesto.

¹⁶⁶ Sono trattate nel prossimo paragrafo 4.2.2.1.

Figura n.19: la distribuzione globale delle forniture di NH Hotel Group



Fonte: NH Corporate Responsibility Annual Report 2015

Il 2015 rappresenta l'anno in cui ha inizio l'espansione internazionale della *supply chain*. Questa crescita è dovuta principalmente a "Coperama", una *Procurement Platform* per l'*Hospitality Industry* nata nel 2010 per NH Hotel Group. Oggi è una *holding*¹⁶⁷ che opera nel sud Europa e detiene il 100% delle strutture locali e possiede una struttura che permette di fornire un supporto centralizzato nonché mezzi e attrezzature necessarie allo sviluppo del progetto nei differenti paesi.

4.2.2.1. Il Codice di Condotta di NH Hotel Group

Nel 2015 il gruppo NH continua ad aggiornare il suo sistema di governance, lo statuto, le politiche aziendali e i regolamenti interni. Interviene con maggiore decisione nei suoi *commitment* in termini di *business ethics*, sul *Code of Conduct*¹⁶⁸ che disciplina la condotta professionale dei dipendenti e dei manager¹⁶⁹ ma anche dei clienti, dei fornitori e in generale dei suoi stakeholder. Viene istituito un *Management Committee* e una funzione specifica di *Compliance* nel 2014. I suoi compiti principali sono quelli di garantire il rispetto delle normative interne ed esterne, nonché l'esistenza di una struttura di controllo in linea con la normativa vigente e le migliori e più attuali pratiche organizzative.

¹⁶⁷ Coperama viene avviata in Spagna e al 2015 può contare nel territorio spagnolo le seguenti risorse: n.191 nuovi stabilimenti, n.159 Hotel, 19 ristoranti, 13 comunità, 353 contatti di clienti serviti, n.824 stabilimenti totali, n.631 hotel totali, un EBITDA di 964'576 Euro.

¹⁶⁸ Il 29 giugno 2015 il Consiglio di Amministrazione di NH Hotel Group, su proposta del Comitato di Vigilanza, approva la versione aggiornata del Codice di Autodisciplina con l'intento di ampliare il campo di applicazione dei principi e dei valori che devono guidare il comportamento del gruppo.

¹⁶⁹ Nello stesso anno vengono incluse delle responsabilità aziendali all'interno del consiglio di amministrazione, l'attribuzione e la remunerazione delle nomine, attraverso un comitato di corporate governance.

All'interno del Codice viene enunciato il regolamento che disciplina la condotta morale, ovvero la "*Ethical and Responsible behavior*", la quale viene suddivisa in due parti: i *General Principle* e i *Commitment to Stakeholder* (NH Hotel Group, *Code of Conduct*, 2015).

Nei principi generali vengono sintetizzati gli obiettivi di fondo del codice nel "*dimostrare* come i *commitment* e le azioni di tutto il NH Hotel Group sono nel pieno rispetto dell'integrità¹⁷⁰, dell'onestà, della trasparenza, della fiducia¹⁷¹, del rispetto¹⁷² e della professionalità nelle loro operazioni quotidiane", per proporsi come "azienda leader nella sostenibile nel settore *tourism industry*".

I *commitment* con gli Stakeholder sono ripartiti in nove sezioni principali le quali raccolgono l'insieme dei destinatari che NH Hotel group considera come collaboratori indispensabili per il raggiungimento degli obiettivi aziendali perseguiti dal piano strategico, in particolare:

1) *Commitment to people*

Le sette aree di interesse riguardano la vision e l'atteggiamento interno del gruppo: a) *Workers' and Human Rights*; b) *Right to secrecy of communications and privacy*; c) *Professional development*; d) *Compensation*; e) *Commitment to the safety and health of people*; f) *Drug and alcohol consumption*; g) *Tobacco consumption*;

Le indicazioni su cui si sviluppano i commitment di questa area sono sulla creazione di una maggiore occupazione, ma anche nella qualità del personale, della formazione professionale e dell'ambiente di lavoro, nel incoraggiare la diversità delle conoscenze, delle competenze, delle culture e delle nazionalità, nel rispetto dell'uguaglianza delle condizioni di lavoro e del rispetto dei diritti umani;

2) *Commitment to client*

¹⁷⁰ Si fa riferimento all'integrità professionale, dichiarare la presenza di conflitti di interesse, non anteporre gli interessi privati a quelli di NH e non cercare vantaggi personali con l'uso improprio del ruolo ricoperto all'interno del Gruppo.

¹⁷¹ I destinatari del punto "onestà, trasparenza e fiducia" sono coloro che si occupano dei rapporti commerciali e soprattutto delle relazioni con i clienti, i fornitori e i dipendenti; riguarda anche la tutela della riservatezza delle informazioni loro affidate, per la gestione, utilizzo e trasmissione.

¹⁷² Viene declinato in tre sub-impegni: 1) rispetto della normativa vigente; 2) conoscere, osservare e rispettare le norme e le procedure interne previste dal Gruppo; 3) accettare e riconoscere come propri i valori e i principi enunciati nel Codice, con libera e volontaria accettazione.

Le quattro aree di questa sezione sono: a) *Clients oriented*; b) *Communications, publicity and promotional activities*; c) *Refusal to accept reservations*; d) *Appropriate use of NH Hotel Group resources*;

La soddisfazione del cliente rappresenta una delle priorità strategiche e in questa area viene data enfasi all'efficacia dei processi, della trasparenza e dell'integrità delle azioni sulla clientela; nella stessa misura viene assunto l'impegno di onestà, di chiarezza, di utilità e di accuratezza delle informazioni, nel marketing dei prodotti e dei servizi, nonché nel trattamento dei dati sensibili¹⁷³;

3) *Commitment on the part of suppliers*

Questa sezione è ripartita in due macro-aree strategiche: a) *Procurement Policy*; b) *Inspiring principles*;

La selezione e la valutazione dei fornitori viene operata su criteri sociali, etici e ambientali; le pratiche e i comportamenti dei fornitori devono essere in linea con quelli di NH Hotel Group e non devono essere coinvolti in condotte non etiche e disoneste, specialmente in attività collegate alla prostituzione, alla corruzione e ai comportamenti fraudolenti come anche il riciclaggio di denaro, il finanziamento a terroristi e organizzazione criminali; inoltre ogni fornitore deve essere parte attiva nel promuovere il rispetto e l'adozione dei principi che riguardano l'eliminazione di ogni forma di lavoro minorile, lavoro forzato/obbligato, prevenire ogni tipologia di discriminazione, garantire un salario adeguato e allineato alla normativa vigente, assicurare le condizioni di salute, di sicurezza, di diritto, infine preservare l'ambiente attraverso ogni operazione svolta dalle singole strutture del gruppo, anche con azioni di monitoraggio e di controllo degli rifiuti ed emissioni prodotti.

4) *Commitment to competitors*

Riguarda l'impegno di NH Hotel Group e delle professionalità a lei connesse nel competere equamente nel mercato, in modo trasparente e senza fare ricorso a pubblicità ingannevoli o degradanti;

¹⁷³ Le informazioni del sub-punto d) *Appropriate use of NH Hotel Group resources*, fanno riferimento non solo alla normativa sulla privacy ma anche alla non utilizzo indebito, riproduzione, furto, distribuzione delle informazioni e dei documenti delle carte di debito e di credito, nonché di denaro o di oggetti di valore.

5) Commitment to shareholders

Uno dei principali stakeholder di NH sono gli azionisti, a cui sono dedicate quattro aree per la gestione dei rapporti societari: a) *Creation of value and transparency*; b) *Corporate Governance standards*; c) *Internal Control and Risk Management*; d) *Shareholders' information*;

Gli shareholder giocano un importante ruolo nel processo di trasformazione e riposizionamento del Gruppo, e quindi NH decide di fondare le relazioni sui “principi di Fiducia, Trasparenza e Etica”, attraverso una gestione che crea valore per gli azionisti e fornisce informazioni rilevanti per la decisione delle scelte di investimento e di corporate governance.

6) Commitment to the communities and to society

Gli impegni sottoscritti in questa punto sono più declinati e riguardano i relativi impatti socio-economico-ambientali: a) *Economic and social development*; b) *Compliance with tax, social security and public treasury regulations*; c) *Environment*¹⁷⁴;

Viene definito un decalogo dove sono raccolti i principi della politica ambientale di NH Hotel Group. Nel contempo, viene sottolineato anche l'impegno per il rispetto della normativa, della cultura e della comunità locale, nonché nel sostegno dell'occupazione in tali aree.

7) Commitment to assets, know-how and resources of the NH Group

In questa sezione vengono trattate con particolare dettaglio le variabili utili alla difesa ma anche al sostegno e alla definizione del vantaggio competitivo basato sulla conoscenza: a) *Protection of personal data*; b) *The appropriate use of tools placed at the disposition of the Subjects Bound by the Code*; c) *Copyrights and*

¹⁷⁴ Il decalogo si sviluppa sui dieci principi che rappresentano il *framework* degli obiettivi ambientali, di seguito viene offerta una sintesi della politica ambientale: 1) razionalizzare l'utilizzo dell'energia attraverso la pianificazione del lavoro e delle decisioni che impattano sull'ambiente; 2) rispettare la normativa ambientale; 3) implementare gli strumenti necessari a prevenire l'inquinamento e ridurre i consumi energetici; 4) razionalizzare l'utilizzo delle risorse, minimizzare i consumi di acqua, energia e carta, ridurre la produzione di rifiuti e di emissioni, favorire il riciclo e le soluzioni *eco-friendly*; 5) coinvolgere i soggetti legati al Codice di Condotta per raggiungere gli obiettivi programmati; 6) promuovere le *green-practices* con i clienti e i fornitori; 7) contribuire alla ricerca, allo sviluppo e alla condivisione delle conoscenze e delle tecnologie che preservano l'ambiente e l'efficienza energetica; 8) collaborare con la Pubblica Amministrazione e altri Enti per definire e implementare le condizioni utili allo sviluppo turistico sostenibile; 9) collegare le attività di NH alla destinazione per contribuire a migliorare il territorio con soluzioni adatte ai specifici contesti; 10) attivare dinamiche di miglioramento continuo nel perseguire gli obiettivi di NH Hotel Group;

industrial property rights of the NH Group; d) Suitable use of the social networks; Protecting confidential and insider information; e) Theft or misappropriation of the assets;

La gestione delle informazioni è un aspetto strategico ma anche estremamente delicato, in particolare per le questioni che coinvolgono la privacy, la speculazione di informazioni riservate, l'uso illecito della proprietà intellettuale e di ciò che può condurre all'appropriazione indebita di beni; è presente un regolamento che enuncia i sette principi per il rispetto delle informazioni confidenziali;

8) *Obligations concerning fraudulent or unethical practices*

Questa parte del codice tratta con particolare attenzione le relazioni e le pratiche sociali che si caratterizzano per i comportamenti non etici, illeciti e disonesti: a) *Manipulation of information; b) Fighting private or public corruption; c) Fighting corruption in the private sector; d) Fighting against corruption in the public sector; e) Money-laundering and irregularities; f) Prostitution, the corruption of minors and persons with disabilities; g) Conflict of interest and loyalty to the NH Group; h) Related-Party transactions;*

Sostenere la decisa lotta alla corruzione, al conflitto di interessi, alla criminalità e alle attività che favoriscono la malavita in ogni territorio in cui è insediata una *business unit* del gruppo è descritta come una priorità irrinunciabile. Con lo stesso spirito viene definito un sub-codice comportamentale per contrastare gli atti fraudolenti che riguardano la manipolazione o la falsificazione deliberata delle informazioni, nonché la loro trasmissione, attraverso la definizione di sette scenari a cui ogni soggetto coinvolto dal *Code of Conduct* deve astenersi.

9) *Commitment to the stock markets*

L'obiettivo di questo Codice è quello di generare comportamenti virtuosi, nel management e in tutto il personale, basati su principi condivisi con lo scopo di frenare condotte non adeguate e non allineate con i valori di NH Hotel Group; in particolare viene fatto riferimento alle scelte dei membri del Consiglio di Amministrazione e dei Dirigenti che possono accedere a informazioni riservate, incorrere nel conflitto di interessi e violare le regole del Stock Market Act e di altri codici collegati all'operatività sui mercati finanziari internazionali e alla condotta di chi vi opera, soprattutto nel caso di speculazioni finanziarie.

Pe accrescere il grado di consapevolezza viene attivata una campagna interna di sensibilizzazione, anche per “ispirare e motivare dei dipendenti, una guida per la vita quotidiana e il raggiungimento del piano strategico del nuovo NH, con l’obiettivo di favorire il cambiamento e l’evoluzione del modello di business in un modello di leadership” (NH Hotel Group, *Code of Conduct*, 2015).

Si dà piena diffusione al di codice di condotta, ai materiali specifici e alla guida pratica di supporto. Si attivano delle sessioni di formazione online con lo scopo di avvicinare queste pratiche comportamentali a tutto il personale. Il risultato, in prima battuta, è buono, in quanto il 68% dei dipendenti ha aderito al Codice e il 62% ha completato il corso di formazione.

Il Codice viene sottoscritto da tutti i dipendenti di ogni livello già in sede contrattuale, sono vincolati all’accettazione tutti i soggetti destinatari e le violazioni prevedono sanzioni immediate.

Nel confronto tra il *Code of Conduct 2015* e il *CR Annual Report 2015* si vogliono sottolineare alcune incongruenze relative alla governance del *Procurement Department* di NH Hotel Group: 1) i dipendenti del reparto acquisti e approvvigionamenti hanno un vincolo nel contratto di assunzione; 2) tutti i fornitori sono obbligati alla sottoscrizione del Codice in quanto tutte le forniture sono in appalto e tutte le offerte passano attraverso la piattaforma online col fine di garantire il rispetto in caso di accettazione; il Codice viene posto come clausola di pre-accettazione che deve essere firmata per entrare nell’Albo Fornitori.

Questa politica di Governance comunicata nella *Responsible Value Chain* è apparentemente interessante e ben progettata a livello procedurale; tuttavia, mostra delle incongruenze con i dati presentati nel *CR Annual Report 2015*. In particolare, la tabella n.13 rileva che nel 2014 i fornitori locali che hanno sottoscritto il *Code of Conduct* sono il 7.6% del totale (n.1’539 fornitori su 20’121) mentre l’anno successivo sono il 8.5% del totale (n.2’379 fornitori su 27’884), alla luce di un incremento del numero di fornitori globali del 38.6%. inoltre le vendite che passano attraverso la piattaforma si attestano su circa il 60%.

In conclusione, è prevista una commissione di audit e controllo che in sede del report annuale può proporre la revisione e l’aggiornamento del documento previa approvazione del Consiglio di Amministrazione.

4.2.3 Il programma di Carlson Rezidor Hotel Group

Il programma di *Responsible business* (RB) di Rezidor Hotel Group (RHG) prende avvio nel 2001 ma affonda le sue radici sul programma ambientale costituito nel 1989 e lanciato con maggiore pienezza a metà degli anni 1990¹⁷⁵. In questo documento viene previsto che ogni hotel ha debba avere un coordinatore con funzioni di supervisione e sviluppo del programma, ma anche di implementazione delle linee guida nelle attività operative quotidiane (tabella 14).

Tabella n.14: Nascita ed evoluzione della programmazione Responsabile in RHG

Responsible Business time-line			
1989 <ul style="list-style-type: none">• First environmental policy driven by SAS Group	<ul style="list-style-type: none">• Responsible Business Coordinators appointed and trained• First Responsible Business Training initiated with 35% of staff trained by year-end• Regular reporting of energy, water and waste• Save the Children becomes corporate charity organisation	<ul style="list-style-type: none">• Rezidor becomes chair of IHEI Executive Committee	2005 <ul style="list-style-type: none">• First Rezidor Responsible Business Award given to Radisson SAS St Helen's Hotel, Dublin, at Annual General Manager conference• Launch of Rezidor SAS Code of Conduct
1996 <ul style="list-style-type: none">• Launch of the Radisson SAS environmental programme with 24 action points• Founding member of the International Hotels Environment Initiative	2003 <ul style="list-style-type: none">• Launch of Hotels Environment Action Month (now Responsible Business Action Month) – 89 hotels participated• Radisson SAS Plaza Hotel, Oslo, is first Rezidor property to receive third-party environmental certification with the Nordic Swan Eco-label	2004 <ul style="list-style-type: none">• Awarded "Worldwide Hospitality Award for Environmental Protection"• Development of internet based database for environmental legislation with self-audit and quarterly updates• Carlson Companies signs ECPAT Code of Conduct against sexual exploitation of children	2006 <ul style="list-style-type: none">• Awarded HOFTEL Owner-Friendly Innovation of the Year
2001 <ul style="list-style-type: none">• Launch of the Responsible Business programme encompassing the three pillars of health and well-being, social and ethical responsibility, environmental responsibility			2007 <ul style="list-style-type: none">• Launch of Responsible Business Best Practice database• World Childhood Foundation becomes corporate charity organisation

Fonte: Sustainability Report 2008 di Rezidor Hotel Group

Nel 2006 il *Sustainability Report*¹⁷⁶ è integrato all'interno dell'*Annual Report* e inserito dopo le informazioni e le performance finanziarie del gruppo. Questo rappresenta un elemento di novità rispetto ai report precedenti di sostenibilità prodotti nel periodo 2002-2005. Tuttavia, negli anni a seguire tornerà a essere separato dal successivo report del 2007. I rapporti di sostenibilità del periodo 2002-2005 non sono disponibili, ma è possibile osservare nella figura 20 le performance ambientali che sono state conseguite.

¹⁷⁵ Nel 1996 parte il primo programma ambientale "Radisson SAS" che prevede 24 *action points*, grazie all'*International Hotels Environment Initiative*, uno dei membri fondatori.

¹⁷⁶ La relazione sulla sostenibilità non viene revisionata da un soggetto terzo e indipendente.

Figura n.20: Le performance ambientali del RHG nel periodo 2002-2006



Fonte: Annual & Sustainability Report 2006 di Rezidor Hotel Group

L'analisi evolutiva degli *Annual Report* viene affrontata a partire dal 2006, anno in cui il *Sustainability Report* è introdotto dal headline "Creating value through responsible business" e si mostra in due sezioni. La prima presenta il report e la seconda le Stakeholder Relations. Quest'ultima enuncia la *Responsible Business Policy* (RBP) che guida il programma e si suddivide in sette parti:

- Employees*, per educare e sensibilizzare le risorse umane sui temi ambientali e sociali sia nella vita privata che in quella lavorativa;
- Customers*, per informare e coinvolgere gli ospiti nelle attività legate al *Responsible Business* all'interno degli hotel del gruppo;

- c) *Property Owners*, sviluppare forme di collaborazione a tutti i livelli organizzativi per soddisfare gli obiettivi economici, sociali e ambientali;
- d) *Suppliers*, selezionare i fornitori che dimostrano la loro responsabilità ambientale e sociale, e acquistare i prodotti;
- e) *Community*, assumere un ruolo attivo nelle comunità internazionali legate ai temi di CSR e dare un positivo contributo alle comunità locali in cui sono presenti;
- f) *Authorities*, rispettare la legislazione locale e internazionale in materia di lavoro, salute, sicurezza, diritti umani e ambiente;
- g) *Environment*, attivare processi di miglioramento continuo delle performance ambientali relativamente all'utilizzo di risorse non rinnovabili, sostanze chimiche, la gestione e riduzione dei rifiuti;

Il programma di RBP è strutturato attorno i 12 obiettivi inclusi in queste otto parti e in questa versione viene data particolare enfasi all'analisi comparativa degli indicatori in quanto sembra "confezionato" attorno le aspettative degli stakeholder¹⁷⁷ sotto il profilo socio-economico-ambientale di HRG. I documenti a sostegno della RBP sono il codice di condotta¹⁷⁸, le sponsorizzazioni dei partner e degli stakeholder, la definizione di una lista dei materiali da costruzione vietati e sull'utilizzo del *Freon*, delle Pari Opportunità, delle pratiche contro le molestie sessuali, sul luogo di lavoro e il favoreggiamento della prostituzione negli alberghi.

Le Certificazioni sono ottenute nel 9% delle strutture e spesso sono ubicate in paesi nordici¹⁷⁹, focalizzano l'attenzione sull'efficienza energetica, la formazione, la gestione dei rifiuti e la riduzione delle aree costruite con calcestruzzo.

L'impostazione di questo programma¹⁸⁰, voluto e pensato dal Presidente & CEO Kurt Ritter, ha un approccio al management basato sul "*empowerment*". In sintesi, la

¹⁷⁷ Le differenti aspettative degli stakeholders possono condurre a contraddizioni interne. Un RB efficace deve essere contemporaneamente in grado di bilanciare tali le aspettative e, attraverso l'ascolto, riscuotere soddisfazione nelle scelte aziendali intraprese.

¹⁷⁸ Il *Code of Conduct* sarà istituito nel 2008, il documento a cui si fa riferimento e quello presente all'interno dell'*Internal Economic Manual*, e menzionato nel Financial Report.

¹⁷⁹ Gli hotel certificati nel 2006 sono ubicati principalmente in Norvegia e in Svezia, poi Inghilterra, Belgio e Irlanda.

¹⁸⁰ L'impostazione del 2006 è frutto della struttura sperimentata con successo nel 2003: una sovrastruttura regionale di RB sostiene il collegamento interno tra gli hotel e i team di RB aziendali; parallelamente i coordinatori di RB si incontrano al Forum annuale di RB dove vengono informati e aggiornati sui recenti sviluppi del programma di RB e condividono le migliori pratiche sviluppate.

responsabilità del Programma di RB è del Comitato Esecutivo ma la responsabilità operativa spetta al General Manager di ciascun Hotel, sostenuto dai Team di RB e dal coordinatore di RB della rispettiva Business Unit.

Le singole strutture alberghiere vengono dotate di diversi strumenti che sono comuni a tutti gli hotel del Gruppo; tuttavia ogni Business Unit elabora un proprio *RB Action Plan* sulla base dei 12 *target* di RB. Tali obiettivi sono guidati da un manuale, la *RB Quick Guide* per tutti i marchi di RHG e il *RB Handbook* per Radisson SAS.

La formazione in RB del personale e i materiali per la comunicazione sono disponibili per tutti i Brand RHG. Per incoraggiare gli alberghi che promuovono il RB al proprio interno viene istituito un riconoscimento che premia il “migliore” Hotel alla conferenza annuale dei General Manager.

Diversamente dalla generale negativa congiuntura di mercato di quel periodo, il 2008 rappresenta un anno di ottimi risultati per RHG. La crisi economica ha portato con sé una crescita negativa dell’occupazione in tutta Europa e una maggiore enfasi sull’efficienza e sulla razionalizzazione dei costi.

La definizione di un modello di business fondato sulla sostenibilità e la riduzione degli impatti ambientali, sulla responsabilità d’impresa e l’etica delle decisioni, permette a RHG di non rilevare una contrazione dell’occupazione bensì di assumere un ruolo di leadership nel settore.

Nel 2008 il gruppo aderisce al *Global Compact* delle Nazioni Unite¹⁸¹ (1999), lancia un innovativo “*Responsible Business Training Programme*”, triplica il numero di alberghi certificato Eco-Label e presenta il *Code of Business Ethics*.

Nello stesso anno viene pubblicato il *Responsible Business Programme* (RBP), un documento che unisce al precedente documento *Responsible Business Policy* (RBP) quello di *Stakeholder Engagement*. Questa fusione comporta non solo l’integrazione di un’ottava

¹⁸¹ Il Global Compact è un’iniziativa delle Nazioni Unite che nasce con a volontà di promuovere un’economia globale sostenibile rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell’ambiente e della lotta alla corruzione; aderiscono 8700 aziende e organizzazioni di 160 paesi al mondo; tale iniziativa è volontaria e viene siglata nel rispetto di un insieme di principi che promuovono i valori della sostenibilità e responsabilità; dal punto di vista operativo viene strutturato in un network che unisce governi, imprese e organizzazioni su scala globale attraverso una piattaforma e una struttura operativa che permette di implementare, mantenere e diffondere pratiche e politiche sostenibili; la presenza di forum favorisce il confronto e la diffusione delle conoscenze e delle esperienze di business (<http://www.globalcompactnetwork.org>).

parte al RBP che tratta del coinvolgimento degli Stakeholder¹⁸² ma viene corredato delle aspettative che il RBP ha sulle politiche di ogni area o tipologia di stakeholder.

I singoli obiettivi sono di tipo *performance-based* e vengono perseguiti in relazione alle azioni previste nel programma. Inoltre, viene modificata la restituzione dell'informativa di ogni area (viene offerto un estratto in tabella 15) che vede estendere gli obiettivi perseguiti dal programma di RB con un *Summary Progress* che enuncia assieme agli obiettivi di ogni area anche gli indicatori di riferimento che ne valutano la performance e li raffronta con i commitment e gli obiettivi previsti e ottenuti.

Tabella n.15: estratto del Summary Progress del RBP

RESPONSIBLE BUSINESS POLICY	RESPONSIBLE BUSINESS OBJECTIVES	RESPONSIBLE BUSINESS INDICATORS	COMMITMENTS AND TARGETS FOR 2008	ACHIEVEMENTS 2008
 <p>COMMUNITY</p> <p><i>We shall take an active role in the international responsible business community, and contribute to the local communities where we operate.</i></p>	<p>12. Have a positive influence and impact on the local and international community</p>	<p>Amount of money raised for corporate and local charities</p> <p>Number of hotels participating in Responsible Business Action</p> <p>Month in September each year</p>	<p>Raise min. TEUR 60 for World Childhood Foundation</p> <p>160 hotels to join Responsible Business Action Month</p> <p>Explore adherence to the Global Compact</p>	<p>TEUR 75 raised for World Childhood Foundation</p> <p>162 hotels participated in Responsible Business Action Month</p> <p>Joined the Global Compact in December 2008</p>
 <p>ENVIRONMENT</p> <p><i>We shall do our utmost to continuously improve our performance in the areas of energy, water, chemicals and resource consumption, and waste generation in order to reduce our negative impact on the environment.</i></p>	<p>13. Reduce dependence on fossil fuels and become more energy efficient in all areas of operation without sacrificing the guest experience and comfort</p> <p>14. Conserve water whenever possible without sacrificing the guest comfort and discharge "clean" water</p>	<p>Energy - kWh/m² Reduction of carbon footprint: CO₂ equiv. / guest night</p> <p>Number of hotels with renewable energy solutions</p> <p>Water - litres /guest night</p> <p>Number of hotels using water efficient equipment</p>	<p>5% reduction in energy consumption per guest night for both Park Inn and Radisson BLU</p> <p>5% reduction in water use per guest night</p> <p>80% of hotels having water efficient shower heads and taps</p>	<p>Energy use measured as kWh per metre squared decreased by 6% for Radisson Blu and 14% for Park Inn</p> <p>Water consumption measured as litres per guest night decreased by 3% for Radisson Blu and 7% for Park Inn</p>

Fonte: Sustainability Report 2008 di RHG

A livello corporate i *Key Department* devono collaborare e coordinarsi per offrire un concreto e costante supporto al General Manager per implementare le pratiche di *Responsible Business*. A sua volta, il *Responsible Business Department* coopera con le aree dei diversi *Key Department* (Figura n.21).

¹⁸² Vengono fornite informazioni agli azionisti e agli investitori, in modo tempestivo, accurato e trasparente, in relazione ai rischi e alle opportunità connesse al *Responsible Business*.

Figura n.21: La cooperazione inter-funzionale

Examples of Cooperation with other Corporate Departments during 2008
Technical Development <ul style="list-style-type: none">• Responsible Construction and Renovation Guidelines• Benchmarking of environmental performance
Purchasing <ul style="list-style-type: none">• Supplier Code of Conduct• Supplier Responsible Business Profile on RezPin
Sales & Marketing <ul style="list-style-type: none">• Responsible Meetings and Events• Carbon Offsetting through goldpoints plusSM
Safety & Security <ul style="list-style-type: none">• Code of Business Ethics• rezidorethics.com
People Development <ul style="list-style-type: none">• Living and Leading Responsible Business Training
Finance <ul style="list-style-type: none">• Environmental Reporting and Analysis

Fonte: Sustainability Report 2008 di RHG

A livello operativo i General Manager sono responsabili della gestione delle questioni sociali, etiche e ambientali. In coerenza al proprio *RB Action Plan* le differenti Business Unit organizzano le attività dei *Department* in relazione al raggiungimento dei specifici obiettivi di RB pianificati nel programma.

Il 2010 è un anno che definisce alcuni cambiamenti del piano di RB, ma nel rispetto della coerenza dell'approccio e in continuità dei contenuti che hanno definito la pianificazione fino a questo momento. Vengono introdotti i *Responsible Business Tools*, quattro strumenti che supportano i *General Manager* e il personale di ogni livello per attuazione dell'*Action Plan*, in particolare:

- *Responsible Business Training*

È il programma di formazione che tutto il personale Rezidor deve effettuare entro 90 giorni dall'assunzione. Le informazioni si sviluppano in moduli. Il primo, "*Living Responsible Business*", ha una durata di due ore e mezza, è rivolta ai dipendenti di ogni livello e illustra come ogni individuo può fare la differenza nella riduzione degli impatti ambientali attraverso le attività quotidiane, sia a casa che al lavoro. Il secondo, "*Leading Responsible Business*", è rivolto ai *General Manager* e ai Capo

Dipartimento, in modo possono dare il buon esempio e accrescere il livello di sensibilità e coinvolgimento di tutti i *team members*;

- *Responsible Business Manual*

Il documento inizia con il coinvolgimento del personale alla nomina del *Responsible Business Coordinator* e alla creazione del *Responsible Business Team* per la valutazione delle performance ambientali e sociali dell'hotel. Include le informazioni su come organizzare efficacemente i *Responsible Business Meetings*, gli stati d'avanzamento dell'*Action Plan* elaborato per l'albergo e i suggerimenti su come comunicare efficacemente i risultati sia al proprio interno che al mercato esterno; dopo aver conseguito i risultati di eccellenza perseguiti il manuale si conclude con una serie di indicazioni che guida gli alberghi per ricevere dei riconoscimenti per i successi ottenuti.

- *Responsible Business Intranet*

Viene offerta una piattaforma ad uso interno dove è possibile trovare informazioni aggiornate su standard e politiche aziendali, linee guida sulla reportistica e modulistica, un database completo sulle migliori buone pratiche, modelli di comunicazione, *fundraising tips* per il "*World Childhood Foundation*", riferimenti utili sulle certificazioni, premi e altre risorse utili;

- *Safety and Security Tools*

Nella piattaforma aziendale sono presenti strumenti online di *self-audit* per la valutazione del rischio per ogni albergo della catena che forniscono le linee guida su quattro principali direttrici: *Guest Safety, Employee Safety, Fire Safety, Operational Security*; l'obiettivo è quello di fornire un supporto utile per il sostegno delle politiche interne, dei programmi di formazione, nella sensibilizzazione e nella preparazione di materiali e programmi per la mitigazione del rischio, di incidenti e delle minacce.

Le azioni relative al training del personale si inseriscono in un quadro già avviato dal 2002, anno in cui tutti i nuovi dipendenti e tutti i nuovi Hotel che entrano nel portafoglio viene erogato un ciclo di formazione sulla Responsabilità d'impresa. I risultati emersi nel primo anno di formazione registrano un'adesione del 70% degli alberghi del gruppo e una

loro progressiva efficienza nell'utilizzo delle risorse¹⁸³ che si conferma e si rafforza con quanto previsto in questo *Action Plan*.

Una ulteriore novità introdotta nel 2010 è la riconfigurazione del *Responsible Business Program* (RBP). La tradizionale suddivisione degli argomenti viene ripensata. Le sezioni relative ai "TRIC=S¹⁸⁴ - *for Safety and Security*", "*Impacts, Risks and Opportunities*" e "*Responsible Business Program*" vengono inglobate nella riorganizzazione del documento con uno sviluppo trasversale dei contenuti. La consueta presentazione dei "*Economic Results*" "*Environmental Results*" "*Social Results*" diventano un fondamento su cui riedificare i tre pilastri della struttura di tutto il programma, in particolare:

- 1) *Taking responsibility for the health and safety of employees and guests;*
- 2) *Respecting social and ethical issues in the company, as well as in the community;*
- 3) *Reducing our negative impact on the environment;*

Le trasformazioni al RBP proseguono nel 2011 attraverso l'introduzione della nuova filosofia del servizio "*Yes i Can!*" che interviene principalmente nella ridefinizione delle routine quotidiane e nell'apporto di valori fondamentali che contribuiscono al posizionamento a al ruolo di leader del mercato come impresa responsabile. In coerenza con i *Responsible Business Tools* previsti nella precedente attuazione dell'*Action Plan*, viene istituita una *Global Business School* a supporto della crescita professionale del personale a ogni livello e delle rispettive competenze e sensibilità nei temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità d'impresa.

Nel 2012 Wolfgang M. Neumann succede a Kurt Ritter nel duplice ruolo di *President & CEO* della Carlson-Residor Hotel Group. In questo momento si consolida la volontà e l'obiettivo del Gruppo di essere leader del settore *Hotel Industry* nel *Responsible Business* e rafforza il rapporto di fiducia nelle relazioni con tutti gli stakeholder, tradizione che affonda le sue radici già dalle origini di cultura scandinava, che sviluppa con i proprietari delle strutture europee e globali, i *business developer*, i *business partner*, i clienti, i dipendenti e le comunità locali.

L'apprezzamento internazionale del programma di RB conduce il Gruppo verso la definizione di una nuova veste comunicativa con maggiore *appeal* che brandizza i pilastri di

¹⁸³ Gli alberghi installano lampade a basso consumo, utilizzano la chiave con carte elettronica per accendere alla camera e termostati per il controllo dell'aria condizionata, la gestione e riciclaggio dei rifiuti, l'efficienza energetica complessiva dell'edificio.

¹⁸⁴ Questo acronimo intende rappresentare la formula di cinque elementi principali: "*Treat assessment*" + "*Risk evaluation and mitigation*" + "*Incident Response preparedness*" + "*Crisis management and communications capabilities*" = "*Safe, secure, and sellable hotels*".

sostenibilità e responsabilità d'impresa (figura 22) e li restituisce in forma sintetica, immediata e semplice da ricordare, ovvero:

- 1) Think Planet: ha l'obiettivo di minimizzare l'impatto sull'ambiente;
- 2) Think People: ha lo scopo di prendersi cura del benessere di ospiti e dipendenti;
- 3) Think Together: ha l'intento di rispettare le questioni etiche e sociali che coinvolgono la *Rezidor Hotel Group* (RHG) e le comunità locali.

Figura n.22: I tre Pilastri del programma RHG



Fonte: Sustainability Report 2014 di RHG

La filosofia del servizio “*Yes i Can!*” diventa il motto dell’intera Società e permette di contribuire al sostegno dell’idea che “il giusto atteggiamento permette di realizzare ogni obiettivo”.

Questa vision e questo approccio al business conduce HRG a vincere per sette anni consecutivi¹⁸⁵ il “*World's Most Ethical Companies*”, il premio dell’*Ethisphere Institute*¹⁸⁶ che nomina *Rezidor Hotel Group* l’impresa più etica al mondo¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Precisamente, il premio viene vinto ininterrottamente dall’anno 2010 all’anno 2016 compresi.

¹⁸⁶ È un centro di ricerca indipendente che promuove le migliori pratiche in tema di etica aziendale e di governance.

¹⁸⁷ Per elencare altri leader in altri settori si cita vi Strauss & Co., Google, Inc., L’Oreal e General Electric Company (www.ethisphere.com).

Questo istituto utilizza un sistema di classificazione proprietario che valuta il programma di etica e di *compliance*, la reputazione, la *leadership*, l'innovazione, la *corporate governace*, la cultura della responsabilità e dell'etica d'impresa attraverso le scelte attuate internamente e operate sul mercato.

Nel 2015 il Presidente e CEO *Wolfgang M. Neumann*, decide di imprimere deciso posizionamento dei *Corporate Brand* (Tabella 16) in ambito sostenibile e responsabile per ognuno dei marchi e dei livelli di servizio, nonché di voler formalizzare i *commitment* societari con il mercato. In linea e in coerenza con queste decisioni presenta la carta di "*Responsible Business and Environmental Policy*" dove vengono enunciati gli impegni e gli obiettivi societari in tema di CSR.

Tabella n.16: Gli Hotel Brand di Rezidor Hotel Group nel 2015

Nome	Brand	Numero Hotel	Paesi	Tipo di servizio	Descrizione del servizio
Quorvus Collection		4	4	Luxury & Lifestyle	Proprietà storiche e residenze moderne, boutique classiche e suite urbane in luoghi di elevato profilo nella migliore ubicazione
Radisson Blu		287	74	Upper Upscale	Marchio iconico, elegante e con uno stile all'avanguardia. Design Innovativo, gamma di esperienze uniche, "Yes i Can" concept
Radisson Red		4	4	Life style select	Livello Upscale con una filosofia di albergo che coniuga arte, musica e moda, e servizi esperienziali
Radisson		56	15	Upscale	Stile moderno, Socialmente Responsabile, service-driven. Ubicati in aree urbane e sub urbane, destinazioni turistiche, aeroporti aree industriali, "Yes i Can" concept, "Caring. Sharing. Daring".
Park Inn		144	26	Midscale High Tech	Stile giovane, vivace e colorato, camere funzionali e spazi flessibili, ubicato nelle capitali, aeroporti e stazioni ferroviarie
Prizeotel		3	1	Budget Design Hotel	Stile moderno e di design in location urbane centrali, coniuga gli aspetti social e con prezzi economy
Park Plaza		21	9	Luxury & Lifestyle	Hotel di lusso in grandi centri urbani per i viaggiatori business e leisure
COUNTRY Inn & Suite		112	7	Servizi di Qualità	Ubicato in aree urbane e sub urbane offre residenze a lungo termine con uno stile estetico contemporaneo

Fonte: ns elaborazione

Il Gruppo si propone di generare un effetto positivo per la Società e le Destinazioni attraverso la progettazione e la strutturazione di attività operative quotidiane che mirano alla creazione di servizi di qualità, alla crescita economica e occupazionale, alla tutela ambientale e al coinvolgimento delle comunità locali. In particolare i dodici *commitment* sottoscritti sono di seguito presentati:

- 1) rispettare la normativa vigente in materia di lavoro, salute e sicurezza, diritti umani e ambiente, e si impegnano a seguire le relative migliori pratiche;
- 2) operare in assenza di schiavitù, lavoro forzato e sfruttamento minorile;
- 3) sviluppare dinamiche di miglioramento continuo delle *green performance* e dell'impatto ambientale, in particolare nell'utilizzo di energia, di acqua, di sostanze chimiche, ma anche nel consumo di risorse non rinnovabili e nella riduzione e gestione dei rifiuti prodotti;
- 4) integrare nel processo di revisione e reporting l'insieme di strumenti e soluzioni più attuali per conseguire gli obiettivi ambientali e sociali;
- 5) identificare le aree di miglioramento e di sviluppo delle innovazioni che l'hotel può implementare attraverso l'attuazione del *Responsible Business Action Plan* e sostenere i *Responsible Business Teams* in ciascun *business unit*;
- 6) educare e sensibilizzare il personale a prendere decisioni consapevoli in favore dei temi ambientali, etici e sociali, nella vita privata e lavorativa;
- 7) facilitare il coinvolgimento degli clienti nella realizzazione delle *green activities* e accrescere le informazioni a relative al piano di *responsible business* del Gruppo;
- 8) collaborare con i proprietari e i gestori per trovare soluzioni innovative che possono soddisfare gli obiettivi socio-economico-ambientali del programma;
- 9) fornire agli azionisti e agli investitori delle informazioni tempestive, precise e trasparenti sui rischi e le opportunità correlate al *responsible business* aziendale;
- 10) acquistare prodotti che hanno un ridotto impatto ambientale durante il loro ciclo di vita¹⁸⁸, avvalendosi di fornitori che dimostrano il loro impegno per l'ambiente, la responsabilità sociale e l'etica;

¹⁸⁸ Si fa riferimento al *Life-Cycle Assessment (LCA)*, la metodologia che valuta l'insieme delle interazioni che ha un determinato prodotto o servizio con l'ambiente in relazione al suo intero ciclo di vita, che include le fasi di pre-produzione, produzione, distribuzione, uso (quindi anche riutilizzo e manutenzione) riciclaggio e dismissione finale; la procedura di LCA è standardizzata a livello internazionale dalle norme ISO 14040 e 14044;

11) assumere un ruolo attivo nelle comunità internazionali di CRS, partecipare a gruppi e meeting di discussione e riflessione, prendere parte in organismi di settore, sottoscrizione di principi internazionali di *responsible business*;

12) Contribuire allo sviluppo delle comunità locali in cui sono presenti.

In seguito all'iniziativa formativa sviluppata nel 2010 per la definizione dei *Responsible Business Tools* nel 2015 prende avvio "*Safety & Security*", un progetto per la gestione della sicurezza aziendale riconosciuto come *best practice* nel *Hospitality Industry*. Questa iniziativa ha poi condotto verso la firma dell'accordo con *Safehotels*, un soggetto terzo e indipendente nella consulenza globale in tema di sicurezza che ha visto nel 2015 la certificazione di 65 hotel.

4.2.3.1 Il Code of Business Ethics di Rezidor Hotel Group

L'attuale codice etico di RHG è stato pubblicato nel 2012 e viene presentato con l'*headline* "*Earn Trust, Grow Respect*". Questo documento è il frutto di una lunga elaborazione che lo vede inizialmente integrato nel "*Internal Economic Manual*" nonché parte della relazione finanziaria annuale del Gruppo dell'anno 2006.

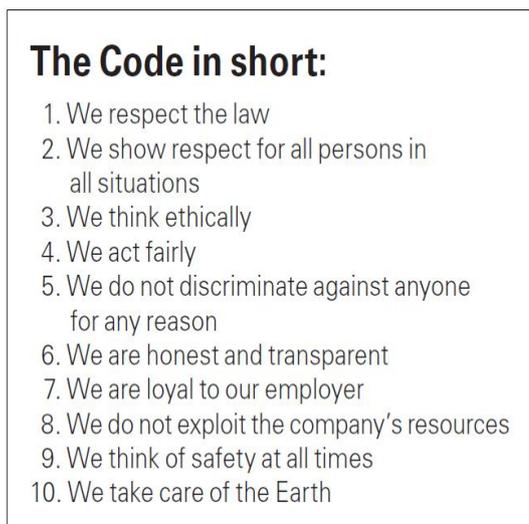
Questa prima versione ha il titolo "*Rezidor Way*", mira a mostrare il modo in cui RHG conduce il proprio Business e come esso rappresenti una guida per i dirigenti e i dipendenti. Descrive il proprio impegno nel offrire agli ospiti dei servizi di qualità che sono erogati nel rispetto dei diritti umani e dei minori, del diritto dei lavoratori ma anche dell'equità dei salari, delle pari opportunità e del conflitto interessi, della trasparenza e della corruzione, ma anche delle politiche d'acquisto, della violazione delle norme di legge, del sistema di reporting e della responsabilità nel condurre il business. I valori espressi vogliono mostrare come l'organizzazione e i suoi collaboratori conducono le attività della vita quotidiana, in particolare l'apertura mentale, la fiducia, la professionalità, lo spirito combattivo, la flessibilità, l'*empowerment* nella conduzione responsabile del business.

Nella primavera del 2008 viene pubblicato il primo "*Code of Business Conduct and Ethics*"; è in forma autonoma e indipendente rispetto altri report, e contiene le linee guida per condotta commerciale nei confronti di tutti gli stakeholder. Il documento incoraggia i dipendenti nell'applicazione delle norme contenute nel codice e nella

discussione/confronto con i rispettivi supervisor¹⁸⁹ sia per una maggiore comprensione che per una diretta segnalazione dei comportamenti inosservanti¹⁹⁰.

Per ricordare le norme con maggiore facilità e immediatezza viene inserito un riquadro di sintesi, “*The Code in short*” (figura 23), nella copertina del *Code of Business Conduct and Ethics* e all’interno di tutti gli *Responsible Business Report* degli anni a seguire.

Figura n.23: Rezidor’s Code of Business Conduct and Ethics



Fonte: Sustainability Report 2008 di RHG

Il vigente *Code of Business Conduct and Ethics* di RHG viene pubblicato nell’ottobre del 2012 e viene impostato con due tipologie di layout delle pagine, quelle che contengono la descrizione delle norme di comportamento etico e quelle che definiscono la struttura e gli obiettivi di controllo.

Di seguito sono indicate le 15 aree che definiscono i principi di condotta etica:

1) *Reporting and Disclosure;*

Trattano dei diritti e dei doveri dei dipendenti, delle procedure di dinamiche di segnalazione dei soggetti coinvolti ai supervisor di riferimento, nonché dei strumenti e utili a garantire l’anonimato dei pareri di valutazione;

¹⁸⁹ Se il diretto supervisor è coinvolto o non resta in “impasse” e non agisce, in questo caso può essere segnalato al responsabile di livello superiore.

¹⁹⁰ Ogni soggetto che desidera segnalare in forma anonima le sue preoccupazioni o possibili violazioni del Codice può recarsi nei *Ethics Point* o visitare il sito web dedicato www.rezidorethics.com per assicurarsi l’attenzione adeguata di personale specializzato di HRG.

2) *Reporting to The Rezidor Hotel Group;*

Afferisce alle norme e alle procedure da seguire per la redazione e l'approvazione dell'*Annual Report* del Gruppo;

3) *Client, Customer and Guest Relations*

Riguarda la creazione di valore per i clienti attraverso la costruzione di buone relazioni e di soddisfazione con i stakeholder; l'adesione al Codice permette di fornire migliori performance qualitative e una più elevata esperienza de servizio;

4) *Employee Relations and Expectations;*

Regola i codici di comportamento, di interazione e di rispetto tra colleghi e scoraggia le condotte inappropriate, discriminatorie, intimidatorie tra i dipendenti; RHG si fa garante dei diritti di parità di trattamento e non esclusione sociale per motivi di sesso, religione, razza, genere, disabilità, stato civile, preferenze sessuali, nazionalità, casta, affiliazione politica, minoranze e ogni altra forma tutelata dalla Legge;

5) *Conflict of Interest;*

Nel rispetto della privacy di tutti viene effettuato un monitoraggio delle attività dei dipendenti e dei dirigenti per verificare l'assenza di conflitti di interesse e forme di corruzione che possono nuocere al gruppo, ai suoi affiliati, i partners e i fornitori, anche in termini di competitività, di immagine e di reputazione;

6) *Financial Integrity, Records and Use of Funds;*

Le tre parole chiave che disciplinano le scelte finanziaria sono onestà, affidabilità e integrità; i tre soggetti con cui comunica il RHG sono i Media, gli Investitori e gli Analisti finanziari. Tutti i fondi gestiti, il denaro contante e gli altri asset del gruppo devono essere registrati e contabilizzati, ogni variazione viene strettamente proibita;

7) *Responsible Business;*

RHG si impegna nel assistere i suoi clienti attraverso il proponimento di un'offerta con servizi sostenibili in grado di ridurre gli impatti ambientali; RHG sottoscrive accordi internazionali per il rispetto dei diritti umani¹⁹¹, standard delle condizioni lavorative, ambientali e anticorruzione; condanna e non

¹⁹¹ Nel 2009 sottoscrive il Global Compact delle Nazioni Unite;

favorisce la prostituzione, la pornografia, lo sfruttamento minorile, le tratte di esseri umani;

8) *Suppliers;*

RHG condivide i propri standard qualitativi ed etici con i suoi fornitori e li coinvolge nella sottoscrizione dei suoi commitment contenuti in questo Codice; si estendono tutte le restrizioni relative alla privacy, confidenzialità w gestione dei dati sensibili;

9) *Confidentiality; Data Protection/Privacy;*

Tutte le informazioni confidenziali vengono protette secondo procedure aziendali che rispettano le tutele e gli obblighi di legge nell'accesso e gestione dei dati coperti da privacy; la non divulgazione e le modalità di trattamento si estendono ai dati elettronici, web e software, che devono essere sempre protetti da password;

10) *Legal Integrity;*

In relazione allo sviluppo globale delle attività di business, RHG si impegna nel rispetto delle rispettive leggi locali in cui sono insediate le sue Business Unit; offrire piena collaborazione nelle indagini governative e investigative nei confronti di clienti, dipendenti e dirigenti;

11) *Competition/Competitive Practices;*

Riguarda il rispetto delle leggi di antitrust e riduzione della concorrenza, in conformità della normativa vigente nei paesi in cui opera;

12) *Investor Relations;*

Afferisce ai principi di *Corporate Governance* che sono essenziali a tutelare gli azionisti e le attività di business che devono essere caratterizzate da affidabilità, trasparenza, efficacia interna e controllo esterno;

13) *Interaction with Government, Party Officials, Political Parties - Prevention of Corruption;*

RHG ribadisce la "tolleranza zero" per la corruzione e piena collaborazione con i governi e le forze di polizia nel contrasto all'illegalità; viene vietata ogni forma di pagamento monetaria e non-monetaria, benefit, agevolazione, regali e coinvolgimenti di vario tipo espressamente vietati da leggi nazionali o di questo codice sulla condotta morale nello svolgimento delle attività di business;

14) *Fraud Policy*;

Viene definita una politica contro le frodi e le truffe che coinvolge tutti i contratti con i partner attraverso il programma di responsabilità “ECOMAN 4.04.1”;

15) *Compliance Certification*;

Tutti i Vice Presidenti di area, i *Regional Director* e gli *Hotel General Manager* devono sottoscrivere il certificato di conformità entro fine gennaio con i dati di performance relativi all’anno precedente;

Le parti che definiscono la strutturazione degli obiettivi sono tre, in particolare il primo è in introduzione del documento¹⁹² e gli altri due in conclusione. Di seguito si elencano i rispettivi *Control Objective*:

- a) Stabilire un livello di condotta per i dipendenti Rezidor Hotel Group che sia professionale ed etico sia nell’aspetto che nella sostanza del suo operato;

RHG si impegna a mantenere un elevato standard nel *business ethics*, nell’onestà e nell’integrità, così come previsto dal *Responsible Business Program*, che racchiude la responsabilità sociale, etica e ambientale; il Codice contiene le regole e le linee guida per la condotta commerciale e la responsabilità nei confronti dei colleghi, dei clienti, degli albergatori, degli ospiti, dei fornitori, degli agenti, degli azionisti e delle autorità locali in generale. RHG rinuncia a ogni opportunità di business che comporti la violazione delle disposizioni previste dal codice e dalla normativa nazionale di riferimento¹⁹³;

Il Codice deve essere applicato tempestivamente, in modo coerente ed efficace. Le violazioni dei dipendenti può comportare azioni disciplinari che possono condurre al licenziamento. Un principio interessante in termini di responsabilità recita “le opportunità di business non hanno la priorità sulla nostra reputazione o il nostro Codice Etico” (Rezidor Hotel Group, *Code of Business Ethics*, 2012);

- b) Garantire il rispetto del *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA);

¹⁹² questa parte introduttiva contiene i principi di base e lo scopo del Codice che trova nelle pagine successive lo sviluppo delle 15 aree che illustrano le norme di condotta etica.

¹⁹³ Questo aspetto presuppone che ogni dipendente e dirigente conosca le leggi e la normativa che regolano le sue attività lavorative.

Il FCPA proibisce di offrire o fornire oggetti di valore¹⁹⁴ se lo scopo è quello di ottenere o mantenere attività di business, evitare multe o sanzioni, o per conseguire un qualsiasi vantaggio o beneficio;

c) Garantire il rispetto del *UK Bribery Act* 2010;

le specifiche norme del *Bribery Act* devono essere letti unitamente con i principi e le politiche del Codice Etico in ECOMAN 1.03.1; la policy si attua in tutti i paesi in cui il Rezidor Hotel Group opera e si applica a tutte le persone che lavorano a tutti i livelli e gradi all'interno del RHG tra cui gli alti dirigenti, i funzionari, gli amministratori e i dipendenti qualunque contratto possiedano, ma anche a consulenti, appaltatori, tirocinanti, personale distaccato, lavoratori a domicilio, lavoratori occasionali e personale delle agenzie, volontari, stagisti, agenti, sponsor, o di qualsiasi altra persona associata con RHG o una delle società controllate dal gruppo o dei loro dipendenti;

Viene sostenuto un processo continuo di valutazione del rischio per garantire che tutte le politiche ECOMAN siano rispettate; questo non si limita ai programmi di audit interno o esterno, a politiche di *Due Diligence*, alla valutazione della minaccia e la mitigazione del rischio, il "*TRIC=S safety and security program*"

4.2.4. Il programma di Accor Hotels

La programmazione sostenibile di Accor Hotels prende avvio nel 2006 con l'*Earth Guest program*, un'iniziativa che raggruppa tutte le azioni societarie svolte nel campo della responsabilità sociale e ambientale. Attraverso questo programma vengono lanciate iniziative a sostegno dello sviluppo locale, la tutela dei minori, la lotta contro le epidemie, l'alimentazione equilibrata contro l'obesità infantile e adulta, la riduzione dei consumi energetici e idrici, la gestione dei rifiuti e la preservazione della biodiversità.

Il programma si struttura otto priorità suddivise in due raggruppamenti: EGO per gli aspetti Corporate ed ECO per quelli ambientali.

Le *EGO issues* riguardano:

¹⁹⁴ Vengono citati i contanti, *gift card*, carte scontate o di cibo gratuito, bevande, spettacoli di intrattenimento, servizi alberghieri.

- 1) *Local development*, a sostegno socio-economico delle comunità locali attraverso accordi formali di lungo termine e la promozione di *fair trade*;
- 2) *Child protection*, la formazione del personale la sensibilizzazione dei clienti nel combattere lo sfruttamento minorile nel turismo;
- 3) *Healthcare*, la prevenzione e la lotta delle grandi epidemie presenti in certe destinazioni, in particolare per l'AIDS e la malaria;
- 4) *Nutrition*, l'aiuto fornito alla clientela nella selezione di diete equilibrate secondo la piramide alimentare per prevenire l'obesità adulta e infantile;

Le *ECO issues* controllano:

- 5) *Energy*, la promozione dell'utilizzo delle energie rinnovabili e il miglioramento dell'efficienza energetica per ridurre l'impatto ambientale che provoca i cambiamenti ambientali;
- 6) *Water*, la dotazione di regolatori di flusso della portata d'acqua nei rubinetti, il riciclo delle acque reflue e di scarico, aumentare la consapevolezza dell'utilizzo dell'acqua sia nei clienti che nel personale alberghiero;
- 7) *Refuse*, il riciclaggio e la separazione dei rifiuti, nonché la loro riduzione attraverso una gestione responsabile;
- 8) *Biodiversity*, l'implementazione di *green practices* e buone pratiche organizzative che permettono una migliore gestione degli spazi nel rispetto della biodiversità e nella migliore sensibilizzazione e responsabilizzazione del personale e della clientela, in collaborazione con le associazioni.

Il percorso verso una sostenibilità condivisa all'interno del gruppo che conduce alla realizzazione dell'*Earth Guest* inizia nel 2002 con la creazione del *Group Sustainable Development Department*¹⁹⁵, la sottoscrizione al *Global Compact*¹⁹⁶ delle Nazioni Unite e il lancio della carta di acquisiti sostenibili nel 2003, la progressiva certificazione ISO 14000

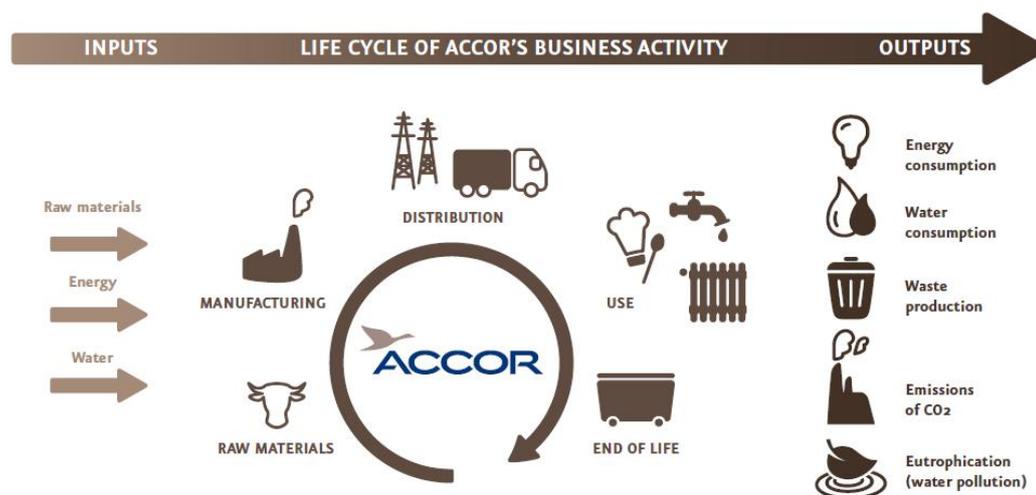
¹⁹⁵ Si occupa delle questioni ambientali e sociali che coinvolgono Accor nei paesi di destinazione.

¹⁹⁶ Nasce nel 1999 e rappresenta una delle prime iniziative volte a coinvolgere attivamente le imprese a diventare più responsabili; la valutazione avviene su cinque livelli, la governance, le risorse umane, gli acquisti, la produzione e la comunicazione.

delle strutture aderenti al circuito IBIS Hotel dal 2004 e la definizione delle otto priorità strutturata nelle 65 azioni previste dall'*Accor Hotels Environment Charter*¹⁹⁷ del 2005.

Nel 2010 Accor intraprende un processo di revisione generale per strutturare una base informativa comune e affidabile per l'intero gruppo. Viene creata *Earth Guest Research*, una piattaforma pubblica di conoscenza condivisa per lo sviluppo sostenibile del settore alberghiero. Questa iniziativa dà avvio a due ricerche. La prima è condotta da IFOP su 7000 clienti in sei paesi con l'obiettivo di comprendere la clientela alberghiera internazionale sulle tematiche legate allo sviluppo sostenibile. La seconda, in collaborazione con PwC¹⁹⁸, sviluppa un audit ambientale sui circa 4400 hotel del gruppo basata sull'analisi del ciclo vita (figura 24) per individuare i principali impatti e le aree di miglioramento delle *business activities* del gruppo a livello globale.

Figura n.24: il ciclo di vita delle attività di Accor Hotels



Fonte: Earth Guest Research, Environmental footprint, 2011

Nel 2011 Accor presenta "*Planet 21*" il nuovo programma di sviluppo sostenibile. Chiaramente dal suo titolo è possibile cogliere i dichiarati riferimenti all'Agenda 21 del Vertice di Rio de Janeiro che richiama alla necessità di formulare un nuovo modello che sia

¹⁹⁷ La Carta illustra le 8 sezioni che contengono le 65 azioni che mostrano nel dettaglio il grado di coinvolgimento del management, le competenze tecniche e la visibilità che tali iniziative hanno agli occhi degli ospiti; le 8 sezioni previste sono: *informing and raising awareness, energy, water, wastewater, waste, ozone layer, biodiversity, green purchases*;

¹⁹⁸ L'analisi misura i principali cinque impatti prodotti dalle attività di Accor Hotels in relazione al Environment Footprint e in particolare su: *energy consumption, water consumption, waste production, climate change, water pollution (eutrophication)*.

in grado di proporre una diversa modalità di progettare, produrre, proporre e consumare servizi turistici.

Sophie Flak, *Executive vice-president Sustainable Development and Academies* del gruppo Accor, facendo riferimento alle analisi del *Earth Guest Research* spiega che: “*Based on these studies, we have conducted a substantial effort of reflection and consultation in-house and with our key stakeholders to define 21 commitments with effective levers for action. To multiply our results, we know we can count on our customers' growing concern with sustainable development. This is the goal of PLANET 21: to put in place a social, societal and environmental program matched with precise goals that unite our employees and offer our customers an opportunity to contribute*” (The Accor sustainable development program: press kit, 2012, p.3).

Uno degli aspetti centrali è dato dalla trasparenza dei risultati prodotti e dal coinvolgimento attivo dei clienti e dei partner in ogni azione intrapresa dal programma. Per Accor, la ricerca di un modello di gestione alberghiera sostenibile e responsabile viene visto come requisito essenziale per accrescere la competitività e l’attrattività dei brand del gruppo, del grado di fidelizzazione dei clienti interni (dipendenti, fornitori, partner) e di quelli esterni (turisti), con l’obiettivo di creare valore condiviso.

Denis Hennequin, *Accor Chairman & CEO*, al lancio del programma di sviluppo sostenibile *Planet 21* sottolinea l’apertura del Gruppo nel ripensare il proprio modello di business. L’obiettivo di lungo termine è quello di “reinventare l’albergo del futuro” e illustra il suo *concept* di ospitalità per proporsi di diventare leader globale nel settore *Hotel industry* nello sviluppo sostenibile e responsabile. il CEO utilizza l’*headline* “*Open new Frontiers in Hospitality*” e sottolinea “*I wanted to place openness at the core of our mission: openness to others and openness to a new way of perceiving hotels, of managing our impact on both the environment and the communities*” (The Accor sustainable development program: press kit, 2012, p.2).

L’approccio alla sostenibilità del Gruppo viene correlato alle attività coinvolte dal *core business* e inizialmente si focalizza sull’operatività delle *business unit* e sul loro grado di allineamento alla green vision del gruppo.

Il programma viene strutturato con obiettivi specifici e quantificabili che ogni albergo aderente al progetto si impegna a soddisfare entro il 2015. Gli obiettivi comunicati nel 2012 mirano alla conservazione degli ecosistemi dei 92 paesi in cui sono insediati gli alberghi del Gruppo, e si suddividono in 21 commitment su 7 pilastri di base (tabella 17), ovvero tre obiettivi per ogni pilastro.

Tabella 17: Accor Framework program

7 PILLARS	21 COMMITMENTS	21 QUANTIFIABLE OBJECTIVES FOR 2015
HEALTH	1 ENSURE HEALTHY INTERIORS	85% of hotels use eco-labeled products
	2 PROMOTE RESPONSIBLE EATING	80% of hotels promote balanced dishes
	3 PREVENT DISEASES	95% of hotels organize disease prevention training for employees
NATURE	4 REDUCE OUR WATER USE	15% reduction in water use between 2011 and 2015 (owned/leased)
	5 EXPAND WASTE RECYCLING	85% of hotels recycle their waste
	6 PROTECT BIODIVERSITY	60% of hotels participate in the Plant for the Planet reforestation project
CARBON	7 REDUCE OUR ENERGY USE	10% reduction in energy use between 2011 and 2015 (owned/leased)
	8 REDUCE OUR CO ₂ EMISSIONS	10% reduction in CO ₂ emissions between 2011 and 2015 (owned/leased)
	9 INCREASE THE USE OF RENEWABLE ENERGY	10% of hotels use renewable energy
INNOVATION	10 ENCOURAGE ECO-DESIGN	40% of hotels have at least three eco-designed room components
	11 PROMOTE SUSTAINABLE BUILDING	21 new or renovated hotels are certified as sustainable buildings
	12 INTRODUCE SUSTAINABLE OFFERS AND TECHNOLOGIES	20% of owned and leased hotels offer green meeting solutions
LOCAL	13 PROTECT CHILDREN FROM ABUSE	70% of hotels have committed to protecting children
	14 SUPPORT RESPONSIBLE PURCHASING PRACTICES	70% of hotels purchase and promote products originating in their host country
	15 PROTECT ECOSYSTEMS	100% of hotels ban endangered seafood species from restaurant menus
EMPLOYMENT	16 SUPPORT EMPLOYEE GROWTH AND SKILLS	75% OF HOTEL MANAGERS ARE PROMOTED FROM INTERNAL MOBILITY
	17 MAKE DIVERSITY AN ASSET	WOMEN ACCOUNT FOR 35% OF HOTEL MANAGERS (OUTSIDE MOTEL 6 / STUDIO 6)
	18 IMPROVE QUALITY OF WORKLIFE	100% OF HOST COUNTRIES ORGANIZE AN EMPLOYEE OPINION SURVEY EVERY TWO YEARS
DIALOGUE	19 CONDUCT OUR BUSINESS OPENLY AND TRANSPARENTLY	ACCOR IS INCLUDED IN 6 INTERNATIONALLY-RECOGNIZED SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT INDICES OR STANDARDS
	20 ENGAGE OUR FRANCHISED AND MANAGED HOTELS	40% OF ALL HOTELS ARE ISO14001 OR EARTHCHECK CERTIFIED (EXCL. ECONOMY SEGMENT)
	21 SHARE OUR COMMITMENT WITH SUPPLIERS	100% OF PURCHASING CONTRACTS ARE IN COMPLIANCE WITH OUR PROCUREMENT CHARTER 21

Fonte: Accor Sustainable Development Program Planet 21, 2012.

Ognuno dei sette pilastri persegue uno specifico macro-obiettivo che viene presentato con un logo e una *headline* di sintesi, in particolare:

- Health: “*Welcoming guests with a guarantee*”

Attua misure che preservano l’igiene e la salubrità degli ambienti per ospiti e i dipendenti, garantendo l’utilizzo di prodotti *eco-labeled* e preservandoli dai rischi legati all’alimentazione;

- Nature: “*Preserving, recycling and replanting*”

Protegge l’ambiente attraverso la riduzione dei consumi idrici e la gestione dei rifiuti, dando vita a un progetto di riforestazione globale¹⁹⁹ in accordo con le Nazioni Unite;

- Carbon: “*Reducing and optimizing*”

Riduce l’impatto ambientale attraverso l’adozione sistematica di misure per il risparmio energetico e l’utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili;

- Innovation: “*Inventing and transforming*”

L’obiettivo è rendere Planet 21 il laboratorio di riferimento per il settore hotel industry, attraverso lo sviluppo di un modello di business che rappresenti pienamente lo sviluppo sostenibile integrato;

- Local: “*Contributing and protecting*”

Sostiene le comunità locali, lo sviluppo economico condiviso, protegge i bambini e gli ecosistemi in cui operano gli hotel del gruppo;

- Employment: “*Developing and nurturing*”

Valorizza le diversità sociali, culturali e professionali dei 145 mila dipendenti, e favorisce lo sviluppo delle competenze, delle responsabilità, delle motivazioni e delle carriere, e sostiene l’occupazione locale;

- Dialogue: “*Sharing and reaching out*”

Coinvolge gli affiliati e i fornitori nell’implementazione di strategie di sviluppo sostenibile, integrandoli al interno di un processo di *sharing responsibility*.

Planet 21 prevede un ampio coinvolgimento di tutti gli stakeholders che entrano in contatto con i singoli alberghi e garantisce una maggiore trasparenza sulle azioni intraprese dal gruppo e risultati relativi ottenuti. La diffusione di queste informazioni favorisce la credibilità del Gruppo e della sua offerta turistica, inoltre incoraggia la clientela ad aderire alle iniziative dell’albergo con comportamenti virtuosi. In questo processo vengono coinvolti, in ugual misura, anche il personale, le comunità locali, l’insieme dei fornitori e degli affiliati.

A sostegno della maggiore credibilità e reputazione del programma, gli alberghi aderenti possono effettivamente utilizzare la segnaletica di PLANET 21 solo se le performance di sostenibilità della struttura soddisfa un determinato livello minimo prestazionale. I requisiti

¹⁹⁹ si fa riferimento al progetto “plant for planet”

vengono stabiliti tramite un protocollo che valuta l'intera struttura attraverso un elenco di 65 azioni o dal ottenimento della certificazione esterna accettata dal programma.

Nel *Reporting Protocol* sono presenti gli indicatori di sviluppo sostenibile, i metodi di raccolta dei dati e dei controlli effettuati. Il protocollo viene applicato indistintamente a tutte le persone coinvolte, in modo da assicurare: esattezza, attualità, affidabilità e completezza dei valori monitorati e comunicati dal Gruppo.

Il monitoraggio annuale degli indicatori persegue un duplice obiettivo, sia il controllo dei progressi del gruppo, sia comunicare con trasparenza l'impronta ecologica delle attività di Accor. Il documento che viene prodotto è utilizzato dalla società di verifica esterna dei dati di performance per la CSR del Gruppo.

Gli indicatori individuati da Accor sono i seguenti:

- La lista delle 65 azioni ambientali e sociali attuate in hotel (Charter 21);
- I dati e le informazioni generate dal monitoraggio di acqua, dei consumi energetici, delle emissioni di gas a effetto serra;
- La gestione e riduzione dei rifiuti in accordo coi fornitori (non incluso in Charter 21);
- Altri indicatori complementari legati al sociale e alla sostenibilità ambientale.

Tali indicatori vengono rilevati nell'anno solare e considerano i consumi complessivi della struttura alberghiera indipendentemente dall'uso che ne viene fatto. Da questa rilevazione vengono esclusi dal report gli alberghi che non hanno completato il processo di entrata nel Network Accor Hotels o quelli dove non è possibile misurare i loro consumi²⁰⁰ ma anche gli alberghi che operano in modo indipendente come *franchisee*²⁰¹.

Planet 21 prevede l'utilizzo di una specifica segnaletica composta da una gamma di messaggi e di simboli grafici che incoraggiano la clientela a partecipare attivamente al minore impatto della struttura attraverso i consueti gesti quotidiani. Il tono dei messaggi è di carattere educativo e ha uno stile premuroso e amichevole in quanto volto a sostenere la partecipazione senza colpevolizzare comportamenti difformi.

²⁰⁰ Tra questi si ricordano le strutture che hanno fatto il loro ingresso dopo il 15 settembre 2012, le nuove acquisizioni senza il marchio Accor, gli alberghi che hanno sospeso le loro attività nel periodo di reporting, gli alberghi che condividono i consumi con altre strutture

²⁰¹ Si fa riferimento ai Mercure Apartment in Brasile, le sussidiarie che operano sotto mandato (gli *ibis budget*, gli *Hotel F1* e i *Formule1*), ma si includono anche le strutture come i *Thalassa Sea & Spa* quando le attività connesse all'hotel, e non gestite da Accor, non hanno una contabilità degli impatti chiaramente determinabile (es: le boutique);

La “*PLANET 21 Signage*” accompagna i clienti dalla formazione delle scelte all’effettiva fruizione dei servizi e presenta quattro aree di base:

- *Booking*: nella scheda di presentazione dell’albergo è presente il logo “*Sustainably certified*” di adesione al programma;
- *Hotel entrance*: presente all’entrata dei 530 hotel certificati con lo standard ISO 14001, *EarthCheck*, HQE, BBC;
- *Public areas*: i materiali del programma vengono diffusi nelle *reception & lobbies*, viene data visibilità alle iniziative virtuose legate al *waste management*, all’utilizzo di prodotti di cortesia *eco-friendly*, all’utilizzo delle *green practies* per l’*energy management* e la lavanderia;
- *Rooms*: per accrescere la conoscenza del programma ma anche per creare identità ed empatia viene affisso alla camera 21 di ogni piano un riepilogo dei 21 *commitment* sottoscritti (es: camera n.121, n.221, n.321, ecc.);

Nel programma sono promosse ulteriori iniziative volte ad accrescere la reputazione e la credibilità attraverso lo sviluppo di progetti che coinvolgono i clienti, il personale e le strutture aderenti con l’adozione di buone pratiche.

Il primo, “*Plant for the Planet*”, è viene sviluppato con la partnership tra Accor Hotels e *Tristan Lecomte*²⁰² per lo sviluppo di un progetto che mira alla protezione della biodiversità e la riforestazione. Viene offerto alla clientela la possibilità di riutilizzare il proprio asciugamani e si propone la formula “ogni 5 asciugamani riutilizzati sarà piantato un nuovo albero”. Quest’azione prevede un risparmio del 50% sui consumi di lavanderia. Da aprile 2008 al termine del programma sono stati piantati oltre tre milioni di alberi²⁰³.

Il secondo, “*ReBorn*”, coinvolge tutti gli alberghi nella gestione efficiente degli arredamenti a seguito dei lavori di ristrutturazione. Mobili e oggetti decorativi in buone condizioni vengono venduti come prodotti di seconda mano su “*e-bay*”. Questo ha permesso di ridurre il volume dei rifiuti e il relativo costo sociale di smaltimento. Nel 2012, sono stati messi in vendita circa 2500 oggetti e arredi. Al termine del programma viene stimato che grazie a questa iniziativa si è potuto realizzare *green meeting* nel 20% degli alberghi Accor.

²⁰² Personaggio di fama internazionale per il suo impegno attivo nella lotta al *climate change* con due precedenti progetti di successo, ovvero “*Pur Project*” e “*Alter Eco*”.

²⁰³ Al termine del programma viene stimato che circa il 60% degli alberghi ha partecipato al progetto.

Il terzo, “*PLANET 21 e-learning module*”, coinvolge tutti i *team member* del gruppo con un progetto di aggiornamento e di formazione online per diffondere le *green practices*²⁰⁴ e sensibilizzare il personale alle tematiche sostenute dal programma, ma anche alla *corporate identity* e valori collettivi di sostenibilità e responsabilità.

Nel 2015 Accor Hotels decide di modificare il proprio modello di business, di intensificare le sue attività e i valori della *corporate identity*. Il gruppo rielabora i suoi valori e sottolinea la centralità del rapporto con la clientela: il punto di connessione è dato dalle performance legate alla sostenibilità e dal maggior valore positivo generato nel lungo termine. La sostenibilità diventa il fulcro centrale della CSR del Gruppo e parte integrante dell’operatività del suo nuovo modello di business.

I sei valori del gruppo (Accor Hotels Annual Report, 2015) vengono distinti tra:

1) *Guest Passion*: “*Our guests are the driver of our decisions, of our actions*”

Uno dei tre principali *internal report* dell’attuale programmazione si basa sul coinvolgimento e sulle aspettative della clientela per definire le azioni sostenibili;

2) *Innovation*: “*We heard it was impossible, but together we did it*”

Favorire la generazione di idee per provare, testare e imparare nuove soluzioni;

3) *Sustainable Performance*: “*We stand for creating value*”

Accrescere il valore attraverso i processi di miglioramento continuo dei risultati;

4) *Trust*: “*We say what we do, we do what we say*”

Trasparenza nel definire e comunicare i *commitment*, e sostenere il valore che ogni individuo genera attraverso le azioni sviluppate dai singoli alberghi;

5) *Spirit of Conquest*: “*We want to be where they want to be*”

Favorire lo spirito di iniziativa, dare vita a nuove idee con azioni concrete e svilupparle in coerenza con gli interessi più attuali della clientela;

6) *Respect*: “*We are proud of our differences*”

Le molteplici *business unit* collegate per il mondo mettono in relazione più culture e persone, dalle quali è possibile costruire valore dalle differenze.

²⁰⁴ Si cita la *green practice* sviluppata dal Sofitel Angkor, in Cambogia, dove la metanizzazione dei rifiuti organici garantisce la preparazione dei 700 pasti giornalieri per i dipendenti, ma anche un conseguente minor costo sociale in termini di inquinamento e di gestione dei rifiuti.

Il nuovo programma, rinominato “Planet 21 - in action”, ridefinisce quindi la sua struttura su un modello che si propone di essere più flessibile e con un approccio partecipativo che consente a ciascun hotel di impostare i propri obiettivi e delineare il proprio piano d’azione in relazione al specifico Brand, al livello di servizio e al contesto della destinazione in cui è inserito.

Nel luglio 2016 Accor Hotel accoglie nel Gruppo la catena Swissotel Hotels & Resorts, aggiungendo al suo Brand Portfolio (tabella 18) un importante marchio del lusso e della sostenibilità e responsabilità del management alberghiero. Nello stesso momento l’acquisizione coinvolge anche altri due *Luxury Brand* di eccellenza del settore ovvero *Fairmont* e *Raffle Hotel and Resort*.

Tabella n.18: Il Brand portfolio del Gruppo Accor Hotels nel 2016

Nome	Brand	Numero Hotel	Paesi	Tipo di servizio	Descrizione del servizio
Raffles		11	10	Luxury & Lifestyle	Hotel lusso in destinazioni che offrono un'oasi di relax e charm in ambienti esclusivi e di stile
Sofitel		120	41	Luxury & French Lifestyle	Ospitalità di lusso in stile Francese, una collezione di alberghi prestigiosi ed esperienze personalizzate <i>Guests: 46% business - 54% leisure</i>
Onefinestay	onefinestay	+2500	4	Case, ville, residenze storiche	Ospitalità tailor made in residenze private urbane con un’ampia gamma di servizi alberghieri
Fairmont		74	21	Luxury & Upscale	La più ampia collection globale di alberghi storici e iconici con una consolidata reputazione di qualità e dallo stile “ <i>the place to be</i> ”
MGallery By Sofitel		88	24	Luxury & Boutique hotels	Boutique hotel in luoghi incantevoli ispirati all’ospitalità francese <i>Guests: 36% business - 64% leisure.</i>
Pullman		119	31	Upscale for new generation	Marchio cosmopolita, una nuova generazione di hotel di lusso dei “ <i>ultra-connected travelers</i> ”, <i>Guests: 55% business - 45% leisure</i>
Swissotel		31	16	Luxury & Upscale	Stile, qualità e modularità dell’offerta con un approccio contemporaneo ed eco-sostenibile della tipica ospitalità svizzera
Grand Mercure		46	11	Luxury & Upscale	Fonde la cultura locale con le tradizioni universali dell’ospitalità globale in luoghi di grande pregio <i>Guests: 50% business - 50% leisure.</i>
The Sebel		26	3	Upscale hotels & apartments	Appartamenti eleganti, spaziosi dal design e servizio personalizzato in ambienti autonomi e riservati <i>Guests: 52% business - 48% leisure</i>

25 Hours Hotels	 twenty five hours hotels	8	4	Urban Hotel & Lifestyle	Hotel concept dallo stile urbano e cosmopolita con un'ampia gamma di servizi personalizzabili
Novotel	 HOTELS, SUITES & RESORTS	459	61	Midscale Family e Individuals	<i>Coniuga il turismo per le famiglie con le esigenze dei viaggiatori d'affari. Guests: 51% business - 49% leisure.</i>
Mercure	 HOTELS	747	57	Midscale Modern Easy Living	Hotel dalle peculiarità locali e dalla qualità dell'esperienza di soggiorno, in sintonia con la cultura locale
Adagio	 aparthotel	100	11	Midscale Aparthotel	Appartamenti spaziosi, self-catering, con servizio reception, pulizia e colazione, per soggiorni lunghi <i>Guests: 58% business - 42% leisure.</i>
Mama Shelter	 SHELTER	6	3	Midscale Aparthotel	Appartamenti in spazi urbani, giovani e di condivisione delle esperienze, con servizio ristorazione
Ibis	 HOTELS	1079	65	Economy	<i>Stile moderno e design confortevole a prezzi competitivi reception 24h Guests: 52% business - 48% leisure.</i>
Ibis Styles	 HOTELS	310	30	Economy	Creatività, design e divertimento in camere familiari a prezzi all inclusive <i>Guests: 52% business - 48% leisure.</i>
Ibis Budget	 HOTELS	551	17	Economy	Budget Hotel con camere da 2 o 3 persone, spazi divertimento, docce XL buffet "all-you-can-eat" <i>Guests: 52% business - 48% leisure.</i>
HotelF1		237	1	Economy	Budget hotel con camere "Duo" e "Trio" dal design contemporaneo, con accoglienza e prima colazione
Thalassa Sea & Spa	 SEA & SPA	19	4	Upscale Hotel Spa	Hotel Spa con 5 key del benessere: <i>balance&nutrition, stress&emotions, sleep&recovery, beauty&youth, vitality&energy</i>

Fonte: ns elaborazione.

Viene previsto un livello "bronze status", che rappresenta la base comune a tutti gli hotel il quale racchiude l'adesione ai 16 commitment e lo svolgimento di specifiche azioni obbligatorie e preordinate. Per aggiornare il proprio livello "Charter 21" allo status silver, gold o platinum, gli alberghi devono selezionare e implementare una gamma di iniziative per ottenere il proprio status. Questo sistema ha l'obiettivo di stimolare i general manager e i proprietari ad accrescere l'efficacia e l'efficienza delle azioni attraverso un modello di responsabilità condivisa che unisce gli aspetti socio-ambientali a quelli dei dipendenti e dei clienti.

Il nuovo programma quinquennale “Planet 21” 2016-2020 (figura 25) si struttura in quattro aree strategiche d’azione²⁰⁵, ovvero “employees”, “customers”, “partners”, “local communities”, e in due priorità²⁰⁶, “food&beverage” e “buildings”.

Figura n.25: Programma “Planet 21 in action” 2016-2020 di Accor Hotels



DRIVE THE CHANGE TOWARDS POSITIVE HOSPITALITY, WHEREVER WE ARE

Fonte: Planet 21 press-kit commitment to 2020, 2016

I requisiti obbligatori per conseguire il *Bronze Status* del “Charter 21 Level” sono 16 e vengono suddivisi in cinque aree specifiche, in particolare:

- *Employees*
 - 1) Nominare un leader Planet 21;
 - 2) Aumentare la consapevolezza e il rispetto di norme e valori etici del Gruppo;
 - 3) Accrescere la sensibilità dei dipendenti con l’adozione di pratiche *eco-friendly*;

²⁰⁵ Distinti in figura 28 dalla colorazione blu.

²⁰⁶ Distinti in figura 28 dalla colorazione nocciola.

- *Customers*
 - 4) Riutilizzo degli asciugamani di default per soggiorni superiori a una notte;
 - 5) Utilizzare servizi cortesia *eco-friendly* (shampoo, doccia, sapone);
 - 6) Rendere visibili gli indicatori chiave comunicati in Planet 21;
 - 7) Utilizzare eco-certificazioni per i prodotti di pulizia degli ambienti;
- *Communities*
 - 8) Partecipare al “*Plant for the Planet program*”;
 - 9) Adottare il “*WATCH child protection program*”;
- *Alimentation*
 - 10) Bandire l’utilizzo di specie di pesci in via di estinzione;
- *Bâtiments*
 - 11) Misurare e analizzare i consumi di acqua e ed energia ogni mese e agire tempestivamente in caso di problematiche;
 - 12) Adottare gli standard per la riduzione dei flussi d’acqua in tutte le docce, rubinetti e servizi igienici dell’hotel;
 - 13) Assicurarsi che vengano trattate tutte le acque reflue utilizzate;
 - 14) Utilizzare lampade a risparmio energetico
 - 15) Riciclare i rifiuti pericolosi in appositi contenitori;
 - 16) Riciclare almeno due tipologie di rifiuti (carta, vetro, cartone, plastica)

Unitamente ai requisiti descritti Accor Hotels redige tre *external inputs* per comunicare le attività e i risultati conseguiti, ovvero tre report tematici che permettono di osservare le azioni e i risultati prodotti dal programma “*Planet 21*” 2016-2020 sull’Ambiente, il contesto socio-economico e la clientela.

Il primo, “*AccorHotels Environmental footprint*”, analizza gli impatti ambientali prodotti lungo il ciclo di vita (figura 24) e mette in evidenza le tre leve per lo sviluppo delle azioni per il 2020 ovvero, i consumi energetici dell’albergo, l’utilizzo dell’acqua e l’inquinamento prodotto, il *Food&Beverage*. Questo report viene svolto in collaborazione con Quantis²⁰⁷ e l’ultimo è stato pubblicato ad aprile 2016.

²⁰⁷ Società di esperti terzi nel analizzare e utilizzare metodologie avanzate di *life-cycle assessment* e di misurare i risultati correlati con le performance del gruppo societario.

Il secondo è “*AccorHotels Socio-Economic footprint*”, il primo studio che analizza e quantifica l’impatto dell’attività locale e globale dell’intero Gruppo Accor. In particolare vengono affrontati gli aspetti relativi all’occupazione locale e globale, il coinvolgimento delle comunità di destinazione e le ripercussioni negative che possono derivare dallo sviluppo delle attività tipiche del core business di Accor. Questo report viene svolto nel contesto di “*Planet 21 Research*” e in collaborazione con “*Utopies*²⁰⁸” e l’ultimo è stato pubblicato a gennaio 2016.

Il terzo è “*AccorHotels Guest Survey*”, uno studio che coinvolge circa sette mila clienti in otto paesi che ha permesso di dare una più stretta identificazione delle aspettative della clientela e del loro livello di *engagement* in termini di sviluppo sostenibile degli hotel. Le tre principali evidenze emerse²⁰⁹ sono i clienti sono consapevoli di dover agire sulle azioni quotidiane, che il comportamento responsabile in albergo è identico a quello casalingo e, infine, l’aspettativa dei clienti di osservare i risultati concreti che hanno prodotto l’osservanza dei commitment e delle azioni intraprese dall’hotel e dal Gruppo Accor. Questo report viene svolto da Accor Hotels e l’ultimo è stato pubblicato ad aprile 2016.

4.2.4.1 Il Code of Business Ethics di Accor Hotel

Accor Hotels istituisce nel 2014 la “*Ethics and Corporate Social Responsibility Charter*” con lo scopo di sostenere i *commitment* a cui la Società ispira l’intera programmazione “*Planet 21*” e le scelte relative alla gestione etica e responsabile. Nel 2015 la Carta viene aggiornata per incorporare i nuovi valori del Gruppo, la cultura aziendale e la rinnovata struttura dei *commitment* che riflettono il nuovo modello di business e caratterizzano della nuova programmazione “*Planet 21 - in action*” 2016-2020.

In riferimento all’ambito di applicazione, la *Corporate Social Responsibility* si propone di ottenere tre principali risultati in relazione alle variabili aziendali di maggiore interesse:

- 1) La CSR ha un effetto positivo sulla soddisfazione del cliente

Viene attribuito alla migliore qualità dei servizi erogati, i quali derivano sia dalla positiva influenza del sistema di gestione che migliora l’organizzazione dell’hotel, sia

²⁰⁸ È una società di consulenza terza specializzata nella progettazione di sistemi di *footprint* locale.

²⁰⁹ Il sondaggio sui clienti mostra che quotidianamente il 85% evita spechi di cibo, 82% utilizza elettrodomestici di classe A di efficienza energetica; inoltre il 70% è ugualmente preoccupato all’ambiente quando è in albergo rispetto casa propria, il 60% è disposto a rivedere la fattura via email, il 57% è felice di riutilizzare il proprio asciugamani e lenzuola per due o tre giorni.

dalla maggiore motivazione e dal grado di coinvolgimento dei dipendenti (Planet 21 Research - *contribute to guest satisfaction and business performance*, 2015);

2) La CSR ha un effetto positivo sulla redditività dell'hotel

In proporzione al livello *Charter 21* dell'hotel (*bronze* o superiore) si registra un accrescimento medio della EBIT della singola *business unit* in relazione al maggior livello ottenuto; ne emerge che migliore è la performance di sostenibilità e maggiore è la redditività di quella struttura; viene affermato che l'albergo può investire in sostenibilità "*but these investments deliver positive paybacks by reducing costs (energy, waste) and increasing revenues (enhanced reputation and guest satisfaction)*" (AccorHotels Environmental footprint, 2016)

3) La CSR permette di accrescere il giro d'affari tra Accor e i clienti chiave B2B

Nel caso delle gare d'appalto e delle relazioni con i clienti B2B, la certificazione ISO 14000 rappresenta un fattore di differenziazione più incisivo rispetto ad altre tipologie di standard; emerge che la presenza dell'ISO 14000 soddisfa le aspettative di CSR del 70% dei clienti B2B ed è un importante criterio di scelta dell'hotel per circa il 90% dei clienti o turisti (Planet 21 Research - *What are the links between business and CSR performance*, 2015).

La *Ethics and Corporate Social Responsibility Charter* del 2015 è composta di quattro sezioni principali. Nella prima vengono espressi i valori identitari del Gruppo come illustrato nel paragrafo precedente. La seconda è la più strutturata e contiene i *commitment* e le responsabilità sostenute a livello *Corporate*. La terza sezione contiene una breve memoria su come applicare le procedure mentre l'ultima offre un rapido glossario.

Il documento presenta i valori del gruppo attraverso il comportamento dei *team member* descrivendolo come "la quotidiana espressione dei valori societari nelle relazioni con tutti gli stakeholder, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione [...] ed essi ci guidano nelle metodologie di leadership, nella scelta delle azioni e nei significati che producono tali sforzi" (*Ethics and Corporate Social Responsibility Charter*, 2015) per dare risposta ad un quadro di riferimento globale in un mercato in continua e rapida evoluzione.

I valori espressi dalla Carta rappresentano i fondamenti identitari del gruppo e quindi devono essere condivisi e adottati da tutti i *team member*. Tuttavia, si segnala che nella Carta approvata e pubblicata nel 2014 i valori espressi erano cinque ovvero, *Spirit of*

*conquest*²¹⁰, *Imagination*²¹¹, *Trust*²¹², *Respect*²¹³, *Performance*²¹⁴. Inoltre il contenuto formale e comunicativo delle descrizioni dei singoli valori mostrano delle variazioni che colgono sfumature diverse lungo le stesse direttrici etiche.

La seconda parte introduce un quadro di riferimento che sottolinea come condurre il proprio business, in particolare nel rispetto della normativa locale e internazionale, il generale senso di responsabilità etica e gestionale del management, il rispetto dei diritti umani e delle informazioni personali, la tutela della reputazione e dell'immagine aziendale nonché l'impegno di sanzioni severe per comportamenti fraudolenti, corruttivi, insider trading e pratiche che limitano la concorrenza. Il cuore di questa sezione si sviluppa sulla capacità di dialogo e di interazione tra Accor Hotel e gli stakeholder, sui quali struttura gli *AccorHotels pledges*, ovvero i principali impegni sottoscritti in ogni sezione nei confronti dei sui principali sei stakeholder:

1) *Employees*:

composto da 25 impegni, viene garantita la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, nel rispetto e valorizzazione delle diversità, anche attraverso politiche di assunzione trasparenti, non discriminatorie, e con il contrasto morale alle molestie sessuali; migliorare la qualità della vita lavorativa, della salute e sicurezza delle condizioni di lavoro, anche attraverso la gratificazione delle buone performance raggiunte, un adeguato supporto per la formazione professionale e la prospettiva di carriera;

2) *Guests*:

composto da 12 impegni, le politiche di *quality assurance* permettono di avere sicurezza e igiene per tutti i prodotti alimentari proposti in ogni destinazione come principio fondamentale *hospitality business*; viene offerta una certa attenzione per la sicurezza, la salute e la nutrizione, in particolare per le misure legate alla prevenzione.

3) *Investors and partners*:

²¹⁰ Presentata come "il nostro motore di crescita", "restare fedeli al nostro pionieristico spirito imprenditoriale, guardando al di là degli stereotipi e spingendoci oltre i nostri confini"

²¹¹ Presentata come "l'energia del nostro futuro", "vogliamo osservare, precedere e agire in modo diverso, e immaginare soluzioni innovative che guideranno il progresso"

²¹² Presentata come "La pietra angolare della nostra gestione", "creiamo un clima confidenziale e di fiducia tra tutti i dipendenti", "per sostenere e valorizzare il personale e i partner".

²¹³ Presentata come "il fondamento di tutte le nostre azioni", "apprezziamo la diversità e la dignità delle persone di tutto il mondo, sia all'interno che all'esterno del Gruppo".

²¹⁴ Presentata come "la chiave del successo continuo" e "il modo più rapido e appropriato per offrire soluzioni sempre più efficaci ai team, agli ospiti e ai partner".

composto da 3 impegni, propone incontri e reportistiche regolari, in aggiunta alla consueta assemblea degli azionisti, per comunicare con trasparenza e prontezza i risultati e gli obiettivi raggiunti dal Gruppo;

4) *Suppliers and service providers:*

composto da 7 impegni, si focalizza sulle relazioni con i dipendenti e sulla “*Social responsibility and environmental commitments*” che sottoscrive con i fornitori; in questa direzione viene redatto il “*Procurement Charter 21*” che regola le dinamiche di approvvigionamento lungo la filiera nel rispetto dei green commitment che sostengono l’ambiente e le comunità locali nel generale rispetto dello sviluppo sostenibile;

5) *Host communities:*

composto da 11 impegni, Accor Hotels sostiene il lancio e la promozione delle iniziative locali per incoraggiare lo sviluppo economico e sociale delle comunità locali e la maggiore integrazione degli ospiti nelle culture e nelle ricchezze delle destinazioni, nel rispetto dei diritti umani e della protezione dei minori;

6) *Environment:*

composto da 14 impegni, questa sezione si focalizza interamente sulla riduzione degli impatti ambientali e sulla sensibilizzazione di tutti gli stakeholder per offrire un business più ricco di opzioni legate allo sviluppo sostenibile, in particolare sulla promozione di studi, analisi e ricerche legate alla gestione ambientale e alla progettazione di sistemi più efficienti, sulla maggiore consapevolezza degli individui attraverso azioni progressive di sensibilizzazione, sulla conservazione delle risorse naturali, l’utilizzo di energie rinnovabili e sistemi di efficienza energetica con strumenti passivi e buone pratiche.

La terza sezione affronta l’applicazione delle procedure e prevede due brevi trattazioni. La prima riguarda la comunicazione e la diffusione della carta verso tutti i soggetti interni ed esterni al Gruppo, ovvero tutti gli stakeholder che possono condividere tali valori e “possono dimostrare la loro applicazione ogni giorno” (Ethics and Corporate Social Responsibility Charter, 2015). La seconda indica ai dipendenti le modalità, le indicazioni ed i comportamenti da adottare nel caso in cui si vogliono approfondire sulle tematiche sui comportamenti etici o si intende segnalare violazioni ai codici di comportamenti promossi dalla Carta. L’ultima sezione raccoglie i riferimenti utili per un breve glossario.

4.2.5. il programma di TUI Group

La programmazione sostenibile di TUI Group prende avvio nel 2003 per impulso del *Centre Group Corporate Environmental Management/Sustainable Development* che analizza regolarmente le prestazioni ambientali e la sostenibilità di TUI AG Group al termine di ogni esercizio. Questo procedimento viene implementato per la prima volta a livello di Corporate nel 2002. I principali *key performance indicator* dell'intero Gruppo sono in parte disponibili dal 2004 e integralmente disponibili dal 2005.

La scelta di costruire un reporting interno sulle performance ambientali delle società appartenenti al Gruppo nasce da una duplice esigenza. La prima, di natura esterna, è in risposta alle crescenti richieste di trasparenza sulla sostenibilità e sulla responsabilità di TUI nell'esercizio delle differenti attività su più settori. La seconda, di natura interna, è in relazione al processo di miglioramento continuo (CIP - *continuous improvement process*) che vede nel reporting ambientale uno stimolo al miglioramento sistematico delle performance e dei risultati di tutte le società di TUI AG Group.

In precedenza, il reporting ambientale era inserito all'interno della relazione annuale societaria già dal 1995 come segnale della politica aziendale. La crescente attenzione e sensibilità per i temi legati alla sostenibilità ha condotto verso "la costruzione di informazioni pertinenti e sistemiche" che vengono interpretate da TUI come "un processo di comunicazione ambientale originato da processi di uno sviluppo continuo, flessibile e focalizzato sul dialogo" (*Managing Sustainably in the World of TUI*, 2004).

Questo approccio alla sostenibilità conduce il Gruppo alla redazione del suo primo report separato dalla relazione annuale societaria con riferimento al periodo 2003-2004²¹⁵. Questo documento viene espressamente rivolto a "tutti i *team member* TUI e alle imprese che in TUI vogliono perseguire gli obiettivi di miglioramento continuo del Gruppo nel rafforzare gli indici di performance condivisi, i commitment ambientali, l'armonizzazione e la compatibilità ambientale tra crescita aziendale e redditività delle attività d'impresa" (*Managing Sustainably in the World of TUI*, 2004).

²¹⁵ Il report si divide in tre principali sezioni; la prima, "*Corporate responsibility: environmental sustainability*", si focalizza interamente sugli impatti economico-ambientali e sul loro monitoraggio; la seconda "*Main focus of environmental activities in 2003*" illustra le certificazioni di *environmental management systems* (EMS), le *Strategic partnerships* e i progetti di cooperazione, *best/good practices*, *benchmarking* e modelli per la conservazione delle risorse e impiego di energie rinnovabili e standard di qualità ambientale; la terza mostra gli obiettivi per la programmazione 2004-2006 di TUI AG e tutte le compagnie del gruppo.

Questa scelta apre la strada al primo programma quadriennale di sostenibilità *Managing Sustainably in the World of TUI – 2004/2007*. Il CEO Wolf Michael Iwand, ma anche Direttore di TUI AG Group - *Corporate Environmental Management / Sustainable Development* - nella presentazione di questo primo programma sottolinea la “forte aspettativa dei mercati finanziari, della politica, dei media e delle organizzazioni non governative nel vedere un report che tratti, quantifichi e qualifichi, gli aspetti e i rischi non finanziari, le azioni e i fatti concreti in materia di *Corporate Social Responsibility (CSR)* per il personale della società, l’ambiente e la natura” (*Managing Sustainably in the World of TUI, 2007*).

Il documento amplia e approfondisce la segnalazione e i contenuti sulla trasparenza delle performance e del coinvolgimento degli stakeholders. Vengono trattate anche le difficoltà riscontrate nell’implementazione del piano nelle tematiche relative al *Climate Change*, alla difesa dei diritti umani, la lotta contro la povertà, le misure anticorruzione e di giustizia ambientale.

Tali argomentazioni vengono interpretate nell’ampio processo di sviluppo internazionale come motore di innovazione e competitività, attraverso lo sviluppo di una rendicontazione esterna e verificabile, e una trasparenza delle informazioni basata sui migliori dati disponibili per la rilevazione interna ed esterna dei risultati comunicati al mercato. Tuttavia, l’intensità di utilizzo dell’energia nelle divisioni trasporti e turismo viene visto come un indicatore di prestazioni chiave per lo sviluppo sostenibile, in quanto gli strumenti di CRM a disposizione non permettono di prevedere il comportamento dei segmenti di clientela e sulle future scelte di acquisto e di apprezzamento di prodotti e servizi, come ad esempio su prodotti turistici e servizi che si contraddistinguono per specifici criteri fondati su valori etici e morali, ambientali e sociali.

Il CEO afferma che “solo quando ci sarà un significativo riscontro nella volontà dei consumatori di pagare per questa tipologia di benefici, TUI sarà in grado di soddisfare gli interessi degli azionisti e dei dipendenti sulla base della redditività sostenibile per soddisfare queste esigenze di carattere generale” (*Managing Sustainably in the World of TUI, 2007*).

I principi su cui si sviluppa la programmazione 2004-2007 sono quattro: *Truth, Significance, Clarity, Continuity & Comparability*. Per quanto siano chiari in generale, non viene offerto un dettaglio interpretativo e metodologico nel definire e perseguire tali principi in relazione ad un modello di business, come quello di TUI, un gruppo turistico fortemente integrato verticalmente e con un patrimonio strutturato lungo l’intera catena

del valore (agenzie di viaggio, tour operator, trasporti, *destination agencies, holiday hotels*) che si riflette in una struttura eterogenea nella “culture” e nel monitoraggio interno dei processi di reporting, dalle piccole, alle medie e alle grandi società multinazionali che compongono la costellazione di TUI AG Group nel mondo, così come delle specifiche realtà socio-territoriali in cui sono insediate le attività.

L’assetto strategico di TUI di sviluppa prevalentemente attorno al di concetto sostenibilità individuando in essa “*a key element of our corporate strategy*” a cui è associata a livello comunicativo l’*headline* “*Going beyond*” (*Managing Sustainably in the World of TUI*, 2007). Le motivazioni enunciate nel programma su cui poggiano i green commitment sono: la buona reputazione della società, la gestione professionale dei rischi commerciali, una elevata trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder.

La chiarezza di TUI nel approcciarsi a questi temi è piuttosto onesta in quanto si afferma che “*Sustainable development for TUI means a profit-oriented corporate strategy which incorporates environmental and social needs*”. Il raggiungimento degli obiettivi di questo programma vedono nel personale²¹⁶ una forte leva per l’implementazione delle attività e la garanzia di qualità in ogni fase e livello dei servizi lungo la filiera. Una seconda importante leva risiede nel costante dialogo con i stakeholder per incorporare soluzioni e impegni condivisi.

Vengono quindi sottolineati i *commitment* principali del Gruppo che si collocano sui dipendenti, sull’ambiente e sulla società, per fondare e consolidare la leadership di mercato e la futura competitività di TUI AG Group²¹⁷.

I sei principi che guidano lo sviluppo sostenibile nella programmazione 2004-2007 sono i seguenti:

- 1) promuovere l’innovazione e lo sviluppo di prodotti di alta qualità;
- 2) essere una Società capace di attrarre i migliori talenti e risorse umane;
- 3) utilizzare le risorse naturali²¹⁸ con l’obiettivo di ridurre l’impatto ambientale del Gruppo attraverso l’implementazione di strategie di miglioramento continuo;

²¹⁶ Nella sezione “*Sustainability Management across the Group*” della programmazione 2004-2007 si parla di motivare e vincolare i dipendenti nel lungo termine per garantire un’alta qualità, ma anche di promuovere e tutelare la salute e la sicurezza del personale, l’utilizzo responsabile delle risorse naturali e ambientali, le sedi e destinazioni di vacanza, il miglioramento continuo dei sistemi di gestione ambientale e l’integrazione della qualità ambientale con quella di prodotto; il tutto svolto in modo responsabile e nel rispetto delle comunità locali.

²¹⁷ I *commitment* di TUI sono poi progressivamente condivisi con i suoi partner commerciali.

²¹⁸ Viene citata l’acqua e i terreni con elevata biodiversità.

- 4) investire nell'efficienza energetica e in tecnologia per evitare per evitare i cambiamenti climatici globali;
- 5) essere orientati al alle esigenze dei clienti;
- 6) essere attivamente coinvolti nello sviluppo economico, ambientale e sociale delle destinazioni in cui sono insediate le *business unit*.

L'organizzazione delle attività avviene attraverso il *Corporate Center Department* per tutte le società del gruppo, così come la definizione e la modellizzazione delle strategie di sostenibilità. TUI istituisce il *CSR Council* (Figura 26) con lo scopo di coordinare il *Group Corporate Environmental Management / Sustainable Development*.

Figura n.26: La gestione della sostenibilità in TUI



Fonte: Sustainability Reporting 2007

Il *CSR Council* comprende tutti i rappresentanti dei principali servizi del dipartimento di *Corporate Center*. Il *CSR Council* riferisce al responsabile del *executive board* per lo sviluppo sostenibile ed è strettamente collegato con i coordinatori locali dello sviluppo sostenibile e ambientale delle società di TUI AG Group che si incontrano una volta l'anno in occasione del "CoCos" meeting (*Coordinators' Conference for Environmental Management and Sustainable Development*). Questa conferenza si focalizza sulla sostenibilità ambientale e sociale, presenta i risultati ottenuti nell'anno precedente e mostra degli esempi di e delle *best practices* che sono stati maturati tra le società del Gruppo.

Già dalla programmazione 2004-2007 viene affrontata la delicata questione sulla decisione del taglio da adottare per la redazione del report, ovvero se seguire le linee guida GRI-G3 o se impostarle secondo lo standard ISO 26000.

Nel conflitto tra le priorità degli indicatori di sostenibilità ambientale e sociale, ma anche dei risultati corporate, viene deciso di configurare una propria struttura di rendicontazione che possa intercettare contemporaneamente la multidimensionalità intersettoriale che caratterizza l'attività di *tour operating* e il loro modello di business. La scelta di configurare e progettare un proprio format di rendicontazione resta una peculiarità di TUI che è possibile riscontrare fino alla pubblicazione dei report più recenti, nonostante l'evoluzione che la programmazione ha evidenziato in quest'arco più che decennale.

Secondo la *World Travel Awards*²¹⁹, TUI Group²²⁰ è il primo Tour Operator al mondo e rappresenta l'eccellenza in diversi ambiti del settore turistico (Figura 27).

Figura n.27: i riconoscimenti di TUI Group



Fonte: World Travel Awards 2016

TUI Group è presente in 180 paesi e con più di 30 mln di clienti. Le attività del gruppo sono suddivise in quattro settori principali: *Mainstream, Accommodation & Destinations, Specialist & Activity, Emerging Markets*. La *Vision* del gruppo, sintetizzata in: “*Making travel*

²¹⁹ È un riconoscimento che celebra e premia le eccellenze dei settori chiave del *travel, tourism e hospitality industries*; è stato istituito nel 1993 e oggi è riconosciuto al livello globale come marchio di riferimento da tutte le imprese di settore.

²²⁰ Le modifiche al modello di business hanno visto inglobare la TUI AG nel disegnato del nuovo gruppo societario attorno “TUI Group”.

experiences special”, evidenzia come gli obiettivi ottenuti siano frutto delle scelte sulla gestione delle forniture, in particolare sulla qualità, sulla professionalità e sulla fiducia dei suoi fornitori e dei partner.

La Vision di TUI Travel PLC è legata al programma di sviluppo sostenibile e associa alle esperienze di viaggio i temi della riduzione degli impatti ambientali e del rispetto delle comunità locali.

Jane Ashton, direttore dello sviluppo sostenibile in TUI Group, nel descrivere i quattro obiettivi generali, afferma che *“taking care in destinations, reducing carbon emissions, and engaging our colleagues and customers in sustainability”*. Sottolinea altresì la necessità di un approccio di filiera, in quanto *“these goals will be hard to achieve, but this plan already has the support of many of our internal and external stakeholders who are key to its success. We plan to build these partnerships as the plan progresses, working with colleagues, customers, partners, suppliers, governments, trade bodies, NGOs, academics and other stakeholders to achieve the goals and commitments we share”*.

Il programma di sviluppo sostenibile *“Sustainable Holidays Plan”* prende avvio nel 2012 e rappresenta un punto di svolta rispetto ai precedenti cicli di programmazione del *“Managing Sustainably in the World of TUI”*, in quanto fonda lo sviluppo sostenibile di TUI Group su 4 obiettivi principali sostenuti da 20 commitment definiti e misurabili (Tabella 19) all’interno dei settori strategici prioritari tra quelli in cui opera.

Tra i messaggi di presentazione del programma di sviluppo sostenibile si vuole evidenziare quello di due membri *board* del TUI Travel PLC, da cui emergono alcuni dei principali elementi di attenzione che guidano gli obiettivi della programmazione 2012-2014.

Johan Lundgren, vice direttore generale di TUI Travel PLC, afferma che *“what excites me about this new three-year sustainable Holidays Plan is how closely it aligns with TUI Travel’s strategy-delivering differentiated holiday experiences whilst driving an increasingly online and efficient business model”*. Sottolinea i driver che permettono di evidenziare l’impegno del Gruppo verso la produzione di vacanze più sostenibili attraverso la maggiore soddisfazione della clientela e del maggiore valore percepito dell’offerta nelle sue diverse componenti di qualità, l’innovazione nei prodotti e nei servizi che accresce l’efficienza delle performance ambientali e consente la riduzione degli impatti prodotti dalle *business unit* sull’ambiente e sulle comunità locali.

Tabella n.19: Il framework del Sustainable Holidays Plan 2012-2014 di TUI Travel PLC

AREA	20 COMMITMENTS	20 QUANTIFIABLE COMMITMENTS FOR 2014	
DESTINATIONS	BETTER ON THE GROUND <i>TAKING CARE IN DESTINATIONS</i>	1	WE WILL FEATURE OVER 3,000 HOTELS CERTIFIED AS MORE SUSTAINABLE
		2	ALL DIFFERENTIATED HOTELS WILL HAVE A CREDIBLE SUSTAINABILITY CERTIFICATION
		3	50% OF DIFFERENTIATED HOTELS WILL HAVE AN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STANDARD
		4	OUR DIFFERENTIATED HOTELS WILL ACHIEVE AN AVERAGE 24kWh AND 400 LITRES FOR ENERGY AND WATER CONSUMPTION PER PERSON PER NIGHT (REDUCING OUR RELATIVE ENERGY CONSUMPTION BY 10% AND RELATIVE WATER CONSUMPTION BY 20%)
		5	WE WILL INVEST IN PROJECTS WHICH DRIVE ENVIRONMENTAL AND SOCIO-ECONOMIC IMPROVEMENTS IN KEY DESTINATIONS AND REPLICATE THEM ELSEWHERE
		6	TUI TRAVEL WILL DEMONSTRATE RESPONSIBLE LEADERSHIP BY INFLUENCING THE SUSTAINABLE MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATIONS
CARBON	BETTER IN THE AIR <i>REDUCING CARBON EMISSIONS</i>	7	TUI TRAVEL'S AIRLINES' PER PASSENGER CARBON EMISSIONS WILL REDUCE BY 6% (BASELINE 2008)
		8	WE WILL TRIAL SUSTAINABLE BIOFUEL ON FLIGHTS AND EXPLORE A LONG TERM SUSTAINABLE BIOFUELS STRATEGY
		9	WE WILL RECYCLE CABIN WASTE GENERATED ON-BOARD 50% OF TUI TRAVEL AIRLINE FLIGHTS
		10	TUI TRAVEL AIRLINES WILL BE ISO 14001 CERTIFIED (AN INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STANDARD)
		11	WE WILL REDUCE CO2 FROM OUR MAJOR PREMISES, RETAIL SHOPS AND BROCHURE PRODUCTION BY 10% (BASELINE 2011)
		12	WE WILL MAKE MEASURABLE ENVIRONMENTAL IMPROVEMENTS TO OUR WATER TRANSPORT OPERATIONS
		13	WE WILL MAKE MEASURABLE ENVIRONMENTAL IMPROVEMENTS TO OUR GROUND TRANSPORT OPERATIONS
COLLEAGUES	TUI COLLEAGUES TAKE ACTION <i>INVOLVING AND EMPOWERING COLLEAGUES</i>	14	WE WILL DELIVER SUSTAINABILITY TRAINING TO NEW COLLEAGUES, CUSTOMER FACING COLLEAGUES AND MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMMES
		15	WE WILL LAUNCH A SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS CAMPAIGN ACROSS THE GR
		16	OUR COLLEAGUES WILL DEDICATE 100,000 HOURS TO VOLUNTEERING
		17	WE WILL DRIVE PRODUCT AND PROCESS INNOVATIONS THROUGH SUSTAINABILITY
CUSTOMERS	CUSTOMERS THAT CARE <i>CREATING DEMAND FOR SUSTAINABLE HOLIDAYS</i>	18	WE WILL ENGAGE FIVE MILLION HOLIDAYMAKERS IN SUSTAINABLE TOURISM
		19	WE WILL REACH ALL CUSTOMERS WITH IMPROVED SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS
		20	WE WILL PROMOTE GREENER AND FAIRER HOLIDAYS TO CUSTOMERS ONLINE

Fonte: TUI Travel PLC - Sustainable Holidays Plan 2012-2014, su ns elaborazione.

Jacky Simmonds, direttore delle risorse umane di TUI Travel PLC afferma che *“this three-year Sustainable Holidays Plan is a welcome strategic framework that all brands and businesses that make up TUI Travel can feed into. It has potential to drive real change in our own business and across the wider industry”*. Questa dichiarazione mostra come il sostegno e il coinvolgimento del personale possa rappresentare un’importante leva per la diffusione dei valori aziendali in tutte le attività del gruppo ma anche per la maggiore richiesta di vacanze sostenibili che propongono un’esperienza di viaggio più attenta agli impatti prodotti. Nell’autunno 2012 viene lanciata la campagna *“Spreading Smiles”*, una piattaforma che ha lo scopo di coinvolgere i clienti e il personale attraverso la narrazione di storie di vita reale che mettono in evidenza le iniziative sostenibili promosse dal gruppo e

dalle strutture partner sulle comunità locali, in favore dei bambini, della biodiversità, degli animali, nella gestione rifiuti, dell'acqua, nel *Carbon Footprint* e in azioni di formazione e sensibilizzazione.

L'obiettivo del programma triennale 2012-2014 è quello di perseguire dei macro-obiettivi stabiliti su quattro direttrici principali entro il 2015. A livello comunicativo ognuno viene presentato con un una *headline* che contiene la *green vision* e la quantificazione indicativa dell'obiettivo. Le quattro direttrici di sviluppo del programma sono:

- Destinations:

"We will deliver 10 million 'greener and fairer' holidays"

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato in relazione al numero di clienti che in questo periodo scelgono alberghi che possiedono una certificazione di sostenibilità credibile²²¹;

- Carbon:

"We will operate Europe's most fuel-efficient airlines and save more than 20,000 tonnes of carbon from our ground operations"

I dati fanno riferimento alla *TUI Travel Airlines* attraverso il rapporto tra le emissioni medie di CO₂ e il *Revenue Passenger Kilometre (CO₂/RPK)*, alla riduzione delle quantità di CO₂ emesse derivanti dall'adozione di comportamenti responsabili nelle principali *business unit*, agenzie di viaggio, hotel e flotte di veicoli aziendali, per ridurre i rischi legati al cambiamento climatico;

- Colleagues:

"Our colleagues will rate TUI Travel as a leader in sustainability"

il progetto *"Your Voice global opinion survey"* permette di utilizzare lo strumento delle indagini sul personale e di integrarlo con le performance aziendali per valutare l'impegno societario verso la maggiore responsabilità d'impresa, il rispetto dell'ambiente e delle comunità locali;

- Customers:

"Customers will regard TUI Travel as a leader in delivering more sustainable holidays"

²²¹ Tra le certificazioni più accreditate dal programma di TUI Travel PLC viene fatto riferimento alla *Global Sustainable Tourism Council (GSTC)* e alla *Travelife Collection* per l'approccio sostenibile verso la destinazione e le comunità locali, la *ISO 14001* ed *EMAS* per l'adozione di standard internazionali nella gestione ambientale.

Il programma si propone di realizzare un sistema di analisi che tiene conto della percezione della clientela in relazione alle principali variabili di performance registrate nei mercati chiave e di misurare la performance del gruppo attraverso la capacità di TUI di influenzare i comportamenti di consumo verso l'acquisto di vacanze responsabili.

Il *sustainable holiday Plan* definisce le linee guida del gruppo, ma lascia spazio all'iniziativa delle singole *business unit* di personalizzare e di ampliare al proprio interno gli standard minimi indicati nel programma. È quindi possibile osservare come ogni singola struttura decida di sviluppare un insieme di iniziative che riflettono in diversa misura le specificità del contesto in cui opera, nonché il diverso peso della qualità e dell'intensità degli interventi che decidono di implementare.

Il Resort Sensatori di Creta rappresenta la "punta di diamante" del programma sostenibile di TUI Travel e viene premiato con il certificato "Gold" dalla *Travelife Award* per aver dimostrato l'adozione di pratiche avanzate in tema di sostenibilità. L'impegno della struttura viene valutato in relazione ai risultati conseguiti, tra cui è possibile evidenziare i seguenti:

- i 2/3 del personale addetto è appartenente alla comunità locale;
- il menù *à la carte* è composto per il 100% con prodotti a Km zero;
- la frutta e la verdura sono di origine locale;
- l'ottimizzazione dei processi di gestione di acqua ed energia producono circa 100 mila euro di risparmio medio annuo;
- vengono promosse regolarmente iniziative della comunità e dell'imprenditoria locale.

I risultati rilevati dalla *Customer Satisfaction Analysis* di TUI sottolineano una correlazione positiva tra la *Travelife Award* e la maggiore soddisfazione della clientela. Un secondo fattore che emerge è l'impegno evidenziato delle strutture ricettive del circuito TUI Hotel & Resorts con il "sigillo di qualità - *TUI EcoResort*", una certificazione interna al gruppo fondata nel 2005 che esprime il generale *quality approach* di TUI Group.

Nella mission si persegue "l'impegno e la responsabilità per l'ambiente e le comunità locali" con lo scopo di promuovere gli obiettivi di TUI nel adottare le misure che riducono gli impatti ambientali delle strutture e dei servizi turistici. Il Report di sostenibilità rappresenta quindi un momento di decisa trasparenza sulle performance e sui risultati raggiunti in relazione ai commitment e alle azioni attuate, ampliando i confini di responsabilità ai

fornitori e ai partner coinvolti per la produzione e erogazione dei pacchetti e dei servizi turistici proposti.

Il sigillo di qualità - TUI EcoResort si ottiene in relazione al rispetto di cinque criteri di base ed è condizionata ad evidenziare l'impegno della struttura nel posizionarsi tra le prime cento migliori strutture di TUI²²². I criteri che devono essere soddisfatti sono:

- 1) Vivere la natura e l'ambiente: afferisce al grado di interconnessione tra l'offerta turistico-ricettiva del *EcoResort*, il territorio circostante e la possibilità di vivere esperienze legate alla natura e all'ambiente;
- 2) La salute e la qualità: valuta le soluzioni e gli investimenti che accrescono il grado di relax e l'insieme delle proposte che riducono le fonti di stress, migliorano lo stato di salute e di qualità degli ospiti e del personale, nel rispetto dell'ambiente ma con un elevato comfort psico-fisico;
- 3) L'impegno per lo sviluppo sostenibile

I TUI EcoResort cooperano con organizzazioni terze per preservare la natura e gli ecosistemi e partecipano attivamente in progetti che permettono di accrescere la sensibilizzazione del personale su tali tematiche;

- 4) Alto livello di efficienza ecologica

L'utilizzo delle risorse viene affiancato alla scelta delle tecnologie e delle *best practices* che permettono di migliorare l'efficienza senza compromettere il confort dei servizi erogati²²³;

- 5) Certificarsi secondo standard internazionali credibili

Uno dei requisiti essenziali per ottenere il sigillo è quello di conseguire parallelamente altri sistemi esterni di certificazione secondo standard internazionali riconosciuti e autorevoli²²⁴.

L'attuale programmazione sostenibile di TUI riflette nuovi cambiamenti sia nel gruppo societario, che nella struttura del programma. Nei primi "*Managing Sustainably in the World of TUI*" il principale soggetto incaricato dello sviluppo dei Piani quadriennali è TUI

²²² Il riferimento del ranking è in relazione alle strutture in proprietà e non a quelle in partnership e in fornitura di servizi; ad oggi le strutture ricettive sono circa 350.

²²³ Tra gli esempi che è possibile fare in riguardo si cita la gestione e la riduzione dei rifiuti, il riutilizzo delle acque reflue, la gestione del ciclo dell'acqua e l'impiego di energie rinnovabili

²²⁴ Tra i tanti viene espressamente citato il sistema ISO 9000 e 14000, EMAS e *Green Globe*.

AG²²⁵, mentre per il piano triennale “*Sustainable Holidays Plan 2012-2014*” intitolato “*Sustainable Holidays. Spreading Smiles*” viene incaricato TUI Travel PLC²²⁶. Nel dicembre 2014 nasce TUI Group, un nuovo soggetto societario che fonde TUI Travel PLC e TUI AG, per dare avvio all’attuale programmazione sestennale “*Sustainability strategy 2015-2020*” che viene presentata con l’headline “*Better Holidays, Better World*”

Nei precedenti programmi TUI investe soprattutto nello sviluppo di progetti che coinvolgono attivamente i fornitori e le comunità locali. Attualmente decide di focalizzarsi sulla gestione e sulla misurazione degli impatti attraverso la definizione di una “metodologia olistica” che permette di comprendere se le azioni maggiormente impattanti hanno un effetto positivo o negativo.

Per orientare l’evoluzione del modello di business TUI Group (figura 28) collabora con *PricewaterhouseCoopers (PwC)* e *Travel Foundation*, per gestire, quantificare e valorizzare l’impatto economico, fiscale, ambientale e sociale del turismo attraverso un indicatore denominato TIMM, ovvero *Total Impact Measurement and Management*²²⁷. Nel 2013 TUI avvia un progetto pilota che coinvolge otto hotel di Cipro e circa 60 mila clienti.

I risultati conseguiti dal TIMM evidenziano un impatto netto positivo di TUI Group sulla destinazione, con 84 Euro di *tax benefit* per ospite a notte, che eccede l’impatto negativo sia in termini costo ambientale, con -4 Euro, e sociale, con -0,2 Euro. Questo progetto identifica tre aree in cui TUI decide di massimizzare il suo positivo impatto sulle destinazioni in cui opera:

- 1) Aumentare l’approvvigionamento locale di *Food&Beverage* all’interno degli hotel del Gruppo e incoraggiare il ricorso alle imprese e ai fornitori di servizi locali per soddisfare le richieste della propria clientela;
- 2) Sostenere la formazione e lo sviluppo delle competenze per tutto il personale alberghiero, in particolare per il *work placements* degli studenti degli indirizzi di studio *tourism & hospitality*;

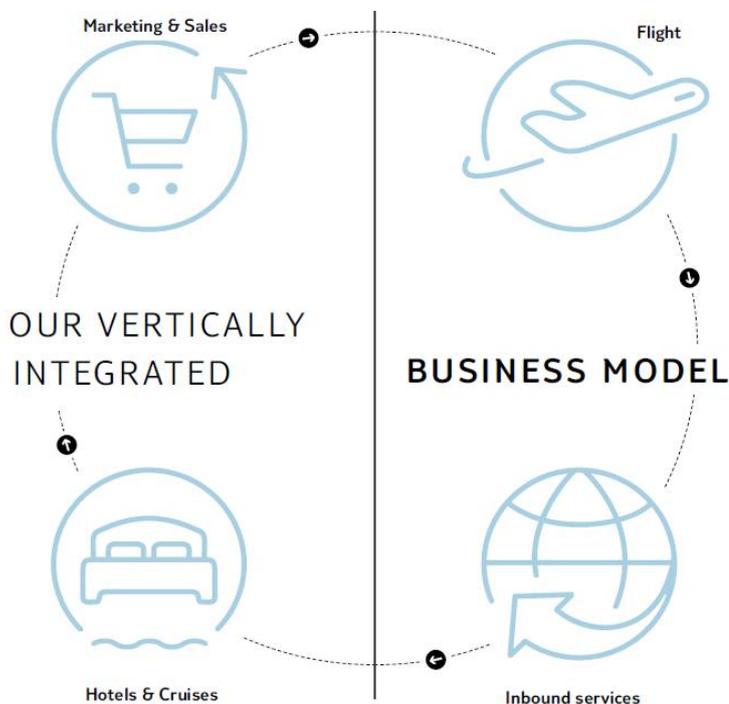
²²⁵ La TUI AG (*Touristik Union International*) è un gruppo industriale di turismo tedesco, nato nel giugno 2002 ad Hannover; TUI AG evidenzia la tipica integrazione verticale dei grandi tour operator con i suoi quattro prodotti principali con voli charter, navi da crociera, hotel & Resort per l’ospitalità ricettiva e villaggi turistici.

²²⁶ TUI Travel PLC è un gruppo internazionale fondato nel settembre 2007, operante nel settore del turismo e quotato alla borsa di Londra; nasce dalla fusione di due società internazionali, la *First Choice Holiday PLC* e la divisione turismo di TUI AG che possiede il 43% della compagnia.

²²⁷ TUI Group decide di investire 10 mln di Euro all’anno sul progetto TIMM per tutta la durata del programma (2015-2020) nei maggiori progetti e partnership strategiche con le destinazioni per comprendere l’orientamento delle azioni da intraprendere; a tale scopo viene creata TUI Care Foundation per agevolare l’attuazione del progetto.

- 3) Influenzare i *policy maker* della destinazione sull'importanza della sostenibilità, sulla protezione della biodiversità, dell'ambiente, delle comunità e della cultura locale.

Figura n.28: Il recente Business Model di TUI Group



Fonte: TUI Annual Report 2015

La struttura dell'attuale programmazione sostenibile 2015-2020 si sviluppa su tre livelli di "influenza" in cui TUI Group vuole conseguire un impatto (figura 29), in particolare:

- *Step lightly*

Avere pieno controllo su tutte le attività di business del Gruppo²²⁸ per poter realizzare una concreta riduzione dell'impatto ambientale in ogni *business operation* sviluppata nelle differenti destinazioni;

- *Make a difference*

Offrire vacanze speciali e memorabili. Anche se molte delle strutture alberghiere e delle escursioni sono gestite da partner e fornitori TUI si esercita una forte influenza verso una maggiore sostenibilità dell'intera vacanza e per questo motivo vuole coinvolgere i clienti e il personale per ridurre gli impatti generati dal turismo;

²²⁸ Sono citate le compagnie aeree, gli hotel, le navi da crociera, i coaches, i negozi interni e gli uffici.

- *Lead the way*

TUI intende fare ricorso a tutta l'influenza che può imprimere per guidare la sostenibilità in tutto il settore *travel and tourism*; la volontà di assumere il ruolo di "pioniere della sostenibilità" conduce il Gruppo nel decidere di sostenere un piano di investimenti su tecnologie innovative e sul turismo sostenibile per essere la società il riferimento per tutte le imprese che operano nel settore.

Figura n.29: Framework della programmazione 2015-2020 di TUI Group



Fonte: TUI Sustainability Strategy 2015-2020

Ai tre livelli di influenza vengono associati nove principali *commitment* che si associano a specifiche attività di business lungo la filiera turistica e si propongono di raggiungere entro il 2020 risultati definiti per tipologia di impresa coinvolta. In particolare:

a) **Step lightly**: "Reducing the environmental impact of holidays"

- 1) **Aviation**: "guidare progressi ambientali in ogni attività delle compagnie aeree"
Gli obiettivi si sviluppano lungo la riduzione del 10% delle emissioni di CO₂ su trasporti di TUI Airlines, tutte le compagnie aeree di TUI vengono certificate ISO 14001, le forniture di *food&beverage* devono provenire da imprese responsabili e la gestione dei rifiuti a terra inizia dalla separazione in cabina;
- 2) **Cruise**: "guidare progressi ambientali in ogni attività delle compagnie navali"
Ridurre del 10% delle emissioni di CO₂ per ogni passeggero, certificare tutte le

navi da crociera TUI con lo standard ISO 14001, migliorare i consumi e la gestione di acqua e rifiuti, e ridurre le emissioni di zolfo e azoto;

- 3) Ground Operations: *“guidare miglioramenti ambientali in ogni attività delle compagnie di a terra”*

Ridurre le emissioni di CO₂ sia negli uffici e nei negozi al dettaglio per un 20%, sia negli hotel per un 10% per ospite a notte, e anche nella flotta di trasporto a terra per un 10% a kilometro percorso;

- b) **Make a difference**: *“Creating positive change for people and communities”*

- 4) Hotels: *“Collaborare con i fornitori degli hotel per aumentare il positivo impatto sulle comunità locali e preservare l'ambiente”*

Si afferma che entro il 2020 tutti gli alberghi del suo portafoglio di business sottoscriveranno certificazioni di sostenibilità credibili;

- 5) Hotels: *“Le strutture di TUI Hotel e i **Concept Partner Hotels** saranno un riferimento globale per gli standard di sostenibilità”*

Ciò significa sviluppare e diffondere lo standard TUI EcoResort come driver per le performance di sostenibilità; istituire un forum per condividere le conoscenze in termini di sostenibilità e guidare i miglioramenti futuri, con l'obiettivo di fornire un concreto supporto per alberghi del portafoglio di business; includere tecnologie innovative all'interno degli alberghi, investire nella formazione professionale del personale, accrescere le capacità e favorire l'approvvigionamento locale e sostenibile;

- 6) Customers and Colleagues: *“aiutare i clienti e il personale per generare un cambiamento positivo”*

Il cliente può osservare le performance legate alla sostenibilità già dal suo soggiorno in albergo o nella destinazione; il personale viene visto come ambasciatori della sostenibilità; i partner DMC - *Destination Management Companies* - si allineano con gli standard di sostenibilità del Gruppo;

- c) **Lead the way**: *“Pioneering sustainable tourism across the world”*

- 7) Innovation: *“Innovare per un futuro più sostenibile per il turismo, e condividere i nostri risultati con l'industria”*

L'obiettivo è di sviluppare strategie che permettono di ridurre al minimo gli impatti negativi e massimizzare gli aspetti positivi; gli hotel, le compagnie aeree e

quelle navali si impegnano a implementare pratiche e tecnologie innovative e sostenibili; TUI collabora in progetti e partenariati per accrescere la sostenibilità dei carburanti per aeromobili;

8) Skills and Education: “Investire nei giovani, sull'istruzione e sulle competenze in turismo, per creare opportunità di lavoro nei mercati di origine e di destinazione”

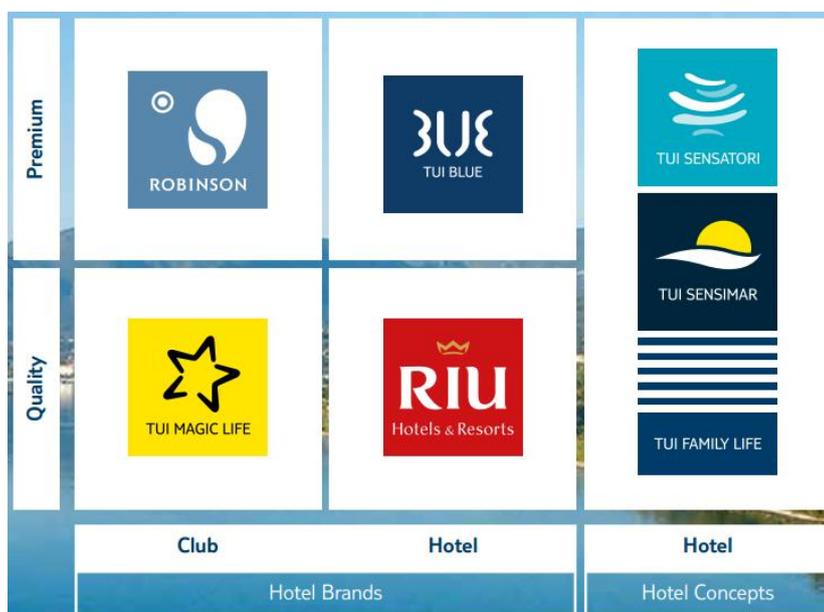
L'orientamento è quello di collaborare con scuole, college e Università, per sostenere la formazione e la costruzione delle competenze settoriali, soprattutto in tema di sostenibilità, ma anche con istituzioni e fornitori per accrescere le conoscenze e l'occupazione locale nelle destinazioni e nei mercati di origine;

9) Collaboration: “Cooperare con le destinazioni per un turismo sostenibile”

TUI si impegna a investire nelle località chiave e a sostenere le destinazioni nella costruzione di strategie turistiche e di progetti territoriali integrati a vantaggio delle comunità locali;

In relazione all'attuale modello di business, illustrato in figura 30, l'area *hotellerie* viene gestita nell'insieme delle imprese “Hotel & Resort” e “Cruise”. Annualmente viene redatto e pubblicato il report “TUI Hotel & Resort” intitolato “Ready for sustainable growth”.

Figura n.30: TUI Hotel & Resort, Global Brand portfolio



Fonte: TUI Hotel&Resort, Report 2016

TUI Group lavora numerosi hotel e conta oltre 5.000 fornitori globali. Nel *Global Brand portfolio* di TUI Hotel & Resort (Figura 30) è possibile distinguere due differenti situazioni. Nei marchi Hotel Riu, Robinson, TUI Magic Life e TUI blu, il Gruppo ha la proprietà o una gestione diretta dei 245.000 posti letto nelle oltre 350 strutture in 30 destinazioni. Diversamente, i circa 200 Hotel dei marchi Sensatori, Sensimar e Family Life, rappresentano degli *international concepts* in quanto progettati per specifici segmenti di clientela.

In particolare, nella tabella 20 vengono sintetizzati i profili dei principali sette hotel brand su cui TUI Group fonda la sua strategia di integrazione verticale e la relativa programmazione *“Sustainability Strategy 2015-2020”*.

Tabella n.20: Gli Hotel Brand di TUI Group nel 2016

Nome	Brand	Numero Hotel	Paesi	Tipo di servizio	Descrizione del servizio
TUI Sensatori		10	8	Luxury & Lifestyle	Claim: <i>“Fuel your senses”</i> Concepts Hotel di Design con servizi lusso in destinazioni balneari
TUI Family Life		26	8	Hotel 4* Quality	Claim: <i>“Family Moment Together”</i> Concepts Hotel per famiglie con club per bambini e ragazzi, in località balneari
TUI Sensimar		41	12	Hotel 4*-5* Premium	Claim: <i>“Just the two of us”</i> Concepts Hotel per adulti con servizio personalizzato in località balneari all’insegna del relax
TUI Blu		7	6	Premium 3*-5* High Tech	Claim: <i>“Explore The More”</i> Hotel Premium del portafoglio TUI è in Location first-class con fatture moderne e tecnologiche, per viaggi esperienziali e con stile
Riu Hotels		87	18	Hotel 4*-5* Quality	Claim: <i>“Service from the Heart”</i> Hotel del portafoglio TUI su destinazioni balneari e urbane, per famiglie e coppie, qualità ristorativa
TUI Magic Life		8	7	Club 4*-4*s Quality	Claim: <i>“Where Magic Happens”</i> Club <i>all inclusive</i> al 99%, è portafoglio TUI, ampia gamma di programmi di intrattenimento e sport
Robinson		5	5	Club 4*-5* Premium	Claim: <i>“A New Experience every Day”</i> Club Premium del portafoglio TUI in destinazioni balneari e montane, cucina gourmet e WellFit Concept

Fonte: ns elaborazione

Nell'attuale *business model* gli hotel rappresentano la forza trainante per migliorare le performance di sostenibilità. La *corporate strategy* fonda la migliore performance del gruppo sul ruolo primario e attivo che ogni *business unit* gioca nella gestione e nella riduzione degli impatti economici, ambientali e sulle comunità locali.

TUI Group, nel descrivere il suo approccio alla vacanza sostenibile e alla relativa scelta dell'hotel, afferma che "il modo migliore di fare un turismo più sostenibile è quello di offrire vacanze «*Greener and fairer*²²⁹»" [...] ovvero utilizzare "hotel che possiedono una certificazione di sostenibilità credibile e riconosciuta dalla *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC), a dimostrare che l'albergo si preoccupa per l'ambiente, i loro dipendenti e le comunità locali" (TUI Sustainability Strategy 2015-2020). Dal 2007 il Gruppo sostiene la *Travelife sustainability certification scheme* e ha contribuito a sviluppare nuovi criteri più rigorosi per l'ottenimento della certificazione.

Un'indagine interna che monitora i risultati e i miglioramenti delle performance degli hotel (informazioni raccolte in 170 strutture) rivela che circa il 58% dei dipendenti provengono dalle comunità locali e il 45% del cibo servito è di quelle stesse aree. Inoltre, TUI Group incorpora dentro ogni suo contratto di fornitura alberghiera il *Supplier Code of Conduct*.

4.2.5.1. Il Code of Conduct di TUI Group

Le prime linee guida vengono pubblicate per descrivere i valori di TUI e definire gli standard minimi relativi alle otto principali aree di business²³⁰ su "*the way we conduct our business*" (*Managing sustainably in the TUI Group 2004-2007*), redatto nel 2004²³¹ da TUI AG Group e inserito all'interno della prima programmazione di sviluppo sostenibile.

Al termine di questa prima programma di sviluppo sostenibile TUI Travel PLC nel 2008 organizza e pubblica il primo *Code of Conduct* e lo separa da qualsiasi altro report del

²²⁹ Nel periodo 2012-2014, in riferimento ai dati pubblicati nella programmazione appena conclusa, le vacanze "*greener and fairer*" contano circa 11,5 mln di clienti.

²³⁰ Le otto aree sono: 1) *Basic codes of conduct*; 2) *Governance, accountability and supervision*; 3) *Conduct with respect to business partners*; 4) *Avoiding conflicts of interest*; 5) *Conduct with respect to company property and facilities*; 6) *Conduct with respect to information*; 7) *Environment, safety and health*; 8) *Irregularities*;

²³¹ Il codice di condotta è pubblicato in inglese ma viene espressamente indicato in calce che esso, per pura convenienza, è una traduzione dal documento originale in tedesco a cui ogni controversia legale deve riferirsi; tale dicitura sarà presente anche nella versione del 2008 e nell'aggiornamento (non nei contenuti) del 2015.

Gruppo, così come per il *Supplier Code of Conduct*. Questo codice viene approvato e ripubblicato integralmente nel 2015 con l'avvio dell'attuale piano 2015-2020, ma con una cover che rinomina il codice "*Fair Play - Compliance in the TUI Group*" evidenziando il nuovo soggetto societario di riferimento per tutte le società del gruppo, ovvero, TUI Group.

L'apertura introduttiva del documento ribadisce la connessione tra la cultura aziendale del Gruppo e le sue *business activities* orientate alla sostenibilità economica, ambientale e sociale. Le norme di condotta parlano dell'integrità morale nei rapporti con i dipendenti e dirigenti di ogni livello, dei partner commerciali, degli azionisti, dei clienti e degli stakeholder in generale, per conquistare e mantenere la fiducia dei clienti e di tutti i soggetti che collaborano e concorrono al successo commerciale del gruppo.

TUI adotta i principi del *Global Compact Initiative* delle Nazioni Unite, stabilisce gli standard minimi di servizio e resta aperta ai suggerimenti dei dipendenti, per superare le situazioni di conflitto e poter essere considerata credibile, fidata e affidabile.

La definizione dei principi ha lo scopo di lavorare sul livello di reputazione di TUI Group attraverso le azioni e il comportamento dei singoli che possono trovare ispirazione in essi in relazione agli obiettivi di business e di come possono essere perseguiti. In particolare, i principi su cui si fonda il codice sono cinque:

1) *La legalità:*

TUI si aspetta che tutti i *team member* e i partner commerciali osservino la legge, sostengano i diritti e rispettino i valori identitari e culturali del Gruppo;

2) *La società e l'ambiente:*

Il gruppo si impegna a mantenere un approccio responsabile nei confronti della natura e dell'ambiente e sugli aspetti di *social responsibility*;

3) *L'Apertura:*

Fa riferimento alla collaborazione senza pregiudizi sulla base di rapporti fiduciari con tutti i dipendenti, i clienti e i fornitori; sostengono la libertà di unirsi per scopi condivisi, e non vengono tollerate discriminazioni sulla base di nazionalità, sesso, età, razza, colore della pelle, disabilità, religione, ideologia, e non viene tollerato il lavoro minorile e le condizioni di lavoro degradanti;

4) *La Tolleranza:*

Il rispetto dei punti di vista dei singoli individui, della loro sfera personale, dei loro specifici diritti, della loro dignità personale, vengono compresi e preservati;

5) *L'Innovazione:*

viene sostenuta la creatività e l'impegno di tutti i dipendenti a ogni livello; TUI resta aperto a proposte di nuove idee e soluzioni che possono accrescere il valore e il grado di competitività del Gruppo.

Il Codice di Condotta stabilisce le norme per tutti i dipendenti del Gruppo TUI. Si applica ai membri del consiglio di amministrazione, amministratori delegati, al personale dirigente, i dipendenti e a tutte le persone che possono essere assimilate funzionalmente a un dipendente. Si applica altresì a "tutte le società che sono direttamente o indirettamente, nella quota di maggioranza di TUI AG" ma anche, per quanto possibile, per le società controllate, i fornitori e rappresentati. Inoltre, ciascuna società del Gruppo è tenuto a rispettare le rispettive legislazioni nazionali in attuazione del Codice di Condotta

TUI pone molta attenzione ai fattori reputazionali e sottolinea che è affidabile e leale, sia con i collaboratori al suo interno sia con i partner esterni in ogni transazione commerciale. La cultura del gruppo viene qui marcata dalle parole "rispetto reciproco, spirito di squadra, apertura e professionalità". Tutela la salute e la sicurezza dei dipendenti e dei clienti, e cerca di ridurre al minimo le fonti di rischio. Considera l'atmosfera di lavoro e il benessere organizzativo come il prerequisito di pratiche di lavoro efficienti che possono stimolare l'impegno dei dipendenti, la buona reputazione e il successo aziendale.

Esorta ogni dipendente ad aver cura delle proprietà del gruppo e proteggerle da perdita, furto e uso improprio. Tra questi si fa riferimento anche alla protezione e alla riservatezza dei dati relativi a persone, fornitori, clienti e dipendenti, nel rispetto e nella conformità delle specifiche disposizioni di legge nazionali. Gli individui che sono in possesso di informazioni privilegiate di TUI Group non devono entrare in possesso o effettuare transazioni di titoli o altri strumenti finanziari che riguardano TUI AG oppure TUI Travel PLC.

La sezione che illustra l'etica e le pratiche commerciali si sviluppa in sei parti principali e tratta:

- 1) il conflitto di interessi;
- 2) i benefit e i regali che hanno l'obiettivo di influenzare i rapporti commerciali e le decisioni aziendali;
- 3) la corruzione o concussione con soggetti pubblici o privati, attivi o passivi, con clienti, fornitori e autorità pertinenti alle norme anti-corruzione come stabilito nel *Global Compact* e dalle rispettive leggi nazionali;

- 4) una concorrenza leale, con l'obiettivo di non stipulare accordi su fissazione dei prezzi, o con i concorrenti su false offerte o su ripartizioni della clientela, dei prodotti e delle aree geografiche e dei servizi offerti;
- 5) la documentazione sulle transazioni commerciali e sulle attività di false fatturazioni, informazioni fuorvianti, accordi finanziari fittizi e tutte le situazioni che possano evitare fenomeni di *insider trading*;
- 6) Riciclaggio di denaro.

Il documento si conclude con la parte relativa alla responsabilità sociale. In questa sezione vengono riprese molte delle tematiche affrontate nei differenti *sustainability report* dei diversi anni che hanno preceduto e seguito la redazione del *Code of Conduct*. I punti affrontati riguardano lo sviluppo sostenibile²³², l'ambiente²³³, le donazioni²³⁴, la diffusione delle informazioni, in particolare quelle a segnalare comportamenti non conformi al Codice o potenzialmente dannose o infondate.

4.3 L'analisi comparata dei programmi di sviluppo sostenibile

4.3.1. Lo sviluppo dei commitment tra coerenza e isomorfismo

Molti degli Hotel Brand che sono stati presi in esame nella fase di ricerca hanno formalizzato il loro primo CRR nella prima decade di questo secolo. Tendenzialmente, le prime società che hanno dato vita al Report di Sostenibilità e Responsabilità d'impresa nell'*Hotel Industry* sono in genere le stesse che sono state pioniere nello sviluppo sostenibile già da metà degli anni '90.

La natura immobiliare degli investimenti alberghieri e le grandi dimensioni delle Società prese in esame può lasciare presumere che l'introduzione dei cambiamenti sia più lenta e che solo il lungo periodo (LP) è l'orizzonte temporale più adatto per pianificare qualsiasi

²³² Riguarda la maggiore consapevolezza sui fattori chiave che possono favorire un duraturo successo d'impresa, in particolare sui fattori economici, ambientali e sociali delle *business unit* insediati nelle differenti destinazioni e delle caratteristiche di trasparenza, cooperazione e dialogo che TUI Group ha con i suoi stakeholder.

²³³ Riflette l'attenzione del Gruppo a mantenere un approccio responsabile nei confronti dell'ambiente e dei cambiamenti climatici che possono produrre i servizi e processi che compongono i pacchetti e l'offerta turistica; vengono promossi la biodiversità, le tecnologie che migliorano l'efficienza energetica e riducono gli impatti ambientali.

²³⁴ In coerenza con la Responsabilità Sociale del gruppo, TUI promuove donazioni e raccolta fondi per favorire la ricerca scientifica, l'arte, la cultura lo sport, nonché le iniziative sociali e caritatevoli.

azione strategica e strutturale, ancor più se si interviene nella ridefinizione del business model (BM). La disamina dei cinque programmi di *corporate responsibility* fa emergere che le evoluzioni strategico-organizzative sono sviluppate nel medio periodo (MP) nonostante che molti degli investimenti siano di LP. In effetti lo *strategic plan* implementato nelle differenti Società è tra i tre e i cinque anni.

Il maggiore grado di flessibilità, la dotazione di tecnologia e il numero delle partnership esterne, favoriscono la competitività dell'impresa, l'adattamento rapido ai mutamenti del mercato e il ri-orientamento strategico in risposta a scelte che non producono i risultati sperati.

In reazione alla RQ-01 ci siamo chiesti se lo sviluppo dei *green commitment* ha una formulazione originale e coerente all'evoluzione dei valori e delle azioni *Corporate* o se è la conseguenza di dinamiche isomorfiche. Vista la varietà delle possibili risposte e dei molteplici punti di vista da cui è possibile orientare la risposta a simile quesito tale domanda è stata sottoposta a diversi soggetti con ruoli e operatività differenti all'interno delle *Hotel Chain* analizzate alla ricerca di evidenze utili.

Il primo passo è stato compiuto attraverso l'invio di brevi *set* di domande focalizzate ai dirigenti e ai responsabili della società e del dipartimento di *responsible business*. Alla bassa *redemption* e alla diversità dei ruoli che hanno fornito risposte²³⁵ si è aggiunto il comune rimando ai materiali e alle informazioni pubblicate sul *Corporate Web-Site*.

Il secondo è stato operato nelle fiere internazionali del settore turistico di Rimini, Milano, Lugano e Londra. La possibilità di un dialogo più informale e meno vincolante ha permesso di confrontarsi in modo costruttivo con *area manager* e responsabili corporate che in misura differente hanno dato la possibilità di comprendere meglio certe scelte. Tuttavia l'informalità del dialogo e l'eterogeneità delle risposte, seppur utili, non potevano costituire materiale di analisi.

Il terzo *step* è stato strutturato sfruttando la rete di relazioni e di contatti a cui è stato possibile attingere sul territorio nazionale in relazione alla mia attività professionale come consulente di direzione per *l'Hotel Industry*. Ho contattato consulenti ed esperti di settore, *general manager* di hotel affiliati per capire la forza dei *commitment* e il grado di influenza che subiscono/esercitano in relazione agli altri *Hotel Brand*. Anche questo passo ha permesso un maggior grado di consapevolezza ma non ha prodotto informazioni utili per motivi di privacy e di riservatezza contrattuale.

²³⁵ Le risposte potevano essere gestite dall'ufficio stampa interno o dal *Public Relation office*.

A questo punto l'analisi è stata realizzata utilizzando i materiali e le informazioni pubblicate e comunicate dalle *Hotel Chain* sul web valutando così anche il grado di trasparenza. Per dare risposta alla RQ-01 la comparazione è stata operata su due livelli: verticale e trasversale.

Il primo è di tipo storico-evolutivo, ossia basata sullo stesso programma e osserva il grado di coerenza interna dei CRR nella scelta e nello sviluppo dei *commitment* e dei valori espressi. Il secondo osserva se alla variazione dei *commitment* di un programma seguono dinamiche di isomorfismo mimetico (DiMaggio, Powell, 1983) che influenzano la struttura del CRR e la scelta dei *commitment* a cui legarsi.

Dalla comparazione verticale sono stati riconosciuti e definiti tre principali profili:

- "Hard" - in *Hilton Worldwide* (HW) i *commitment* ricadono nei soliti quattro raggruppamenti (*Creating Opportunities, Strengthening Communities, Celebrating Cultures, Living Sustainably*); il loro sviluppo all'interno dello *strategic plan* dei CRR segue lo stesso *framework* strategico-organizzativo ed evolve un impianto comunicativo che resta fedele a sé stesso;

- "Mixed" - è il caso *NH Hotel Group* (NH) e di *Accor Hotels* (AH); nel primo i diversi cambiamenti operati sul BM e la riorganizzazione societaria ha modificato i riferimenti e le attività afferenti al CRR e quindi il *framework* del programma; tuttavia l'impianto comunicativo dei *commitment* mantiene i tre raggruppamenti (*Economic contribution, Environmental contribution, Social contribution*) e una linea comunicativa che sembra non risentire troppo delle trasformazioni avvenute;

il secondo il programma è sostanzialmente lo stesso, ma alla luce delle buone performance ottenute nel CRR precedente vengono fatti notevoli investimenti in comunicazione che riorganizzano i *commitment* da 21 su 7 pilastri (nel periodo 2011-2015) a 18 su 4 aree d'azione (*employees, customers, partners, local communities*) e 2 priorità (*food & beverage, buildings*) che cambiano la percezione del programma in quanto viene data maggiore enfasi ai fattori che hanno prodotto maggiore apprezzamento e condivisione;

- "Simplify" - in riferimento a *TUI Group* (TUI) e *Rezidor Hotel Group* (RHG); nel primo il programma coinvolge l'insieme delle attività lungo la filera turistica, conseguenza tipica di un TO integrato verticalmente e questa condizione influenza la costruzione del CRR sia nel *framework* che nel suo impianto comunicativo; la diversità delle tipologie di imprese coinvolte offre un ventaglio molto ampio di *commitment* e sin da

subito la scelta ricade sulle variabili comuni e misurabili; il forte grado di complessità e l'iniziale sbilanciamento sulle performance ambientali ha condotto TUI nell'ultima programmazione 2015-2020 verso una forte semplificazione di tutta la struttura del programma e dei CRR verso un contenuto informativo sempre più ridotto, generico e autoreferenziale, infatti la "Sustainable Holiday 2012-2014" composta da 20 *commitment* su 4 pilastri viene ridimensionata nella "Better Holidays, Better World 2015-2020" in 9 *commitment* su 3 direttrici;

il secondo mostra una forte attenzione per gli aspetti di responsabilità e lo conferma il riconoscimento di "World's Most Ethical Companies" come impresa più etica al mondo ricevuto da RHG per sette anni consecutivi dell'*Ethisphere Institute*; nel confronto con gli altri *Hotel Brand* la minore dimensione societaria di RHG li ha orientati verso lo sviluppo di differenti *partnership*, soprattutto dopo il cambio di vertice del 2011; l'opera di semplificazione viene realizzata sia a livello comunicativo che nel framework del CRR attraverso l'inquadramento dei *commitment* in tre pilastri (*Think Planet, Think People, Think Together*) a cui fanno riferimento i numerosi progetti condotti a livello sia corporate che locale, direttamente e in *partnership*, con l'effetto di avere una struttura più flessibile, snella e reattiva.

Dalla comparazione orizzontale sono stati riconosciuti e definiti due principali figure:

- *Leader*, ovvero i Brand che seguono una linea strategica dominante e fungono da riferimento nella selezione dei *commitment*, ma anche nei progetti e nelle azioni a sostegno dei CRR; il ruolo guida si può verificare sulle influenze generabili su più ambiti, per esempio a livello comunicativo si verifica una standardizzazione dei CRR e nella suddivisione tripartita tra impatti ambientali, sociali e economici (es: NH, TUI, RHG), e sulla comunicazione di informazioni riassuntive frammentarie e graficamente gradevoli e immediate, piuttosto che report strutturati (es: AH, TUI, RHG, HW); il progressivo spostamento da progetti interni a livello corporate alla maggiore attivazione di *partnership* con ONG globali e collaborazioni con associazioni locali contribuisce alla maggiore flessibilità delle programmazioni con l'effetto di ottenere migliori performance con minori investimenti (es: RHG, HW).
- *Follower*, ovvero i Brand che formulano una propria programmazione sostenibile e responsabile che attinge i spunti, e a volte anche i contenuti, dai CRR che hanno registrato maggiore successo; questo comportamento si verifica in situazioni di incertezza quando le imprese non riescono a individuare soluzioni efficaci ed

efficienti a supporto dei propri obiettivi, con il risultato di produrre risposte standardizzate e non coerenti; i vantaggi del comportamento mimetico sono notevoli in quanto riducono i costi di identificazione dei problemi, di fattibilità dei progetti e hanno modelli organizzativi già definiti;

4.3.2. Codici etici a confronto

L'esigenza di dotarsi di un insieme di valori etici condivisi e codificati è oggi una pratica abbastanza diffusa, tuttavia i temi che vengono trattati non sono attuali. Quando si parla di diritti umani e tratta degli esseri umani, di povertà e sfruttamento, di truffa e corruzione, di falso e *insider trading*, di parità di diritti indipendentemente dal genere, età, nazionalità e da quanti altri distinguo le società vogliono creare, stiamo discutendo di mali che gli esseri umani si portano dietro da troppo tempo.

Vedere una regolamentazione scritta può assicurare ma non sempre ci convince. La maggior parte dei codici etici esaminati nella seconda fase del processo di ricerca "*Collecting the Evidence*" (figura 4) trattano le tematiche con un approccio isomorfo, come se le questioni di *business ethics* siano le stesse per attività lavorative e d'impresa non sempre paragonabili, sia dal lato operativo che settoriale.

Tra i codici analizzati nel capitolo 4 sono stati riconosciuti e definiti due differenti approcci: 1) *Smart*; 2) *Standard*.

Nel primo raggruppamento rientrano *Accor Hotels (AH)* e *Hilton Worldwide (HW)* per l'interessante impianto grafico-comunicativo che rende la consultazione più semplice e con una maggiore accessibilità alle informazioni contenute nonostante le numerose pagine del documento, n.32 per Accor e 27 per Hilton. La struttura comunicativa che sviluppa i principi etici in entrambi i codici ha:

- un elemento di richiamo: HW ha immagini evocative, AH ha un logo per ogni sezione;
- in ogni principio ha una breve descrizione ed è corredata da una sintesi: HW ha in ogni pagina una tabella "*Do Not - Do*²³⁶" mentre AH a conclusione di ogni principio c'è "*AccorHotels pledges to..*";
- la presenza di approfondimenti e rimandi al CRR: HW ha più livelli di dettaglio come le "*Questions and Answers*" con temi vivi e attuali²³⁷ o dei riquadri in colore lilla con

²³⁶ A volte viene utilizzata la forma "*Never Acceptable – Usually Acceptable*".

- esempi specifici e risposte a punto elenco e, ancora, le “*For more information*” dei rettangoli viola in ipertesto che collegano alla pagina web dedicata²³⁸; AH tratta esempi che a volte sono all’interno del testo e altre hanno la veste di FAQ/intervista (domanda e risposta) ma è l’unica tra quelle comparate con la presenza di un glossario;
- l’utilizzo dei colori: HW ha un ricorso alla cromia più marcato per facilitare la lettura delle sezioni tematiche e dei livelli di discussione/approfondimento, il layout di AH è più sobrio ma la prevalente bicromia rende efficace la separazione delle sezioni e dei dettagli tematici.

Fanno parte del secondo raggruppamento *NH Hotel Group* (NH), *Rezidor Hotel Group* (RHG), *TUI Group* (TUI) per l’impianto comunicativo più essenziale e unidirezionale. Se omogeneizziamo il formato di stampa allo standard A4 i documenti risultano più brevi, il numero di pagine di NH è di 20²³⁹, di RHG è di 15 mentre di TUI è di 8. La struttura che sviluppa i principi etici di queste tre Società evidenzia:

- l’assenza di elementi di richiamo: in questi codici non sono presenti dei riferimenti grafici o cromatici per separare le sezioni o gli argomenti o qualsiasi altro strumento comunicativo accedere ai contenuti e alla collocazione degli argomenti in ausilio all’indice; NH inserisce ampie immagini decontestualizzate e non collegate alle tematiche in cui si inserisce;
- i principi sono redatti con un impianto normativo: nei tre documenti la struttura è prescrittiva e non offre spazi di approfondimento o dettaglio per rendere le informazioni più *user-friendly* e con un più ampio grado di accessibilità ai contenuti;
- l’utilizzo dei colori: è nella sola copertina mentre lo sviluppo degli argomenti oggetto del codice è monocromatico e senza un particolare layout di stampa;

Indipendentemente dalla suddivisione proposta solo AH, RHG e NH, hanno offerto un “*Code in short*” dove viene mostrato il “decalogo²⁴⁰” dei principi che inseriscono anche nella comunicazione istituzionale per favorirne la diffusione.

Nella RQ-02 ci siamo chiesti quale sia il ruolo e la rilevanza dei Codici Etici nello sviluppo dei CRR,. La risposta non è di semplice restituzione ma può essere utile il supporto fornito dalla tabella 21 che presenta la tavola sinottica dell’analisi comparata dei 5 programmi.

²³⁷ Si fa riferimento alla edizione del 2011 e del 2015, in cui si evidenziano netti miglioramenti comunicativi sostanziali, in particolare sulle sintesi e sui focus.

²³⁸ L’accesso alla piattaforma informativa è riservata ai Team Member e limitata da Login.

²³⁹ Il documento viene stampato in formato A5.

²⁴⁰ In RHG e in NH sono effettivamente i 10 principi ma in AH sono 6 *core value*.

L'approccio isomorfico che nostro avviso ha prevalentemente guidato la redazione dei Codici mostra una tendenziale indipendenza rispetto ai CRR cui si riferiscono. In particolare:

- se si osserva la data di pubblicazione del primo codice rispetto quella del primo CRR emerge che il Code of Conduct è posticipato di due anni rispetto l'avvio della programmazione corporate e la comunicazione del CRR, fatta eccezione di AH che avviene dopo nove anni e di RHG un anno prima;
- dall'analisi dello sviluppo evolutivo dei codici emergono tre situazioni; nella prima rientra TUI Group e in particolare l'assenza di un aggiornamento del codice rispetto la sua prima edizione, in quanto la versione del 2012 è la stessa del 2008 di TUI AG con l'aggiunta della sola copertina; nella seconda il codice non ha un vero e proprio aggiornamento: il primo proponimento del codice di RHG era dato da una tabella sintetica di mezza pagina all'interno dell'*annual report* che definiva i sette *driver* che guidavano il *Responsible Business Policy* del 2006 ma non può essere definito come *Code of Conduct* in quanto non sono presenti norme procedurali e di comportamento strutturate così come viene poi presentato nel 2012; nella terza si evidenzia un aggiornamento apprezzabile del codice: nella confronto tra la versione del 2011 e in quella 2015 di NH si evidenzia uno sviluppo dei contenuti e dei comportamenti disciplinati; nella pubblicazione tra il 2011 e quella del 2015 di HW resta lo stesso impianto del codice, ma arricchito con focus e approfondimenti che migliorano la comunicazione e l'accessibilità; AH non può ricadere in questo sub-punto di analisi della RQ-02 in quanto ha dato vita ad una sola edizione del codice nel 2015.
- alla modifica del Business Model (BM) non segue alcuna mutazione delle procedure del Codice di Condotta; se osserviamo lo sviluppo evolutivo dei CRR nei casi proposti al paragrafo 4.2 è possibile notare come la trasformazione del MB riflette una differente struttura dei CRR e della selezione e restituzione delle variabili di performance, come ad esempio AH, RHG, NH e TUI; se prendiamo in esame questi quattro esempi, AH modifica il BM nel 2011 e nel 2015 e contestualmente a quest'ultima data comunica il codice; RHG attua dal 2010 una progressiva trasformazione del MB che dura fino al 2012 anno di revisione del CRR e prima sostanziale edizione del Codice; NH a seguito della crisi congiunturale del 2008 cerca un MB che le permetta di risollevarsi e attua un primo MB del 2010 e poi un altro con scelte più decise nel 2015, tuttavia le due edizioni del Codice (2011 e 2015) non sembrano riflettere questi momenti così centrali per la Società, diversamente la struttura dei CRR ne segue i cambiamenti; TUI rappresenta il caso più palese, in quanto il suo Codice restato immutato dal 2008 e

resta isolato dagli importanti cambiamenti societari avvenuti nel corso degli avvicendamenti di TUI AG con la prima impostazione del CRR dal 2006 al 2011, poi con seconda dal diverso impianto di pianificazione proposto da TUI Travel PLC dal 2012 al 2014, e in fine con l'ultima prommissione in corso di TUI Group che ridefinisce la strategia e la struttura del CRR nell'arco 2015-2020.

4.3.3. I fattori legati al vantaggio di costo

La ricerca di un vantaggio competitivo durevole è alla base della costruzione di una strategia aziendale che aspira al successo o comunque a performance soddisfacenti per tutti gli stakeholder. All'interno dei programmi presi in esame emerge la frequente necessità di individuare i fattori che permettono di attivare dinamiche di miglioramento continuo e di ottenere maggiori efficienze dalle attività e dagli investimenti.

Nella RQ-03 ci siamo domandati quali sono i fattori legati al vantaggio di costo nella costruzione dei programmi presi in esame e abbiamo individuato quattro categorie entro cui viene ricercata questa tipologia di vantaggio:

- la sostenibilità: rappresenta uno dei primi *driver* che da impulso alla nascita di questa tipologia di programmazioni corporate e dell'insieme dei progetti collegati a livello internazionale e locale; se osserviamo le prime iniziative coordinate che coinvolgono i *Brand Corporate* della definizione dei *commitment* e dei relativi investimenti possiamo notare che queste avvengono tra metà degli anni '90 e nei primi del 2000, ovvero quando le innovazioni tecnologiche hanno favorito una maggiore accessibilità commerciale verso l'investimento in tecnologie per la produzione di energia rinnovabile e la più ampia diffusione di sistemi e soluzioni di efficienza energetica; questo momento storico fa capire agli hotel che la sostenibilità non è solo una scelta etica e responsabile nei confronti del pianeta e delle generazioni future ma lo è anche per le finanze dell'imprenditore in questa vita; in effetti i consumi di acqua e di energia costituiscono due delle principali entità di costo per questa tipologia di imprese e in letteratura è ampiamente dimostrato che la gestione sostenibile di tali consumi consente un abbattimento dei costi operativi di circa del 20%; la gestione dell'impatto ambientale diventa quindi un fattore di grande attenzione e la programmazione si completa con la gestione e riduzione dei rifiuti e del *carbon footprint* e

- successivamente la tutela della biodiversità, sia per la maggiore attenzione mediatica che per l'ottenimento del *GRI*;
- gli approvvigionamenti: hanno stretti legami con la sostenibilità ma vengono separati in relazione alla logistica internazionale e alla negoziazione commerciale che può favorire logiche di accentramento o di decentramento; la tendenziale propensione espansiva verso lo sviluppo di *green supply chain*, dell'ampliamento del portafoglio dei fornitori locali e l'avviamento di *green procurement* per le *business unit* di alcuni continenti si contrappone alla visione razionale che converge verso la costituzione di centri di fornitura sostenibile; in entrambi gli approcci è possibile ottenere efficienze di costo, quindi la scelta si effettua in coerenza della direttrice strategica del gruppo societario;
 - la qualità: intesa come l'introduzione di sistemi e processi che possono attivare dinamiche di miglioramento continuo che permettono di rendere la gestione più consapevole ed efficiente nelle singole operatività e nella complessiva gestione d'impresa; l'ottenimento di specifici standard di certificazione consente di dotarsi degli strumenti tecnici (es: *software*, EMS, ecc..) e di *know-how* organizzativo (es: *best/good practices*) che accresce il confort e ottimizza l'impiego delle risorse aziendali;
 - il merito: può essere letto nelle opportunità offerte all'apertura verso la diversità culturale, l'inclusione sociale, la parità dei diritti umani, di genere, di etnia e quanto altro utile a garantire una crescita professionale equa; dare spazio alle capacità e alle abilità personali, investire nei talenti attraverso la creazione di *accademy* interne e di percorsi di *training on job* che formano il personale a tutti i livelli ad essere più competente e consapevole, rappresenta un'importante fonte di vantaggio competitivo che si fonda nella maggiore efficienza e si diffonde in tutta l'organizzazione.

4.3.4. I fattori legati al vantaggio di differenziazione

Un'altra fonte di vantaggio competitivo è rappresentato dalla capacità dell'impresa di costruire valore nei prodotti e nei servizi che offre ai segmenti di mercato, in coerenza alle caratteristiche e alle esigenze che contraddistinguono i target di riferimento, ma anche in relazione alla soggettiva percezione della qualità e degli fattori che la definiscono; la differenziazione pone quindi una duplice condizione per poter essere vantaggiosa: dal lato dell'offerta, l'*Hotel Brand* deve essere consapevole delle risorse e competenze che possono

creare unicità e in che modo può farlo meglio dei *competitor*; dal lato della domanda, l'elemento cruciale è la comprensione dei clienti, delle loro preferenze e delle dinamiche di consumo;

Nella RQ-04 ci siamo domandati quali sono i fattori legati alla differenziazione nella definizione e nell'implementazione dei programmi. La strutturazione delle scelte che guidano le *Hotel Chain* nella pianificazione dei CRR presi in esame sembrano essere più orientate a far emergere i fattori che segnalano la qualità²⁴¹ e favoriscono la legittimazione di mercato; in particolare si distinguono:

- la qualità: definita dalla tipologia di standard di certificazione scelto dal *Corporate Brand* e/o dalla *business unit*; in genere viene selezionato in relazione al tipo di standard che si vuole adottare (es: ISO 14000, ISO 26000, LEED, EMAS, ecc..) e/o al paese in cui si intende operare (certi stati vedono degli standard più autorevoli di altri);
- il brand: ovvero una seconda dimensione della qualità percepita dai segmenti di mercato relativa al posizionamento di mercato del *Corporate Brand* e/o dei *Brand* delle *Hotel Chain* controllate e che strutturano l'offerta di servizi turistico-ricettivi su diversi livelli di qualità (*Luxury, Upscale, Mid-Scale, ecc..*);
- le partnership: hanno la duplice funzione di migliorare le performance attraverso sinergie e trasferimento/condivisione di *know-how* ma anche quella di dare maggiore autorevolezza al CRR, soprattutto quando i partner hanno una buona reputazione e una riconoscibilità internazionale (es: WTTC, ECPAT, ITP, AH&LA, *EcoVadis, Cornell University, NMSDC, UN Global Compact, WWF, ecc..*);
- i progetti collegati: possono essere esterni ma sostenuti dell'Hotel Brand attraverso donazioni o azioni condivise (es: *Global Soap Project, Plant for Planet, ecc..*), oppure può essere interno ma l'azione del progetto si orienta sulla creazione di benefici ambientali (es: *Plant for Planet, Clean Air Program, ecc..*) o sociali (es: volontariato, *Global Soap Project, Just a Drop, ecc..*)
- l'empatia: quando la customizzazione dei prodotti collima sia con le aspettative legate alle esigenze dei target di riferimento, che con i valori etici e culturali dei clienti interni (team member, shareholder) ed esterni (i turisti).

Nella parte conclusiva offriremo una sintesi delle evidenze emerse e delle riflessioni prodotte in relazione alla *research question*, delineando sia le prospettive future di ricerca che seguiranno questo lavoro sia alle limitazioni a cui siamo incorsi per il suo sviluppo.

²⁴¹ La qualità sarà suddivisa in 2 dimensioni: tipo di certificazione e posizionamento del *Hotel Brand*

CONCLUSIONI

La ricerca di un vantaggio competitivo durevole e la scelta di una specializzazione di mercato che permetta di ottenere una redditività stabile e superiore sono due obiettivi primari per ogni impresa. Nelle società considerate nello studio empirico questi concetti strategici vengono coniugati con finalità non sempre riconducibili al solo impatto economico.

La maggiore sensibilità internazionale verso le tematiche legate alla sostenibilità d'impresa e alla riduzione degli impatti ambientali ha favorito la crescita della domanda di prodotti e di servizi turistici eco-compatibili e rispettosi dell'ecosistema. Questo ha dato impulso alle prime programmazioni di sviluppo sostenibile a livello corporate e ha generato sinergie che hanno dato vita a filiere turistiche *green*, a investimenti in sistemi e in tecnologie per la produzione di energia da fonti rinnovabili e dispositivi che garantiscono una maggiore efficienza energetica. Tale orientamento ha offerto alle imprese un diverso punto di vista che le ha permesso di considerare la sostenibilità come una concreta fonte di vantaggio competitivo in grado di intercettare i valori di tipo etico-ambientali e di coniugarli sia con la riduzione dei costi operativi, che con la maggiore efficienza organizzativo-gestionale.

Il contatto tra turismo, ambiente e territori ha ben presto coinvolto le comunità locali e le differenti destinazioni a livello globale. La convergenza verso lo sviluppo locale secondo logiche sostenibili e responsabili ha generato un'attenzione crescente e generalizzata verso temi che pongono in primo piano l'importanza degli impatti sociali derivanti dall'attività di impresa, e in particolare gli effetti di congestione turistica, le relazioni turista-residente, il carico antropico, le dinamiche speculative sugli investimenti nella destinazione e il ridotto coinvolgimento della popolazione locale in termini di occupazione e scelte di fornitura. Tali questioni toccano anche temi di grande spessore morale e di assoluta rilevanza, come il rispetto dei diritti umani, dei minori, delle donne e delle minoranze, ma anche differenze culturali, etniche e religiose, i mali connessi alla criminalità, alla tratta di esseri umani, allo sfruttamento delle persone e della sessualità, fino alla povertà e alla salute.

La crescente sensibilità verso la CSR ha progressivamente condotto i principali *player* dell'*Hotel Industry* verso l'adozione di strumenti di rendicontazione della responsabilità delle attività di business all'interno degli *annual report*. Nei primi anni di questo secolo è emersa l'esigenza delle *Hotel Chain* di esprimere i valori del *Corporate Brand* attraverso la redazione di un documento che informi il mercato sul proprio approccio al *Responsible*

Business e sul modo di condurre le attività d'impresa in relazione ai *commitment* sottoscritti per ridurre gli impatti economici, sociali e ambientali prodotti, ovvero il CRR.

Coerentemente, la *research question* (RQ) che ha orientato il lavoro ha inteso indagare se la costruzione dei *commitment* dei CRR è guidato da scelte di riposizionamento strategico o se è il frutto di scelte di razionalizzazione dei costi.

Per rispondere alla domanda di ricerca si è dapprima cercato di comprendere la tipologia di vantaggio perseguito in misura prevalente. Inizialmente l'analisi si è focalizzata sull'importanza attribuita a certe tipologie di informazioni indagando sulla presenza di sistemi di rilevazione, di monitoraggio e di comunicazione delle performance ottenute. Un elemento utile è rappresentato dall'entità degli investimenti, a volte evidenziato nei *financial report* o negli *annual report*, altre volte desumibile dalla presenza di tecnologie, dispositivi e impianti adottati per ottenere determinate performance. Successivamente ci si è orientati verso gli aspetti di gestione e organizzazione interna attraverso l'osservazione dei servizi alla clientela, del *design* delle *good/best practices*, delle partnership e delle scelte di fornitura, delle certificazioni e degli standard di qualità adottati. Infine, il confronto tra i CRR delle diverse *Hotel Chain* ci ha fatto emergere le relative differenze e la generale attenzione verso l'efficienza economica o la ricaduta sociale delle azioni previste nel CRR. Nel corso del lavoro si è ritenuto utile valutare il grado integrazione tra i *code of conduct* e i *supply code of conduct* con i processi aziendali e lo sviluppo delle programmazioni.

Le riflessioni delineate non possono essere troppo nette ma è possibile rilevare delle regolarità nelle scelte strategiche, una dominanza della tipologia degli investimenti e delle azioni operative, ma anche una prevalenza delle varietà e della profondità delle informazioni comunicate che supportano riflessioni di ordine generale e conclusive di questo lavoro.

Le scelte strategiche che guidano la definizione dei *commitment* nella redazione dei CRR difficilmente è dettata da puri obiettivi di riposizionamento strategico (Porter, 1985) o dalla sola ricerca di una maggiore efficienza e dalla razionalizzazione di costi (Porter, 1987), bensì da un sistema di fattori o dei *mix method* che cercano di mediare tra la definizione di un *business model* in grado di fornire una struttura di costo sufficientemente snella e sia capace di reagire agilmente alle variazioni delle preferenze di mercato. A questo punto occorre comprendere quale sia il tipo di vantaggio competitivo dominante perseguito (Roberts, 1996; Laroche *et al.*, 2001).

In generale, le *Hotel Chain* strutturano i loro investimenti materiali e immateriali per ottenere efficienze nei costi e nei processi (Chan, 2013). Lo si può rilevare nelle scelte

relative alla sostenibilità ambientale, e in particolare nell'utilizzo delle risorse energetiche e idriche, nonché nell'ampio ricorso alle *best/good practices* che permettono ulteriori positivi risultati in termini di processo (Chan, 2008). Si incentivano dinamiche di miglioramento continuo attraverso l'adesione a certificazioni e standard di qualità (Chan, 2013; Boiral, 2003a), così come vengono costantemente attivati corsi di aggiornamento continuo e istituite *accademy* interne per l'alta formazione (Boiral, 2003b).

Tuttavia, i CRR ricercano legittimazione dal mercato e, in seguito alla definizione dei *commitment* secondo logiche di leadership di costo (Boiral, 2012), costruiscono un impianto comunicativo che gli consente di accrescere l'empatia con i segmenti di riferimento (Porter, Kramer, 2011) e la condivisione dei valori *Corporate* (Porter, Kramer, 2007). A seguito di questa premessa i *commitment* vengono inseriti e supportati da un insieme di progetti e di partnership che conferiscono reputazione e credibilità (Delmas *et al.*, 2011; Chan, 2013) ma che spesso non definiscono il dettaglio dei risultati ottenuti. Si rileva inoltre che la costruzione dei *commitment* segue tendenzialmente dinamiche di isomorfismo mimetico (DiMaggio, Powell, 1983) per molti Hotel Brand. Le influenze reciproche nella descrizione comunicativa e testuale dei *commitment* in genere ha un maggiore focus mentre nelle successive programmazioni tende ad essere espressa con minore dettaglio.

Tali risultati vanno considerati tenendo conto delle limitazioni della ricerca, strettamente connesse alla forte riservatezza che le Hotel Chain hanno nel fornire la condivisione o il dettaglio dei dati e dei risultati prodotti dal CRR. Alcune di queste riflessioni prendono corpo dalla condivisione delle esperienze professionali di circa venti *general manager* e consulenti di settore con una conoscenza consolidata dei CRR in esame, nonché da circa dieci responsabili degli Hotel Brand presso le fiere internazionali del settore turistico.

Le prospettive future di ricerca saranno orientate verso uno studio di caso in profondità relativo a un singolo *Hotel Brand* attraverso una condivisione dei dati e delle performance ottenute finalizzata a sviluppare l'analisi sul doppio piano induttivo e deduttivo, in linea con la tipica impostazione della ricerca economico-aziendale nazionale (Ferraris-Franceschi, 1978) e internazionale (Wolfram Cox – Hassard, 2005).

Tabella 21: Tavola sinottica dei programmi di Corporate Responsibility

Azioni e Contenuti dei CR Report	Hilton Worldwide	NH Hotel Group	Rezidor Hotel Group	Accor Hotels	TUI Group²⁴²
Inizio CR Report	2009	2008	2006	2006	2006
Code of Conduct	2011	2011	2005	2015	2008
Accademy Interna	Hilton Worldwide University	NH University	Business School Rezidor	Academie Accor	TUI Hospitality Academy
Energy	2002	2007	1996	2002	1995
Carbon	2002	2007	2006	2002	2002
Water	2002	2007	2007	2002	1995
Waste	2002	2007	1996	2002	1995
Recycling	2009	2008	1996	2002	1995
Biodiversity	2015	2010	2007	2006	1995
EMS owner	LightStay	No	No	No	No
Progetti Volontariato	+4100	Si	Si	Si	Si
Volontari interni	Si	2'334	+10'000	No	61%
Volontariato: Ore	213'000	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	No	100'000
Volontariato: Giorni	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	+5'000	No	<i>n.d.</i>
Camera donate (Y)	No	1'820	No	No	No
Charity Project	Si	Si	Si	No	Si
Numero Paesi ²⁴³	97	30	80	95	180 (30)
Green Supply Chain	Si	Si	Si	Si	Si
Numero fornitori	+4000	27'884	<i>n.d.</i>	2 Procurement Dept (1200)	<i>n.d.</i>
Fornitori locali	<i>Center for Sustainable Procurement</i>	91%	95%	Si (90 paesi)	<i>n.d.</i>
Green Procurement	Si	Si	Si	94.3%	Si
Personale addetto	165'506	21'243	+43'700	+240'000	66'779 (24'363)
Nazionalità Personale	<i>n.d.</i>	139	150	<i>n.d.</i>	25
Women in staff	<i>n.d.</i>	8'013	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>
Personale Donna %	53%	46.5%	42.6%	46%	56%
Donne al comando	<i>n.d.</i>	856	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>
Donne/Tot Mngm	24%	42.9%	≈30%	42%	29,4%

²⁴² Si fa riferimento a TUI Group in relazione alle performance del programma e a TUI Hotel&Resort per i risultati legati alla gestione della *business unit* (tra parentesi).

²⁴³ Si specifica che per TUI Group come TO sono 180 paesi per TUI Hotel&Resort sono 30.

Durata del CRR in corso (anni)	5	5	1	5	6
Durata del CRR precedente (anni)	5	3	1	5	3
Numero hotel	4'500	378	504	3'873	5000 (350)
Numero camere	745'000	58'655	112'184	511'517	210'000
Numero Ospiti anno	140 mln	16 mln	<i>n.d.</i>	120 mln	30 mln
Diversificazione	No	No	No	No	Si
Hotel Brand Portfolio	13	4	8	13	(4)
Luxury Brand	Si	Si	Si	Si	Si
Economy Brand	No	No	Si	Si	Si
Urban Apartment	Si	No	No	Si	No
Loyalty Program Coinvolto	HHilton	Rewards	Club Carlson	Le Club	Si
Hotel Certificati	+4500	127	272	+4000	+3000
ISO 9001	100%	No	No	88%	Si
ISO 14001	100%	85	Si (Germany)	80%	Si
ISO 26001	No	No	No	No	No
ISO 50001	100%	23	No	No	No
Eco-Label (<i>generale</i>)	<i>n.d.</i>	Si	272	Si	<i>n.d.</i>
EMAS	No	No	No	No	Si
LEED	Si	1	No	21	No
BREEAM	Si	1	No	21	No
GREEN KEY	No	41	Si	No	No
TRAVELIFE	No	No	No	No	Si
Green Globe	No	No	No	Si	Si
Safehotels	No	No	65	No	No
EarthCheck	No	No	100%	Si	Si
GreenLeaders	No	173	150	Si	No
Primo GRI ²⁴⁴	2015 (G4)	2007 (G3)	2008 (G3)	2014(G3.1)	2007 (G3)
Altre certificazioni	Dekkra inc	-	-	-	TUI Holly
Audit Esterno	No-Interno	KPMG	AGM	Accenture	No-Interno
Risultati anno solare	Si	No	Si	Si	Si
	Hilton	NH	Rezidor	Accor	TUI

²⁴⁴ Nel CRR non sempre viene pubblicato l'adozione allo standar GRI, per inserire la corretta attribuzione dell'anno di conseguimento della prima certificazione si è utilizzato il motore di ricerca GRI delle imprese certificate <http://database.globalreporting.org/search/>

Bibliografia

- Accor Hotels** (2006). *Accor Hotels Environment Charter Practical Guide*, Accor Sustainable Dept, Paris;
- Accor Hotels** (2007). *Accor rapport annuel 2007*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2008). *Accor rapport annuel 2008*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2009). *Accor rapport annuel 2009*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2010). *Accor rapport annuel 2010*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2011). *Accor rapport annuel 2011*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2011b). *Accor Earth Guest Research: environmental footprint*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2012). *Accor rapport annuel 2012*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2011b). *Accor Earth Guest Research: sustainable hospitality*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2012c). *Planet 21: the Accor sustainable development program*, press kit, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2012b). *Sustainable development department: reporting protocol*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2013). *Accor rapport annuel 2013*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2014). *Accor rapport annuel 2014*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2015). *Registration Document and Financial report 2015*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2015a). *AccorHotels: sustainability initiatives. Contribute to guest satisfaction and business performance*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2015b). *AccorHotels Diversity Commitment 2015*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2015c). *AccorHotels: Ethics & CSR charter*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2016). *AccorHotels environmental FootPrint 2016*, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2016a). *AccorHotels socio-economic FootPrint 2016: First study into the worldwide socio-economic impacts of a hotel group*, Planer 21 Research, Accor Publications, Paris;
- Accor Hotels** (2016b). *AccorHotels business_disability_charter 2016*, Accor Publications, Paris;
- Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D.** (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463;
- Aaker, D.A.** (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 102-120;
- Aghion, P., Howitt, P.** (1990). *A model of growth through creative destruction*, National Bureau of Economic Research;
- Ajzen, I.** (1991). The theory of planned behavior, *Organizational behavior and human decision processes*,50(2), 179-211;

- Aldrich, H.E.** (1979). *Organization and Environments*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall;
- Alker, S., Stone, C.** (2005). Tourism and leisure development on brownfield sites: an opportunity to enhance urban sustainability. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(1), 27-38;
- Alchian, A.A.** (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *The journal of political economy*, 211-221;
- Amin, A., Robins, K.** (1990). Industrial districts and regional development: limits and possibilities. *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, 185-219;
- Ancarani, F.** (2012). Il green management e marketing nella prospettiva dei più recenti studi di marketing, programma MED (2G09-MED09-91 ECOMARK);
- Argenti, P.A., Howell, R.A., Beck, K.A.** (2005). The strategic communication imperative, *MIT Sloan management review*, 46(3), 83-89;
- Arthur, W.B.** (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press;
- Ashby, W.R.** (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall, London, UK;
- Andreopoulou, Z., Cesaretti, G. P., Misso, R.** (2012). *Sostenibilità dello sviluppo e dimensione territoriale. Il ruolo dei sistemi regionali a vocazione rurale*, Vol. 1, Franco Angeli Editore;
- Back, K.** (2005). The effects of image congruence on customers' brand loyalty in the upper middle-class hotel industry, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29 (4), 448-467;
- Bain, J.S.** (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 293-324;
- Baldarelli, M.G., Del Baldo, M.** (2013). The Implementation of Sustainability Reporting in SGR Group: Some Challenges of Transition from Greenwashing to Relational Change, *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, Special Issue on Sustainability Reporting, 4(2), April/June, pp. 49-73, doi:10.4018/jsecd.2013040104. Guest Editors: Tim A. Majchrzak and Imke Wasner (University of Münster, Germany). Attribuzioni: Baldarelli Maria-Gabriella ha scritto: par. 2.3 (Social and Environmental Accounting Reporting), 3.2 (Company's profile), 4 and 6. Del Baldo Mara ha scritto: par. 1, 2.1 (Sustainability development and corporate sustainability), 2.2 (Social accounting and sustainable reporting), 3.1 (Methodology) and 5 (5.1 Mission; 5.2 Governance; 5.3 Accountability).
- Baldarelli M.G., Del Baldo, M., Nesheva-Kiosseva, N.** (2014). Implementing Sustainability reporting: (Neo)Institutional theory insights in the analysis of SGR Group Italy and CityGas Bulgaria, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, (JMAA) ISSN 1548-6583, November 2014, Vol. 10, No. 11, 1067-1104, p. 1067-1104. The first draft of this paper had been presented in the 4th Italian Conference on Social and Environmental Accounting Research (Italian CSEAR 2012), 20th - 21st September 2012, Trento, Italy. Il paper è frutto di un comune lavoro di ricerca. Tuttavia, Maria-Gabriella Baldarelli ha scritto: sections: 3.1, 3.2 and 5; Mara Del Baldo ha scritto: sections: 1, 2, 3.3 and 6; Ninel Nesheva-Kiosseva ha scritto: section 4.

- Baldarelli, M.G., Gigli, S.** (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reflections in theory and in praxis, *Journal of Management & Governance*, 18(2), 589-613;
- Bansal, P.** (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218;
- Bansal, P., Roth, K.** (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736;
- Barney, J.B.** (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, 32, pp. 1231-1241;
- Barney, J. B.** (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, pp. 656-665;
- Barney, J.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120;
- Barney, J.B.** (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading Massachusetts;
- Barnett C., Cloke P., Clarke N., Malpass A.** (2011). *Globalizing Responsibility. The political Rationalities of Ethical Consumption*, Wiley-Blackwell, London;
- Baron, D.P.** (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45;
- Barton, S.L., Hill, N.C., Sundaram, S.** (1989). An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structure. *Financial Management*, 18(1): 36-44;
- Bass, F.M.**, (1969). A new product grow model for consumer durables, *Management Science*, 15(5), 215-227;
- Basu, K., Palazzo, G.** (2008). Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of management review*, 33(1), 122-136;
- Bathelt, H., Malmberg, A., Maskell, P.** (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in human geography*, 28(1), 31-56;
- Bauman, Z.**, (1998). On glocalization: Or globalization for some, localization for some others. *Thesis Eleven*, 54(1), 37-49;
- Beccattini, G.** (1998). Distretti industriali e made in Italy: le basi interculturali del nostro sviluppo economico, *Bollati Boringhieri*, Torino;
- Beccattini, G., Rullani, E.**, (1993). Sistema locale e mercato globale, *Economia e politica industriale*, n.80;
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M.** (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506;
- Boiral, O.** (2012), ISO 9000 and organizational effectiveness: a systematic review. *The quality management journal*, 19(3), 16-37;
- Boiral, O.** (2003a), ISO 9000 outside the iron cage. *Organization Science*, 14(6), 720-737;

- Boiral, O.** (2003b), The certification of corporate conduct: issues and prospects. *International Labour review*, 142(3), 317-340;
- Bonfanti, A.** (2011). Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.2, pp. 1-26;
- Brass, D.J.** (1984). Being in the right place: a structural analysis of individual influence in an organization, *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–39.
- Brenner, S.N.** (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. *Understanding stakeholder thinking*, 75, 96;
- Brenner, S.N., Cochran, P.** (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. Paper presented at the annual meeting of the International Association for Business and Society, Sundance, UT;
- Brenner, S.N., Cochran, P.L.** (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. In *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*;
- Brenner, S.N., Molander, E.A.** (1977). Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, 58(1): 54-65.
- Bruni, L.** (2007). *La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane*, Il Margine, Trento;
- Bruni, L., Zamagni, S.** (2004). *Economia civile*, Il Mulino, Bologna;
- Brundtland, G., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., Chidzero, B., Fadika, L., ...&Singh, M.** (1987). Our common future ('brundtland report'), World Commission on Economic Development (WCED), Oxford University Press;
- Buchholz, R.A.** (1991). Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology. *Business Horizons*, 34(4), 19-31;
- Buhalis D.** (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism Management*, vol.19, n.5, pp.409-421;
- Burns, T.E., Stalker, G.M.** (1961). The management of innovation. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*;
- Burt, R.S.** (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press;
- Butler, J.** (2008). The Compelling Hard Case for Green Hotel Development, *Cornell Hospitality Quarterly*, No.49 (3), 234-244;
- Caffarata, R.** (1995). *Sistemi Ambiente Innovazione*, II ed. Giappichelli, Torino;
- Camagni R., Cappellin R., Garofoli G.** (1984), *Cambiamento tecnologico e diffusione territoriale. Scenari regionali di risposta alla crisi*, FrancoAngeli, Milano;
- Campbell, D.** (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2), 178-193;
- 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;

- Cappellin, R., Wink, R.** (2009). *International knowledge and innovation networks: Knowledge creation and innovation in medium technology clusters*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK);
- Carroll, A.B.**, (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505;
- Carroll, A.B.** (1989). *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Cincinnati, OH: South-Western;
- Carroll, A.B.** (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August: 30-48;
- Carroll, G.R., Hannan, M.T.** (1989). Density delay in the evolution of organizational populations: A model and five empirical tests. *Administrative Science Quarterly*, 34: 411-430;
- Clarkson, M.B.E.** (1991). Defining, evaluating, and managing corporate social performance: A stakeholder management model. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*: 331-358. Greenwich;
- Cochran, P.L., Wood, R.A.** (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1): 42-56;
- Caroli, M.G.** (2011). Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale. *Sinergie Italian Journal of Management*, (70), 45-63.
- Caroli, M.G.** (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill;
- Carroll, A.B., Hoy, F.** (1984). Integrating corporate social policy into strategic management, *Journal of Business Strategy*, Vol. 4 Iss: 3, pp.48-57;
- Camisón, C., Monfort-Mir, V.M.** (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism management*,33(4), 776-789;
- Campiglio, L., Pineschi, L., Siniscalco, D., Treves, T.** (1994). The environment after Rio: international law and economics;
- Castellano, C., Fortunato, S., Loreto, V.** (2009). Statistical physics of social dynamics, *Reviews of modern physics*, 81(2), 591;
- Chan, W., Wong, K., Lo, J.** (2009). Hong Kong hotels' sewage: environmental cost and saving technique, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33 (3), 329-346;
- Chan E.S.W.** (2008). Barriers to EMS in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 187-196;
- Chan E.S.W.** (2013). Gap analysis of green hotel Marketing, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25 n.7, 1017-1048;
- Chandler, A.D.** (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge;
- Chen, Y.S., Chang, C.H.** (2013). Greenwash and green trust: the mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk, *Journal Business Ethics*, 114:489–500;
- Chevalier, J.A., Mayzlin, D.** (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews, *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354;

- Chesbrough, H.** (2006). Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 1-12;
- Cheung, K.Y., Ping, L.** (2004). Spillover effects of FDI on innovation in China: Evidence from the provincial data. *China Economic Review*, 15(1), 25-44;
- Child, J., Kieser, A.** (1981). Development of organizations over time. *Handbook of organizational design*, 1, 28-64;
- Cicourel, A.V.** (1970). The acquisition of social structure: Toward a developmental sociology of language and meaning. *Understanding everyday life: Toward the reconstruction of sociological knowledge*, 136-168;
- Clarkson, M.E.** (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clarkson, M., Starik, M., Cochran, P., Jones, T.M.** (1994). The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business and Society*, 33(1), 82;
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner J., López-Gamero, M.D.** (2007). Environmental strategies and their impact on hotel performance, *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679;
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A.** (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *The economic journal*, 99(397), 569-596;
- Coleman, J.S.** (1990). *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA Das, TK, Teng, BS, (1998) Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliance. *Academy of Management Review*, 23(4), 491-512;
- Collins, R.** (1979). *The credential society: An historical sociology of education and stratification*. Academic Pr;
- Commissione Europea**, (1992). Quinto programma di politica e azione della Comunità Europea a favore dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile, Bruxelles;
- Commissione Europea**, (2001). Sesto programma di azione per l'ambiente della Comunità europea: Ambiente 2010: il nostro futuro, la nostra scelta, Bruxelles, 2001/0029 (COD);
- Council of Europe** (2011). Draft recommendation of the Committee of Ministers to member states on the Council of Europe's Charter on shared social responsibilities, <http://www.coe.int>;
- Conger, J.A., Kanungo, R.N.** (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482;
- Contò, F., La Sala, P.** (2012). *Networks territoriali e reti di imprese. Circuiti di sviluppo integrato per l'agroalimentare lucano*, Vol. 934, Franco Angeli Editore;
- Cornell, B., Shapiro, A.C.** (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16: 5-14;
- Corò, G., Grandinetti, R.** (2001). Industrial districts responses to the network economy: vertical integration versus pluralist global exploration, *Human Systems Management*, n. 20, pp. 189-199;

- Cortright, S.A., Naughton, M.** (2002). *Rethinking the purpose of business: Interdisciplinary essays from the Catholic social tradition* (Vol. 2). University of Notre Dame, Paris;
- Costanza, R., Daly, H.E., Bartholomew, J.A.** (1992). Goals, agenda and policy recommendations for ecological economics. *Ecological economics*, 1-12;
- Cua, K.O., McKone, K.E., Schroeder, R.G.** (2001). Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance. *Journal of operations management*, 19(6), 675-694;
- Cyert, R.M., March, J.G.** (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ, 2*;
- Dahlsrud, A.** (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13;
- Davis, A., Khazanchi, D.** (2008). An empirical study of online word of mouth as a predictor for multi-product category e-commerce sales. *Electronic Markets*, 18(2), 130-141;
- Del Baldo, M.** (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI?, *Piccola Impresa/Small Business*, n.3;
- Del Baldo, M.** (2013). Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When a Company is “the Best Place to Work”: Elica Group, the Hi-Life Company, in *Ekonomiska Istraživanja, Economic Research*, ISSN 1331 677X , UDK 338, A Journal of Economic and Social Research, Special Issue 2013 No 1, pp. 201-224. JEL classification: M140, M1207, <http://theerjournal.com>. Il presentato al convegno: THE 6TH INTERNATIONAL CONFERENCE "THE CHANGING ECONOMIC LANDSCAPE: ISSUES, IMPLICATIONS AND POLICY OPTIONS" Pula, May 30th - June 1st 2013 Juraj Dobrila University of Pula, Department for Economics and Tourism.
- Del Baldo, M.** (2014a). “Contratto di rete e turismo: la collaborazione aziendale come “driver” della competitività del settore e del territorio. Un’analisi delle prime esperienze”, *Rivista di Scienze del Turismo. Ambiente cultura diritto economia*, Anno V - Numero 1 Gennaio-Giugno 2014, pp. 71-116.
- Del Baldo, M.** (2014b). Il contratto di rete per un turismo sostenibile, in Baldarelli Maria Gabriella (a cura di), *Le aziende turistiche in “rete”*, Capitolo II, pp. 37-119, ARACNE editrice S.r.l. www.aracneeditrice.it Roma DOI 10.4399/97888548756473 ISBN 978-88-548-7564-7, Quaderni di ricerca economico-aziendale: teoria e casi/13, Collana del Centro Universitario Studi Aziendali (CUSA), coordinata da Marcantonio Ruisi.
- Del Baldo, M.** (2016). Formal Cooperation for Developing Sustainability and Corporate Social Responsibility Among Tourism SMEs in Italy: Insights, Limits and Potentialities of the Network Contract. Part One – Key Initiatives from Europe, Chapter 5. In: S.O. Idowu (Ed.), *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility. Global Dimension of CSR in Corporate Entities*. Pp- 103-129. Springer Series CSR Sustainability, Ethics and Governance, DOI 10.1007/978-3-319-21641-6_5. *Series Editors:* Samuel O. Idowu · René Schmidpeter ISSN 2196-7075 ISSN 2196-7083 (electronic) (della serie) CSR, Sustainability, Ethics & Governance ISBN 978-3-319-21640-9 ISBN 978-3-319-21641-6 (eBook)DOI 10.1007/978-3-319-21641-6Library of Congress

Control Number: 2015952854Springer Cham Heidelberg New York Dordrecht London©
Springer International Publishing Switzerland.

- Delmas M.A., Toffel M.W.** (2008). Organizational responses to environmental demands: opening the black box. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No.10, 1027-1055;
- Delmas, M.A., Magali, A., Cuerel Burbano, V.** (2011). The drivers of greenwashing, *California Management Review*, 54(1), 64;
- Demartini, P., Del Baldo, M.** (2015). Knowledge and Social Capital: Drivers for Sustainable Local Growth, *Chinese Business Review*, Vol. 14. No. 2, pp. 106-117 February.
- Deming W.E., Edwards D.W.** (1982). Quality, Productivity and Competitive Position, Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering, Vol. 183;
- Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E.** (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–27;
- Deshpande, R., Webster, F.E.** (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15;
- De Sousa, C.** (2000). Brownfield redevelopment versus greenfield development: A private sector perspective on the costs and risks associated with brownfield redevelopment in the Greater Toronto Area. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43(6), 831-853;
- Dief, M.E., Font, X.,** (2010). The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behavior, *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (2), 157-174;
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W.** (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160;
- DiMaggio, P.J., Powell, W.W.** (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL: University of Chicago Press;
- Dorigatti, M., Freeman, E.R., Rusconi, G.** (2007). *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano;
- Donaldson, L.** (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA, SAGE;
- Donaldson, T., Preston, L.E.** (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, *Academy of management Review*, 20(1), 65-91;
- Duan, W., Gu, B., Whinston, A.B.** (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales- An empirical investigation of the movie industry, *Journal of retailing*, 84(2), 233-242;
- Eagly, A.** (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social Role Interpretation*, Erlbaum, Hillsdale, NJ;
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A.** (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121;
- Erkuş-Öztürk, H.** (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 30(4), 589-597;
- Etzioni, A.** (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall;
- Flick, U.** (2009). *An introduction to qualitative research*. 4th edition Sage, London;
- Ferraris Franceschi, R.** (1978). *L'indagine metodologica in economia Aziendale*, Giuffrè, Milano;

- Fennell, M. L.** (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 485-510;
- Ferreira, J., Esteveao, C.** (2009). Regional competitiveness of a tourism cluster: A conceptual model proposal. *Encontroscientíficos-Tourism & management studies*, 37-51;
- Ferrell, O.C., Gonzalez-Padron, T., Hult, G.T.M., Maignan, I.** (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96;
- Franch, M., Martini, U., Della Lucia, M.** (2011). La sostenibilità dello sviluppo turistico: il caso delle Dolomiti patrimonio naturale dell'Unesco, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.2, 1-8;
- Freeman, R.E., Reed, D.L.** (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3): 88-106;
- Freeman, R.E.** (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman;
- Freeman, R.E.** (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*;
- Freeman, R.E., Evan, W.M.** (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of behavioral economics*, 19(4), 337-359;
- Frey, M.** (2013). La green economy come nuovo modello di sviluppo, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.3, 1-18;
- Fodness, D., Murray, B.** (1999). A model of tourist information search behavior, *Journal of travel research*, 37(3), 220-230;
- Fondazione Symbola (2010). *GreenItaly. Un'idea di futuro per affrontare la crisi*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fondazione Symbola (2011). *GreenItaly. L'economia verde sfida la crisi*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fondazione Symbola (2012). *GreenItaly. L'economia verde sfida la crisi*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fondazione Symbola (2013). *GreenItaly. Nutrire il futuro*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fondazione Symbola (2014). *GreenItaly. Nutrire il futuro*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fondazione Symbola (2015). *GreenItaly. La sfida del futuro*. Quaderni di Symbola, UnionCamere-Camere di Commercio d'Italia, Roma;
- Fortis, M.** (1996). Crescita economica e specializzazioni produttive, *Vita e Pensiero*, Milano;
- Freeman, E.R.** (1984). *Strategy Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA;
- Fry, F.L., Hock, R.J.** (1976). Who claims corporate responsibility? The biggest and the worst. *Business and society Review*, 18(18), 62-65;
- Funk, K.** (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 65-70;
- Galli, D., Elefanti, M., Valotti, G.** (2013). From Corporate To Shared Social Responsibility: Community Governance and Social Capital Creation Through Collaboration, in APPAM "International

- Conference Collaboration Among Government, Market, and Society: Forging Partnerships and Encouraging Competition”, May 26-27, 2013, Fudan University, Shanghai, China;
- Gandolfi, V.** (1990). Relazionalità e cooperazione delle aree-sistema, *Economia e politica industriale*, n.65;
- Garorofoli, G.** (2003), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna;
- Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H.** (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221;
- Grandinetti, R., Rullani E.** (1996). Impresa transnazionale ed economia Globale, *La nuova Italia Scientifica*, Roma;
- Grandinetti, R.** (1998). Evoluzione del distretto industriale e delle sue formule imprenditoriali: il caso della sedia, *Economia e Management*, luglio;
- Ronchi, E., Morabito, R., Federico, T., Barberio, G.** (a cura di) (2013). Green Economy - Rapporto 2013, un green new deal per l'Italia, *Edizioni Ambiente*, presentato alla Fiera Ecomondo di Rimini negli “Stati Generali della Green Economy”;
- Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T.** (2005). The governance of global value chains. *Review of international political economy*, 12(1), 78-104;
- Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R.** (2001). Introduction: Globalisation, value chains and development. *IDS bulletin*, 32(3), 1-8;
- Ghemawat, P.** (1991a). *Commitment*. Simon and Schuster, New York;
- Ghemawat, P.** (1991b). *Commitment: the dynamic of strategy*, Maxwell MacMillan, Sidney;
- Ghemawat, P., Khanna, T.** (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61;
- Gibbs, D.** (2003). Trust and networking in inter-firm relations: the case of eco-industrial development. *Local Economy*, 18(3), 222-236;
- Ginsberg, J.M., Bloom, P.N.** (2004). Choosing the right green marketing strategy, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 No.1, 79-84;
- Golinelli, G.M.** (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa: Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*. Cedam;
- Golinelli, G.M., Gatti, M.** (2001). L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici. *SYMPHONY Emerging Issues in Management*, 2000(2), 53-81;
- Gottardi, G.** (1996). Technology strategies, innovation without R&D, and the creation of Knowledge within industrial districts, *Journal of industrial studies*, n.2;
- Gottifredi, M.** (2001). Da Rimini per un Turismo Sostenibile, *Atti della Conferenza Internazionale sul Turismo Sostenibile*, 28/30 giugno, in Provincia di Rimini, Rimini;
- Granovetter, M.S.** (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 481-510;
- Grant, J.** (2009). *Green marketing. Il manifesto*, Brioschi Editore, Milano;
- Graziano, H.** (2013), Il green management: verso una politica consapevole di filiera, *Harvard Business Review Italia*, Strategiqs Edizioni, Harvard Business School Publishing, Milano;

- Graziano, H.** (2014). Le variabili green sensitive nella costruzione della qualità, in: *Ecomondo, atti del convegno*, 5-6 novembre 2014, Rimini;
- Graziano, H.** (2015a). Green reputation e processi partecipativi: il programma Eco Leader di Tripadvisor, 4th workshop – processi innovativi nelle piccole imprese “Re-positioning of SMEs in the global Value System, Università di Urbino, Dipartimento di Economia Politica e Società, 24-25 settembre, pp. 1-19;
- Graziano, H.** (2015b). Green integrated approach nel settore turistico tra comunicazione, qualità e reputazione, *Impresa progetto – Electronic Journal of Management*, 3, 1-30;
- Gretzel, U., Yoo, K.H.** (2008). Use and impact of online travel reviews, *Information and communication technologies in tourism*, 35-46;
- Griffin, J.J., Mahon, J.F.** (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate twenty-five years of incomparable research. *Business & Society*, 36(1), 5-31;
- Halal, W.E.** (1990). The new management: Business and social institutions in the information age. *Business in the Contemporary World*, 2(2): 41-54;
- Hamel, G., Prahalad, C.K.** (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92;
- Hannan, M.T., Freeman, J.** (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 929-964;
- Han, H., Back, K.** (2008). Relationships among image congruence, consumption emotions, and customer loyalty in the lodging industry, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32 (4), 467-490;
- Han, H., Hsu, L., Lee, J.** (2009). Empirical investigation of the roles of attitudes toward green behaviors, overall image, gender, and age in hotel customers’ eco-friendly decision-making process, *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 519-528;
- Hassan, S.** (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research*, No.38, 239-245;
- Hawley, A.H.** (1968). *Human Ecology*. p. 328-337 in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, edito da David L. Sills. New York: Macmillan;
- Hilton Worldwide** (2006). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2007). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2008). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2009). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2010). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2011). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2011a). Code of Conduct: our global policy for working at Hilton Worldwide, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2012). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2013). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;

- Hilton Worldwide** (2014). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2015). Corporate Responsibility Report, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hilton Worldwide** (2015a). Code of Conduct, Hilton Publications, Virginia, USA;
- Hutton, W.** (2011). *The State We're In:(Revised Edition)*. Random House;
- Hill, C.W., Jones, T.M.** (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154;
- Hirsch, P., Whisler, T.** (1982). The view from the boardroom. In *Academy of Management Meetings*, New York, NY.
- Ho-Dac, N.N., Carson, S.J., Moore, W.L.** (2013). The effects of positive and negative online customer reviews: do brand strength and category maturity matter? *Journal of Marketing*, 77(6), 37-53;
- Homburg, C., Pflesser, C.** (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*,37(4), 449-462;
- Hu, N., Bose, I., Koh, N. S., Liu, L.** (2012). Manipulation of online reviews: An analysis of ratings, readability, and sentiments, *Decision Support Systems*, 52(3), 674-684;
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J.** (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906;
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., Slater, S.F.** (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181;
- Hunt, S. D., Morgan, R.M.** (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15;
- ICEI**, (1995). Carta per un Turismo Sostenibile, Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile, 27-28 aprile, Lanzarote - in ICEI, Istituto di Cooperazione Economica Internazionale;
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K.** (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70;
- Jones, T. M.** (1993). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16: 366-395.;
- Kannan, V.R., Tan, K.C.** (2005). Just in time, total quality management, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance. *Omega*,33(2), 153-162;
- Kärnä, J., Hansen, E., Juslin, H.** (2003). Social responsibility in environmental marketing planning, *European Journal of Marketing*,37(5/6), 848-871;
- Katz, D. Kahn, R.L.** (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley;
- Keaveney, S.M., Parthasarathy, M.** (2001). Customer switching behavior in online services: an exploratory study of the role of selected attitudinal, behavioral, and demographic factors, *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (4), 374-390;
- Kenney M., Florida R.** (1993), *Beyond Mass Production*. The Japanese system and its transfer to the US New York, Oxford University Press;

- Kiewiet, D.J., Vos, J.F.** (2007). Organisational sustainability: a case for formulating a tailor-made definition. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*,9(01), 1-18;
- Kimberly, J.R.** (1980). The life cycle analogy and the study of organizations: Introduction.*The organizational life cycle*,437-457;
- Kogut, B., Zander, U.** (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*,3(3), 383-397;
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J.** (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18;
- Kotler, P.** (1973). Atmosphere as a Marketing tool, *Journal of retailing*, 49(4), 48-64;
- Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., Xie, Y., Liang, C.** (2006). *Marketing for hospitality and tourism*, Prentice hall, New Jersey;
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., Costabile, M.** (2014). *Marketing management 14/e*, Pearson;
- Kotter, J., Heskett, J.** (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press;
- Kuhn, J.W., Shriver, D.W., Jr.** (1991). Beyond success: Corporations and their critics in the 1990s. New York: Oxford University Press;
- Kreiner, P., Bambri, A.** (1991). Influence and information in organization-stakeholder relationships. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, vol. 12: 3-36. Greenwich;
- Kristensen, P.H., Zeitlin, J.** (2005). *Local players in global games: The strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford University Press on Demand;
- Krugman, P.** (1994). Competitiveness: a dangerous obsession, *Foreign Affairs*, March-April;
- Kuosmanen, T., Kuosmanen, N.** (2009). How not to measure sustainable value (and how one might). *Ecological Economics*,69(2), 235-243;
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L.** (2010). The human dimension a review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*,51(2), 171-214;
- Lam, T., Hsu, C.H.** (2006). Predicting behavioral intention of choosing a travel destination, *Tourism Management*, 27(4), 589-599;
- Lambin, J.J.** (1996). *Marketing strategico: una prospettiva europea*. McGraw-Hill Libri Italia;
- Landon, S., Smith, C.E.** (1997). The use of quality and reputation indicators by consumers: The case of Bordeaux wine, *Journal of Consumer Policy*, 20, 289-323;
- Laroche, M., Bergeron, J., Barbaro-Forleo, G.** (2001). Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (6), 503-520;
- Larson, M.S.** (1977). *The Rise of Professionalism*. Berkeley, CA, University of California Press;
- Laumann, E.O., Galaskiewicz, J., Marsden, P.V.** (1978). Community structure as inter-organizational linkages. *Annual review of sociology*, 455-484;
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.** (1967). *Organization and environment*, Division of research, Graduate school of business Administration, Harvard University, Boston;

- Lazzeretti, L., Capone, F.** (2009). Spatial spillovers and employment dynamics in local tourist systems in Italy (1991-2001). *European Planning Studies*,17(11), 1665-1683;
- Lee, M.J., Back, K.** (2007). Association members' meeting participation behaviors: development of meeting participation model, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22 (2), 15-33;
- Leiner, B.M., Cerf, V.G., Clark, D.D., Kahn, R.E., Kleinrock, L., Lynch, D.C., Wolff, S.** (2009). A brief history of the Internet, *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*,39(5), 22-31;
- Lyon, T.P., Maxwell, J.W.** (2011). Greenwash: corporate environmental disclosure under threat of audit, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), Spring 2011, 3–41;
- Litvin, S.W., Goldsmith, R.E., Pan, B.** (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management, *Tourism management*,29(3), 458-468.
- Lorenzen, M., Mahnke, V.** (2002). Global strategy and the acquisition of local knowledge: how MNCs enter regional knowledge clusters. *Aalborg and Copenhagen: Danish Research Unit of Industrial Dynamics, DRUID Working Paper Series*, (2002-8);
- Luthans, F., Youssef, C.M.** (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*,33(2), 143-160;
- Maizza, A.** (2013). Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca. *Sinergie rivista di studi e ricerche*;
- Maignan, I., Ferrell, O.C.** (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19;
- Malmberg, A.** (2003). Beyond the cluster-local milieus and global connections. *Remaking the global economy*, 145-159;
- Manaktola, K., Jauhari, V.** (2007). Exploring consumer attitude and behavior towards green practices in the lodging industry in India, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (5), 364-377;
- March, J.G., Olsen, J.P.** (1976). Ambiguity and choice in organisations, *Bergen: Universitetsforlaget*,37;
- March, J.C., March, J.G.** (1977). Almost random careers: The Wisconsin school superintendency, 1940-1972. *Administrative Science Quarterly*, 377-409;
- Marcus, A.A.** (1993). *Business and society: Ethics, government and the world economy*. Home-wood, IL: Irwin.
- Maritain, J.** (1966). *The Person and the Common Good*, Notre Dame University Press, Notre Dame, Paris;
- Matacena, A.** (1984). *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb;
- Matacena, A.** (2007). Accountability e social reporting nelle imprese sociali, *Impresa sociale*,76(1), 12-39;
- Mathur, L.K., Mathur, I.** (2000). An analysis of the wealth effects of green marketing strategies, *Journal of Business Research*, Vol. 50 No.2, 193-200;

- Matten, D., Moon, J.** (2008). Implicit and explicit CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*,33(2), 404-424;
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T.** (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16;
- Maturana, H.R., Varela, F. J.** (1985). *Autopoiesi e cognizione: La realizzazione del vivente*, Marsilio, Padova;
- McDaniel, S., Rylander, D.** (1993). Strategic green marketing, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10 No.3, 4-10;
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T.** (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31: 354-372;
- McWilliams, A., Siegel, D.** (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of management review*,26(1), 117-127.
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., Behrens, W.W.** (1972). *The limits to growth*, New York, 102;
- Mehrabian, A., Russell, J.A.** (1974). *An approach to environmental psychology*, the MIT Press;
- Melé, D.** (2002). Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good, *Notre Dame University Press*, Notre Dame;
- Mendleson, N., Polonsky J.** (1995). Using strategic alliances to develop credible green marketing, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No.2, 4-18;
- Meyer, J.W., Rowan, B.** (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 340-363;
- Meyer, J.W., Scott, W.R.** (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government, *Organizational environments: Ritual and rationality*,199, 215;
- Millar, M., Mayer, K.J., Baloglu, S.** (2012), Importance of green hotel attributes to business and leisure travelers, *Journal of Hospitality Marketing & Management*,21(4), 395-413.
- Miller, G.A.** (2003). Consumerism in sustainable tourism: A survey of UK consumers, *Journal of Sustainable Tourism*, No.11 (1), 17-39;
- Mintzberg, H.** (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall;
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.** (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886;
- Moisander, J.** (2007). Motivational complexity of green consumerism, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31 No.4, 404-409;
- Mol, M. J.** (2005). Does being R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing. *Research policy*,34(4), 571-582;
- Moore, M.H.** (1995). *Creating public value: Strategic management in government*, Harvard University Press;

- Morandi, F., Usai, A.** (2012). *Il turismo sostenibile in Sardegna: il laboratorio Gallura. Analisi sullo stato attuale e possibili scenari di sviluppo*, Vol. 14, Franco Angeli Editore;
- Mukherjee, A., Liu, B., Gance, N.** (2012). Spotting fake reviewer groups in consumer reviews, In *Proceedings of the 21st international conference on World Wide Web*, 191-200, ACM;
- Näsi, J.** (1995). A Scandinavian Approach to Stakeholder Thinking: An Analysis of its Theoretical and Practical Uses, 1964-1980, in J. Näsi (ed.), *Understanding Stakeholder Thinking* (Helsinki: LSRJulkaisut Oy): 97-115.
- Narver, J.C., Slater, S.F.** (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35;
- Nelson, R.R., Winter, S.G.** (2009). *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press;
- Neville, B.A., Bell, S.J., Menguec, B.** (2005). Corporate reputation stakeholder and the social performance - Financial performance relationship, *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1220;
- NH Hotel Group** (2008). Annual Report 2008: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2009). Annual Report 2009: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2010). Annual Report 2010: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2011). Annual Report 2011: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2012). Annual Report 2012: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2013). Annual Report 2013: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2014). Annual Report 2014: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2015). Annual Report 2015: Corporate Responsibility, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2011a). Code of Conduct, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- NH Hotel Group** (2015a). Code of Conduct, NH Hotel Group Publications, Santa Engracia, Madrid;
- O'Connor, P.** (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 754-772;
- Ohmae, K.** (1995). *The end of the national state*, McKinsey & Company Inc., New York;
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L.** (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis, *Organization studies*, 24(3), 403-441;
- O'Toole, J.** (1985). *Vanguard management*. Garden City, NY;

- O'Toole, J.** (1991). Do good, do well: The business enterprise trust awards, *California Management Review*, 33(3): 9-24;
- Ouchi, W.G.** (1980). Markets, bureaucracies, and clans, *Administrative science quarterly*, 129-141;
- Padolovà, H., Bakalar, T.** (2012). Brownfields as a tool for support of Destination Tourism development, *Acta Geoturistica, Roc,3*, 26-30;
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., Larceneux, F.** (2011). How sustainability ratings might deter "greenwashing": A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 15-28;
- Park, D.H., Lee, J., Han, I.** (2007). The effect of on-line consumer reviews on consumer purchasing intention: The moderating role of involvement, *International Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 125-148;
- Pajunen, K.** (2006). Stakeholder influences in organizational survival, *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288;
- Peattie, K.** (2001). Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer, *Business Strategy and the Environment*, No.10, 187-199;
- Peattie, K., Crane, A.** (2005). Green marketing: legend, myth, farce or prophesy? *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No. 4, 357-370;
- Pencarelli, T., Gregori, G.L.** (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche: una prospettiva manageriale*, Franco Angeli Editore;
- Pencarelli, T., Betti, D.** (2010). *Marketing & management del turismo*, Edizioni goliardiche;
- Penrose, E.T.** (1959). The theory of the growth of the firm, *New York: Sharpe*;
- Peteraf, M.A.** (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic management journal*, 14(3), 179-191;
- Pfeffer, J., Salancik, G.R.** (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press
- Phillips, R., Freeman, R.E., Wicks, A.C.** (2003). What stakeholder theory is not, *Business Ethics Quarterly*, 13(04), 479-502;
- Polonsky, M.J.** (2011). Transformative green marketing: impediments and opportunities, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 12, 1311-1319;
- Polonsky, M.J., Carlson L., Grove S., Kangun, N.** (1997). International environmental marketing claims: real changes or simple posturing? *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 4, 218-232;
- Porter, M.E.** (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York;
- Porter, M.E.** (1987). From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, No.65 (3), 43-59;
- Porter, M.E.** (1990). *The competitive advantage of Nations*, Free Press, New York;
- Porter, M.E.** (1991a). America's green strategy, *Scientific American*, Vol. 264, n.4;

- Porter, M.E.** (1991b). Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic management journal*,12(S2), 95-117;
- Porter, M.E., Kramer, M.R.** (2007). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard business review*, pp. 78-92;
- Porter, M.E., Kramer, M.R.** (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77;
- Powell, T.C.** (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal*,16(1), 15-37;
- Preston, L.E., Sapienza, H.J.** (1990). Stakeholder management and corporate performance, *Journal of Behavioral Economics*, 19: 361-375;
- Preston, L.E., Sapienza, H.J., Miller, R.D.** (1991). Stakeholders, shareholders, managers: Who gains what from corporate performance? In A. *Etzioni & P.R. Lawrence* (Eds.), *Socio-economics: Toward a new synthesis*: 149-65. Armonk, NY;
- Rezidor Hotel Group** (2006). Annual & Sustainability Report 2006: Now watch Creative Hospitality create shareholder value, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2007). Rezidor Hotel Group: Sustainability Report 07, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2008). Rezidor Sustainability Report, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2009). Responsible Business Report 2009: this is how, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2010). Rezidor Hotel Group 2010: Responsibility Report, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2011). Responsible Business Report 2011, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2012). Rezidor Hotel Group: Responsible Business Report 2012, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2013). Responsible Business Report 2013, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2014). Responsible Business Report 2014, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2015). Responsible Business Report 2015, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2016). Responsible Business Report 2016: Think People, Think Community, Think Planet, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rezidor Hotel Group** (2012). Code of business Ethics, Rezidor Hotel Group Publications, Brussels, Belgium;
- Rhenman, E.** (1964).*Företagsdemokrati och företagsorganisation*,Norstedt,Stockholm;
- Ricardo, D.** (1891). *Principles of political economy and taxation*. G. Bell and sons;

- Richins, M.L.** (1984). Word of mouth communication a negative information, *Advances in consumer research*, 11(1), 697-702;
- Rivera-Camino, J.** (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No.11, 1328-1358;
- Ritti, R.R., Goldner, F.H.** (1969). Professional pluralism in an industrial organization. *Management Science*,16(4), B-233;
- Ritti, R.R., Goldner, F.H.** (1979), Professional pluralism in an industrial organization, *Management Science*, 16, 233-246;
- Roberts, J.A.** (1996). Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of business research*, No.36(3), 217-231;
- Roberts, P.W., Dowling, G.R.** (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093;
- Rullani, E.** (1989). La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione, *Rispoli M. (a cura di), L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management, Il Mulino, Bologna*;
- Rullani, E.** (1995). Distretti industriali ed economia globale. in "Oltre il Ponte", n.50;
- Rullani, E.** (1999). L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e di radicamento sul territorio. in *Sinergie*, n. 49;
- Rullani, E.** (2003). Complessità sociale e intelligenza localizzata. in *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna;
- Rumelt, R.P., Lamb, R.** (1984). Competitive strategic management. *Toward a Strategic Theory of the Firm*, 556-570;
- Rusconi, G.** (1997). *Etica e impresa: un'analisi economico-aziendale*, Clueb;
- Rusconi, G., Freeman, R. E., Dorigatti, M.** (2007). Teoria degli stakeholder. *Collana Persona, imprese e società, Angeli, Milano*;
- Russo, M.V.** (2003). The emergence of sustainable industries: building on natural capital, *Strategic Management Journal*,24(4), 317-331;
- Saad, G., Gill, T.** (2000). Application of evolutionary psychology in marketing, *Psychology and Marketing*, 17 (12), 1005-1034;
- Salancik, G.R., Pfeffer, J.**(1974). The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. *Administrative Science Quarterly*, 19: 453-473;
- Sardinha, I.D., Craveiro, D., Milheiras, S.** (2013). A sustainability framework for redevelopment of rural brownfields: stakeholder participation at São Domingos mine, Portugal.*Journal of Cleaner Production*,57, 200-208;
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., Blair, J.D.** (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, *Academy of Management Executive*,5(2), 61-75;
- Schillaci, C. E.** (2011). Radicamento delle multinazionali e impatto sulle imprese locali. *Sinergie Italian Journal of Management*, (60), 129-142;
- Schonberger, R.** (1990). *Building a chain of customers: Linking business functions to create the world class company*. Simon and Schuster, New York;

- Sciarelli, S.** (2006). Etica e marketing: questioni teoriche e aspetti pratici. *Micro & Macro Marketing*, 15(3), 335-360;
- Sciarelli, S.** (2007). *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore;
- Scott, W.G.** (2003). Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile. *Micro & Macro Marketing*, 12(2), 171-182;
- Scott, W.R.** (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ;
- Scott, W.R.** (1995). *Organizations and institutions*, Thousand Oaks, CA;
- Schuler, D.A., Cording, M.** (2006). A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558;
- Sirgy, M.J.** (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholder model of business ethics, *Journal of business ethics*, 35(3), 143-162;
- Slater, S.F., Narver, J.C.** (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74;
- Smith, N.C.** (1995). Marketing strategies for the ethics era. *Sloan Management Review*, 36(4), 85;
- Snider, J., Hill, R.P., Martin, D.** (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms, *Journal of Business ethics*, 48(2), 175-187;
- Sparks, B.A. Browning, V.** (2010). Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(7), 797-818;
- Sorci, C.** (2007). *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano;
- Stark, D.** (1994). Path dependence and privatization strategies in East Central Europe. *Transition to capitalism*, 63-100;
- Strand, R.** (2012). The Scandinavian Cooperative Advantage. *Management*, 17(1), 99-120;
- Suchman, M.C.** (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20: 571-610;
- Swedberg, R.** (1994). *Economia e sociologia, Conversazioni con Becker, Coleman, Akerlof, White, Granovetter, Williamson, Arrow, Hirschman, Olson, Schelling e Smelser*, Donzelli Editore, Roma;
- Teece, D.J.** (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350;
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.** (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 509-533;
- Thompson, J.D.** (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers;
- Todtling, F., Trippl, M.** (2007). Knowledge links in high-technology industries: Markets, Networks or Milieu? The case of the Vienna biotechnology cluster. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(2-5), 345-365;
- TUI AG** (2004). *Managing sustainably at World of TUI*, TUI AG Publications, Hannover, Germany;
- TUI AG** (2005). *Managing sustainably at World of TUI*, TUI AG Publications, Hannover, Germany;

- TUI AG** (2006). *Managing sustainably at World of TUI*, TUI AG Publications, Hannover, Germany;
- TUI AG** (2007). *Managing sustainably at World of TUI*, TUI AG Publications, Hannover, Germany;
- TUI AG** (2008). *Code of conduct of the TUI*, TUI AG Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2008a). *Sustainable Development Report 2008*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2009). *Sustainable Development Report 2009: Taking on Responsible Leadership*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2010). *Sustainable Development Report 2010: Towards a more sustainable future*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2011). *Sustainable Development Report 2011*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2011a). *Guidelines for Environmental Sustainability in Hotels*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2012). *Sustainable Holidays Report 2012: Spreading Smiles*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2012a). *TUI Travel Sustainability Survey 2012*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2013). *Sustainable Holidays Report 2013: Spreading Smiles*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Travel PLC** (2014). *Sustainable Holidays Report 2014: Spreading Smiles*, TUI Travel PLC Publications, Hannover, Germany;
- TUI Group** (2015). *Better Holidays Better World: Sustainability Strategy 2015-2020*, TUI Group Publications, Hannover, Germany;
- TUI Group** (2015a). *Fair Play: compliance in the TUI Group*, TUI Group Publications, Hannover, Germany;
- Uzzi, B.** (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effects, *American Sociological Review*, 61, 674-98;
- Weber, M.** (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, Free Press;
- Werther Jr, W.B., Chandler, D.** (2010). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*, Sage Publications;
- Westney, E.** (1987). *Innovation and Imitation: The Transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan*, Cambridge, MA: Harvard University Press Westney;
- Wernerfelt, B.** (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic management journal*, 16(3), 171-174;
- White, H.C., Boorman, S.A., Breiger, R L.** (1976). Social structure from multiple networks, I. Blockmodels of roles and positions, *American journal of sociology*, 730-780;
- Williamson, O.E.** (1975). Markets and hierarchies, *New York*, 26-30;
- Williamson, O.E.** (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 223-261;

- Wolfram Cox, J., Hassard, J.** (2005). Triangulation in organizational research: a re-presentation, *Organization*, 12(1): 109-133;
- Wood, D.J.** (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16: 691-718;
- Woodward, J.** (1965). *Industrial Organization*; Oxford: University Press;
- Wu, G., Greene, D., Smyth, B., Cunningham, P.** (2010). Distortion as a validation criterion in the identification of suspicious reviews, In *Proceedings of the First Workshop on Social Media Analytics*, 10-13, ACM;
- Ye, Q., Law, R., Gu, B.** (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales, *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182;
- Ye, Q., Law, R., Gu, B., Chen, W.** (2011). The influence of user-generated content on traveler behavior: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings, *Computers in Human Behavior*, 27(2), 634-639;
- Yin, R.K.** (2013). *Case study research: Design and methods*, 5th edition, Sage publications, Thousand Oaks, London;
- Yin, R.K., Moore, G.B.** (1987). The Use of Advanced Technologies in Special Education Prospects from Robotics, Artificial Intelligence, and Computer Simulation. *Journal of Learning Disabilities*, 20(1), 60-63;
- Zapata, M.J., Hall, C.M.** (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case”, *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 4(1), 61-83;
- Zamagni, S.** (2003). *Impresa, mercato, economia civile*, La Società, n. 4;
- Zhang, J.J., Mao, Z.** (2012). Image of all hotel scales on travel blogs: Its impact on customer loyalty, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(2), 113-131;

Sitografia

<https://www.accorhotels.com>

<https://www.hiltonworldwide.com>

<https://www.nh-hotels.com>

<https://www.rezidor.com>

<https://www.tuigroup.com>

<https://www.wttc.org>

<https://www.weforum.org>

<https://www.globalreporting.org>

<https://www.travelife.org>

<https://www.iso.org>

<https://www.usgbc.org>

<https://www.tripadvisor.it>

<https://www.breem.com>

<https://www.earthcheck.org>

<https://www.tourismpartnership.org>
<http://www.unwto.org>
<http://www.ih-ra.com>
<https://www.bsr.org>
<https://www.lq.com>
<https://www.ihg.com>
<https://www.hyatt.com>
<https://www.bestwestern.com>
<http://www.boscolohotels.com>
<http://www.choicehotels.com>
<https://www.marriott.com>
<https://www.melia.com>
<https://www.alpitor.it>
<http://www.voihotels.com>

<https://www.safehotels.com>
<http://www.greenkey.global.com>
<http://www.globalcompactnetwork.org>
<https://www.clintonglobalinitiative.org>
<https://www.extendedstayamerica.com>
<http://www.joinvantagehotels.com>
<http://www.langhamhotels.com>
<http://www.fourseasons.com>
<https://www.kempinski.com>
<https://www.wyndham.com>
<http://www.shangri-la.com>
<https://www.thomascook.com>
<https://www.hotels.jinjiang.com>