



**Economia Aziendale Online**

## **Economia Aziendale Online**

**Business and Management Sciences  
International Quarterly Review**

**SPECIAL ISSUE  
THE MULTIDIMENSIONAL CONTENT OF  
ECONOMIA AZIENDALE**

**Exploring Theories and Applications  
of Business Economics and Management  
[2 of 3]**

**La CSR nelle microimprese del settore turistico:  
l'esperienza di un'impresa del Sud Sardegna**

Sabrina Aledda

Pavia, Luglio 2019  
Vol. 10 - N. 2/2019

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

# La CSR nelle microimprese del settore turistico: l'esperienza di un'impresa del Sud Sardegna

Sabrina Aledda<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhD -Dottore di ricerca  
University of Cagliari,  
Department of Economic and  
Business Sciences

Corresponding Author:

Sabrina Aledda  
University of Cagliari  
Viale Sant'Ignazio da Laconi,  
17, 09123 Cagliari CA  
Email:  
sabri.aledda@hotmail.it

## Cite as:

Aledda, S. (2019). La CSR nelle microimprese del settore turistico: l'esperienza di un'impresa del Sud Sardegna. *Economia Aziendale Online*, Special Issue, 10(2), 357-374.

Section: *Refereed*

Received: 14 November 2018

Published: 10 July 2019

## ABSTRACT

Negli ultimi decenni si è assistito ad una crescita esponenziale della sensibilità nei confronti delle problematiche ambientali e sociali; a ciò ha fatto seguito il proliferare degli studi in tema di Corporate Social Responsibility, di seguito CSR. I primi contributi sul tema però, hanno visto come protagoniste le imprese di grandi dimensioni. Solo di recente è stata avvertita necessità di studiare la tematica facendo specifico riferimento alle imprese di micro, piccole e medie dimensioni. Tuttavia, dall'analisi della letteratura è emersa una carenza di studi aventi ad oggetto i modelli di CSR delle imprese di più piccole dimensioni appartenenti a peculiari settori produttivi. Lo studio si propone di colmare il gap della letteratura attraverso lo sviluppo di un caso studio avente ad oggetto una microimpresa operante nel settore turistico. I risultati dimostrano che il modello di CSR dell'impresa esaminata è influenzato tanto dalle caratteristiche dimensionali dell'organizzazione produttiva analizzata, che dalle specifiche determinanti di settore.

Firms can not focus only on economic aspects as their strategies have also social and environmental consequences. Literature of Corporate Social Responsibility (CSR) has basically focused on large firms, while there is a lack of literature about CSR strategies of small and medium enterprises. There is also a lack of studies about CSR model of firms operating in specific sector. The goal of this research is to investigate CSR model of a microfirm operating in tourism sector, by an explorative case study. Results show that both firm dimension and characteristics of tourism sector affects CSR strategy.

---

**Keywords:** CSR, microimpresa, settore turistico, case study, rendicontazione sociale

## 1 – Introduzione

Nel Libro Verde della Commissione Europea la CSR viene definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2001); si tratta di una definizione dalla

quale emerge l'aspetto multidimensionale del fenomeno oggetto di analisi e l'importanza di una condotta delle imprese organizzata secondo una logica di triple bottom line. L'impresa costituisce la cellula economica della società (Ruggeri e Pinna, 2011); uno sviluppo sostenibile dell'economia del paese passa attraverso una gestione aziendale sostenibile. Un'azienda in grado di allineare i propri interessi a quelli degli stakeholder ad essa facenti capo, deve preoccuparsi tanto della dimensione economica, quanto di quella sociale e ambientale. Primaria importanza rivestono inoltre gli aspetti comunicativi e le interazioni tra l'azienda e la comunità nella quale questa opera. Sacconi (2005), proprio sottolineando gli aspetti relazionali, definisce la CSR come "un modello di governance allargata" per rimarcare l'importanza di formulare politiche imprenditoriali che tengano conto, non solo degli interessi della classe proprietaria, ma anche di quelli di tutti i soggetti a qualsiasi titolo interessati all'azienda e al suo andamento.

In letteratura sono molteplici i contributi in tema di Responsabilità sociale d'impresa. Gli autori hanno però inizialmente concentrato l'attenzione sulle imprese di grandi dimensioni (Massey, 2003), considerate, al contrario delle PMI, la linfa dello sviluppo economico e portatrici di un potere di influenza che le avrebbe permesso di diffondere le cosiddette "good practice" (Thompson e Smith, 1991; Longo et al., 2005; Murillo e Lozano, 2006; Spence, 1999; Revell e Blackburn, 2007; Jamali et al., 2009). Solo a partire dagli anni Novanta (Russo e Perrini, 2010) è stata intuita la necessità di realizzare degli studi aventi ad oggetto specificamente le PMI; ciò in quanto le PMI possiedono delle caratteristiche intrinseche che le differenziano dalle grandi imprese (Tilley, 2000) e che possono assurgere al ruolo di driver o, al contrario, di deterrente nei confronti della formulazione di una politica imprenditoriale socialmente sostenibile. Indipendenza, scarsità di risorse, coincidenza tra proprietà e management, relazioni informali e concentrazione delle attività a livello locale (Perrini et al., 2007; Spence, 1999) rappresentano infatti peculiarità strutturali e funzionali suscettibili di influenzare le condotte socialmente virtuose delle aziende. L'importanza di uno studio che tenga in adeguato conto le specificità delle organizzazioni di micro, piccole e medie dimensioni trova il suo fondamento anche nel peso rivestito da queste sul complessivo tessuto imprenditoriale europeo e nazionale. In Europa le PMI rappresentano complessivamente il 99,80% delle unità operative e in Italia si osserva un rapporto PMI/abitante pari a 0.06 (Eurostat, 2015); tali dati non possono che tradursi nel loro importante sostegno alla creazione di valore aggiunto e all'occupazione delle comunità di appartenenza. Anche le specificità del settore produttivo di appartenenza potrebbero esercitare un ruolo importante nella definizione del modello di CSR da parte di una data impresa.

Il presente studio si propone di delineare i contorni del modello di CSR di una microimpresa operante nel settore turistico. La scelta del settore operativo è da ricondurre all'importanza della tematica della Responsabilità sociale in un settore "people centered based" quale è quello turistico, in cui ambiente e ospitalità formano parte integrante dell'offerta. Le imprese turistiche inoltre, come sarà nel dettaglio esposto più avanti, presentano caratteristiche strutturali che incidono sulle decisioni relative agli investimenti volontari a medio-lungo termine.

La trattazione, partendo da un'analisi dei contributi sulla tematica in oggetto, sviluppa il caso studio analizzando separatamente la dimensione economica, ambientale e sociale della politica di CSR dell'azienda considerata. Spazio poi viene dedicato all'analisi degli aspetti motivazionali sottesi alle scelte socialmente virtuose dell'azienda.

## **2 – La CSR nelle PMI del settore turistico: un'analisi della letteratura**

Le risultanze della letteratura non appaiono concordi nel definire univocamente un modello di CSR valido per le PMI. Maticena e Del Baldo (2009), a seguito di uno studio avente ad oggetto un gruppo di PMI del territorio marchigiano, hanno elevato i tratti caratterizzanti le imprese di

piccole e medie dimensioni a determinanti delle loro politiche socialmente sostenibili. Il loro intenso legame con il territorio di appartenenza assumerebbe infatti un forte ruolo motivazionale alle politiche aziendali socialmente virtuose; l'ambiente di appartenenza, inteso non in senso geografico-spaziale ma come sistema di attori e di relazioni locali ed extra-locali, viene definito come "una forza attiva" in grado di influenzare la condotta delle imprese. Anche la flessibilità, da cui deriva la facilità di adattamento al cambiamento, e l'approccio organizzativo aziendale basato sulle persone, costituirebbero fattori incentivanti le politiche di CSR (Matacena e Del Baldo, 2009; Mousiolis et al., 2015). Allineandosi a tali risultanze Tarquinio (2014) delinea una relazione PMI-territorio-comunità di appartenenza identificabile come fonte di ricchezza e di creazione di valore di lungo periodo. Anche Perrini e Vurro (2010) appaiono concordi nell'affermare il forte radicamento locale delle PMI; questi, sostenendo la limitatezza di risorse finanziarie cui devono far fronte le unità organizzative di micro, piccole e medie dimensioni (Spence e Rutherford, 2001), hanno delineato un modello di CSR di tipo sequenziale, volto ad operare di volta in volta una scelta in merito agli obiettivi da perseguire. Nella scelta degli obiettivi, privilegiate sarebbero le azioni a tutela di ambiente e comunità (Perrini e Vurro, 2010; Dincer B. e Dincer C., 2014). Il ruolo rivestito dai vincoli finanziari nella definizione della forma delle politiche socialmente virtuose delle PMI è stato riconosciuto anche dall'autore Udayasankar (2008); questo tuttavia sostiene che la difficoltà di accesso alle risorse finanziarie potrebbe rappresentare un incentivo agli investimenti in CSR, considerati driver per l'incremento della visibilità, del consenso sociale, e, per questa via, dei finanziamenti alla gestione aziendale.

Altri autori considerano le stesse caratteristiche organizzative che contraddistinguono le PMI quali facilitatori di una gestione socialmente responsabile. L'accentramento delle attività, la coincidenza tra proprietà e management e la forte identificazione dei soggetti operanti nell'impresa, rendono meno difficoltose, oltretutto meno onerose, le attività di coordinamento e di controllo, garanzia di un'azione aziendale responsabile condivisa a ogni livello aziendale (Kogut e Zander, 1996; Iamson, 1997; Wickert et al., 2016).

Gli studi di Baumann-Pauly et al. (2013) e Wickert et al. (2016), proprio in considerazione dei caratteri peculiari delle PMI, delineano un modello di CSR che si connota per una discrepanza tra l'entità degli investimenti, tanto in termini finanziari quanto in termini monetari, effettuati in direzione della realizzazione di un disegno di CSR di tipo sostanziale, rispetto al tempo e alle risorse finanziarie impiegate per la creazione di un sistema di CSR di tipo formale.

La realizzazione di una gestione aziendale che sia sostenibile sotto il profilo concreto, non solo nell'economia dell'azienda ma anche per l'ambiente e la comunità sociale che fanno da cornice all'impresa, viene quindi elevato a interesse prevalente rispetto all'esigenza di predisporre un apposito sistema di rendicontazione che consenta la comunicazione ai terzi degli sforzi profusi in materia di sostenibilità. Una simile valutazione discende dal fatto che le PMI, oltre a non avere risorse finanziarie sufficienti ad implementare un sistema di rendicontazione socio-ambientale, non dispongono neppure di figure professionali con specifiche competenze sul tema. Inoltre, essendo contesti in cui si instaura un sistema di relazioni di tipo informale, sia per la coincidenza tra proprietà e management, sia per il ridotto numero di dipendenti, le organizzazioni medio piccole non sentono il bisogno di costruire un sistema di comunicazione integrato di tipo convenzionale; appare sufficiente la diffusione della cultura della sostenibilità tra gli stakeholder interni all'azienda, visti come canale privilegiato per lo sviluppo di una CSR sostanziale (Baumann-Pauly et al., 2013). Per Wickert et al. (2016) è il bisogno di legittimazione insito nell'impresa che porta le PMI a privilegiare la CSR di tipo sostanziale; la stretta vicinanza tra azienda e comunità locale rende infatti gli stakeholder esterni all'impresa in grado di monitorare le condotte sociali concretamente attuate.

Si è scelto di analizzare il modello di CSR di un'impresa di micro dimensioni appartenente al settore turistico. Le cause della scelta sono da ricondurre alle peculiarità che caratterizzano questo settore e che potrebbero incidere sulla definizione di una gestione sostenibile dal punto di vista economico, sociale e ambientale. Sono riconducibili al novero delle "imprese turistiche quelle che esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti e di servizi...facenti parte dei sistemi turistici locali e concorrenti alla formazione dell'offerta turistica" (D.Lgs. 79/2011). Dalla definizione di impresa turistica contenuta nel Codice del Turismo, emerge un settore trasversale la cui prevalenza dei prodotti si caratterizza per l'immaterialità. È un comparto nel quale la Responsabilità sociale d'impresa si pone come requisito per la continuità operativa; i fattori ambientali, ma anche i fattori sociali quali l'accoglienza e l'ospitalità, costituiscono infatti parte integrante dell'offerta turistica, essendo un settore "people centered industry". Le aziende turistiche possiedono inoltre una peculiare struttura dei costi, con una prevalenza dei costi di natura fissa. Da ciò discende un'offerta rigida, non modificabile nel breve periodo, a cui, per contro, si affianca una domanda fortemente elastica e, nella maggior parte dei casi stagionale (Modica, 2008). Si rende necessario perciò incrementare l'attrattiva nei confronti dei clienti sia differenziando i propri servizi rispetto a quelli delle imprese concorrenti, sia formulando strategie politiche tariffarie. Proprio la competizione basata sui prezzi viene identificata, in letteratura, come un fattore ostacolante le politiche di CSR (Miller, 2000). La necessità di conseguire l'equilibrio economico pur in presenza di un contenimento dei ricavi, renderebbe difficile la destinazione di fondi a politiche di tipo volontario. D'altro canto, una gestione improntata ai canoni di sostenibilità consentirebbe di catturare quel sempre più consistente segmento di clientela sensibile alle problematiche socio-ambientali. Inoltre, l'implementazione nel sistema gestionale di tecnologie miranti al risparmio energetico, idrico e al riciclaggio dei rifiuti, potrebbero avere effetti positivi in termini di riduzione dei costi operativi (Gordon, 2002; Kalish 2002; Manente, 2011).

A livello macroeconomico, l'industria turistica rappresenta una risorsa importante per il sistema paese, potendo contribuire alla crescita dell'occupazione e all'espansione della sua economia; per contro, una gestione irresponsabile dei flussi turistici potrebbe, nel lungo termine, avere gravi conseguenze sugli equilibri economici, sociali e ambientali della destinazione (Kasim, 2006). Ciò in quanto il settore turistico è un settore la cui attività è strettamente legata al territorio e alla comunità, che costituiscono il presupposto fondamentale per il suo sviluppo (Crouch e Ritchie, 2003); ciò è vero soprattutto in un paese come l'Italia, caratterizzato da un vastissimo patrimonio naturale, culturale e artistico che costituisce una delle attrattive principale per i visitatori (Calabrò, 2009).

Da ciò è facile intuire la necessità di uno sviluppo sostenibile del comparto turistico, definito nel Rapporto Brundtland come sviluppo che consenta il soddisfacimento le esigenze delle generazioni presenti, gettando al tempo stesso le basi per garantire il benessere delle generazioni future (Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo economico, 1987); ciò che può essere possibile solo attraverso una gestione coordinata delle organizzazioni che alimentano l'offerta turistica, nonché dei soggetti e delle entità che influenzano e/o sono influenzati dalle attività turistiche (Dodds, 2005). Uno sviluppo turistico sostenibile non può essere considerato più un'opzione, una dinamica socialmente desiderabile, ma bensì come una vera e propria necessità (Harms, 2009).

Dodds (2005) sostiene che sviluppo sostenibile e CSR abbiano molti elementi in comune, soprattutto laddove si faccia riferimento all'importanza di valutazione ex ante e monitoraggio ex post degli effetti di un'attività economica nei confronti di un ampio spettro di stakeholder. Il confine tra i due concetti è molto sottile; la CSR è basata su un approccio triple-bottom line che considera rilevanti l'aspetto economico, sociale e ambientale; il turismo sostenibile veniva

inizialmente visto come turismo attento esclusivamente alla tutela del patrimonio ambientale. Il divario tra i due concetti si sta riducendo nel tempo in quanto sostenibili vengono ora considerate le attività turistiche che garantiscano il rispetto dell'ambiente, l'equità sociale e allo stesso tempo il mantenimento della prosperità economica nel lungo termine.

### 3 – Metodologia della ricerca

L'indagine, a cui è sottesa una logica induttiva, è stata realizzata attraverso l'utilizzo del metodo del caso di studio di tipo esplorativo. Il metodo del caso studio è apparso particolarmente adeguato all'analisi di un fenomeno contemporaneo a forte valenza sociale, particolarmente complesso e composito quale la CSR (Yin, 2003). L'elevata numerosità delle variabili sottese alle politiche socialmente responsabili delle imprese, unitamente alle risultanze contrastanti emerse dall'analisi della letteratura (Eisenhardt e Bourgeois, 1988), hanno portato infatti a prediligere un metodo che garantisca uno studio in depth dell'unità oggetto d'indagine (Skinner, 1966).

La ricerca si presenta come finalizzata a delineare, per la microimpresa selezionata, un modello di CSR in cui possono coesistere sia aspetti di tipo formale che di tipo sostanziale. In particolare ci si propone di determinare:

la dimensione della CSR (economica, sociale e ambientale) maggiormente sviluppata nella politica socialmente virtuosa dell'azienda;

in che modo le determinanti dimensionali, settoriali e motivazionali incidono sulle scelte di investimento e di rendicontazione aventi ad oggetto la Responsabilità sociale.

Per lo studio della tematica in esame l'unità oggetto di analisi è stata selezionata secondo la tecnica della scelta ragionata. In particolare, secondo la classificazione di Patton (1990) si è scelto di selezionare il caso oggetto d'indagine seguendo la strategia dei "casi intensi" (Bryman and Bell, 2015). I casi intensi sono quei casi ricchi di informazioni relative al fenomeno oggetto di osservazione, che tuttavia non sono estremi. Tale scelta è dettata dal fatto che casi estremi possono essere inusuali e perciò portatori di una manifestazione distorta del fenomeno.

Si è scelto di sviluppare l'analisi ad un livello locale selezionando un'impresa operante nella città metropolitana di Cagliari, situata nel Sud Sardegna, vista l'importanza ricoperta dal settore turistico nell'economia del paese e considerato anche il recente coinvolgimento di questa destinazione in un sistema europeo di valutazione delle performance sociali.

Il protocollo di ricerca ha previsto lo sviluppo dell'indagine attraverso un procedimento a due stadi:

nel primo stadio, attraverso l'analisi delle fonti secondarie (siti web, bilanci pubblici, codici etici, bilanci sociali nei casi in cui siano stati redatti), è stata individuata l'impresa potenzialmente idonea ad apportare un valido contributo conoscitivo al lavoro di ricerca (Stake, 2000), in base alla sua propensione alle pratiche socialmente responsabili;

nel secondo stadio si è provveduto alla raccolta dei dati primari attraverso la somministrazione di un questionario, funzionale alla raccolta dei dati di tipo quantitativo, seguito da un'intervista semi-strutturata (Flick, 2001; Morse, 2000; Corbetta, 2014) nella variante CAPI (Computer Assisted Personal Interview), che ha consentito di indagare i profili culturali e motivazionali sottesi alle condotte aziendali (Jick, 1979; Scapens, 2004).

Intervista e domande aperte del questionario sono state analizzate attraverso l'ausilio del software NVivo 11. I dati numerici raccolti sono invece elaborati attraverso gli strumenti della statistica descrittiva utilizzando come strumento di supporto all'analisi il software Stata 12. Il combinato utilizzo di più fonti, secondo un rapporto di reciproca complementarità, ha assicurato, attraverso il procedimento di triangolazione dei dati o within-method triangulation, la credibility

(Lincoln e Guba, 1985; Wallendorf e Belk, 1989) altrimenti conosciuta come validità interna delle risultanze ottenute (Denzin, e Lincoln, 1998; Borghini et al., 2010).

L'indagine, sviluppata secondo il protocollo sopra descritto, ha consentito la formulazione di prime embrionali ipotesi in merito alle dinamiche che governano il fenomeno della CSR nelle imprese turistiche di micro dimensioni. Tuttavia, i risultati, come conseguenza al metodo di ricerca utilizzato, possono essere riferiti esclusivamente all'unità operativa analizzata. Al fine di rendere possibile la generalizzazione di tali risultati è auspicabile la validazione di tali risultanze attraverso successivi studi e ricerche anche afferenti al campo quantitativo (Ciucchi, 2012).

#### 4 – L'evidenza empirica

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

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

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

Tabella 1 - "Caratteri generali dell'azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)

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

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

A completamento del profilo generale del caso di studio si presenta brevemente la sua mission. Nel corso dell'intervista è emerso che la mission dell'azienda è quello di "coniugare il soddisfacimento dei clienti con la valorizzazione e la promozione della città metropolitana di Cagliari, un'area ricca di potenzialità ma ancora poco attrezzata dal punto di vista turistico" (I). Lo scopo è quello di contribuire allo sviluppo del settore facendo conoscere ai turisti le tante attrattive che la città offre, che non sono solo il mare, ma anche gli itinerari storici, la cultura e le specialità gastronomiche; questo, dal punto di vista del direttore della struttura, potrebbe essere la soluzione alla stagionalità che da sempre caratterizza il settore turistico in Sardegna.

Una sintesi dei caratteri generali dell'azienda è presentata nella Tabella 1.

#### 4.1- La dimensione economica, sociale e ambientale della politica aziendale

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

a) L'esame della dimensione economica della sostenibilità prende avvio dall'analisi della quota di mercato nazionale; questa è stata calcolata come rapporto tra il fatturato totale dell'impresa<sup>1</sup> e il fatturato del settore dei servizi di alloggio (Ateco I55)<sup>2</sup> risultando pari a 0,004. Per lo studio della redditività sono stati selezionati tre indicatori reddituali particolarmente rivelatori per le imprese operanti nel settore turistico, quali il Ricavo medio per camera, il Tasso di occupazione e il Rev Par.

Il tasso di occupazione camere (TO) è un indice espressivo del grado di utilizzo della capacità produttiva dell'azienda, espresso dal rapporto tra il numero di camere occupate e quello delle camere di cui la struttura ricettiva dispone. Il rapporto tra i ricavi totali e il numero di camere occupate è rappresentato dal Ricavo medio per camera. Il Rev Par sintetizza l'attrattiva esercitata dall'impresa nei confronti dei potenziali clienti e le sue scelte di politica tariffaria; è calcolato come prodotto tra il Ricavo medio per camera e il Tasso di occupazione camere.

Nella Tabella 2 si riportano di seguito i valori forniti dal direttore della struttura, unitamente alle elaborazioni degli indici di statistica descrittiva volti ad analizzarne i valori medi e la variabilità nel corso dell'arco temporale oggetto di studio.

Indicatori reddituali	2011	2012	2013	2014	2015	$\Delta$ 2011-2015	Media ( $\mu$ )	Campo di variazione (C)	Varianza (O2)
Ricavo medio per camera (Euro)	34,15	31,52	28,59	27,47	28,30	-5,85	30,01	6,68	7,70
Tasso d'occupazione (TO)	0,83	0,80	0,76	0,72	0,78	-0,05	0,78	0,11	0,002
Rev Par (Euro)	28,34	25,22	21,73	19,78	22,07	-6,27	23,43	8,57	11,35

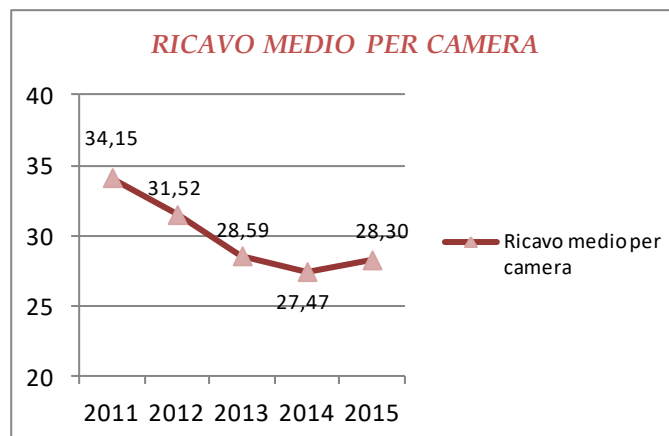
**Tabella 2 - "Indicatori reddituali azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

<sup>1</sup> Banca dati CCIAA.

<sup>2</sup> Dati ISTAT.

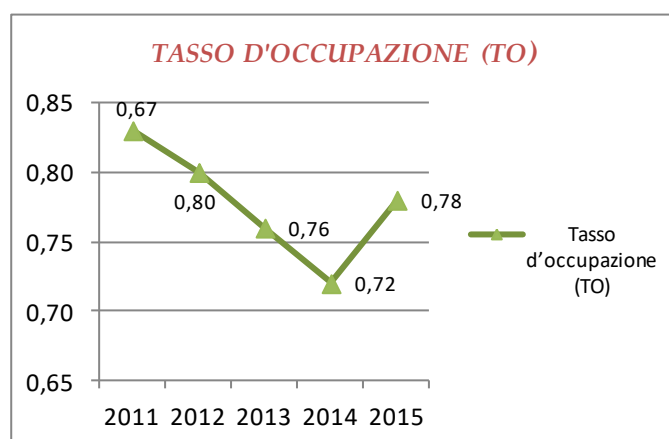


Partendo dall'esame della politica tariffaria attuata dall'azienda nel quinquennio 2011-2015, emerge (figura 1) un trend del Ricavo medio per camera in costante peggioramento dal 2011 sino al 2014 ( $\Delta = -24,32\%$ ), per poi sperimentare un contenuto aumento nel 2015 ( $\Delta = +3,02\%$ ).



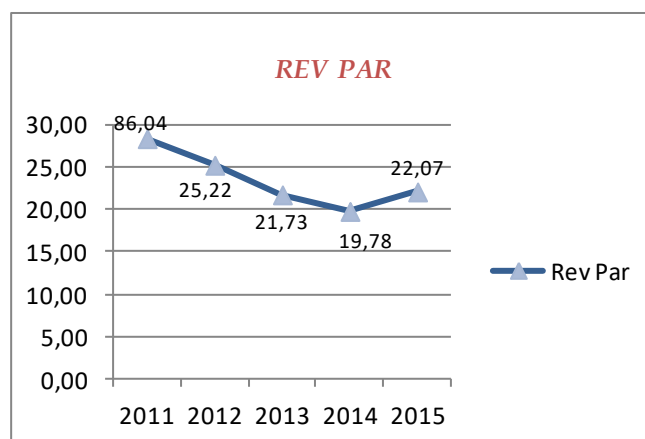
**Figura 1 - "Ricavo medio per camera azienda Delta"** (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Secondo quanto affermato dal direttore della struttura, tali dati sono il risultato di una contrazione della politica tariffaria attuata allo scopo di sostenere il Tasso di occupazione delle camere, anch'esso, come mostra la figura 2, in costante calo sino al 2014 ( $\Delta = -15,28\%$ ), per poi crescere di circa 8 punti percentuali tra il 2014 e il 2015. L'azienda ha affrontato un periodo di difficoltà dovuta principalmente all'aumentata concorrenza nel settore turistico ricettivo; periodo durante il quale si è trovata costretta a ridurre in maniera drastica il personale dipendente di oltre il 50%, con evidenti impatti negativi non solo sulla gestione delle ordinarie attività d'impresa ma anche sulla comunità di appartenenza sotto i profili economici e occupazionali.



**Figura 2 - "Tasso di occupazione camere azienda Delta"** (Fonte: Elaborazione dell'autore)

L'andamento del Rev Par (figura 3) sintetizza quello dei due indici sopra analizzati, evidenziando le difficoltà gestionali che l'azienda si è trovata a fronteggiare, cercando tuttavia di farvi fronte attraverso la continua riduzione dei margini di guadagno;



**Figura 3 - "Rev Par azienda Delta"** (Fonte: Elaborazione dell'autore)

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

Altro aspetto di rilievo al fine dell'analisi della sostenibilità economica dell'azienda è la sussistenza di finanziamenti erogati all'azienda da parte di pubbliche amministrazioni. In base alle risultanze dell'indagine è emerso che l'azienda, nel quinquennio considerato, ha fruito di finanziamenti regionali che, tuttavia, non risultano collegati alle eventuali iniziative socialmente virtuose poste in essere dall'azienda. Il finanziamento è risultato tuttavia di cruciale importanza per la realizzazione di importanti interventi di ristrutturazione della struttura ricettiva, i quali hanno avuto delle ricadute positive sul livello di accoglienza dell'albergo. Tali interventi non sarebbero stati possibili in assenza del finanziamento pubblico.

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

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

contenimento in modo da coniugare l'attenzione per l'ambiente con il potenziamento dell'efficienza aziendale. Nello specifico, già a partire dal 2003 è stato avviato un processo di installazione di misure volte al risparmio dell'acqua, in particolare si parla di WC a doppio scarico. Nella programmazione aziendale a medio termine rientra la progettazione di un sistema di recupero e potabilizzazione delle acque del sottosuolo.

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

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

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

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

c) Con riferimento agli aspetti inerenti la dimensione sociale, di rilievo appare l'analisi delle dinamiche aziendali coinvolgenti il personale dipendente. A questo proposito si premette che l'azienda, non disponendo di idonei sistemi di rilevazione, non ha fornito i dati inerenti al numero medio annuo di formazione per dipendente e il tasso di infortuni sul lavoro. Emerge inoltre che, al fine del monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti non viene utilizzata nessuna procedura di tipo formale. E' il direttore della struttura che cerca di trasmettere i propri valori e garantire la coesione e lo spirito di collaborazione tra i dipendenti; ciò avviene rendendo partecipe il personale circa gli obiettivi da raggiungere e le difficoltà che occorre superare. "Condivisione di sacrifici e di meriti è il miglior modo per garantire la fedeltà, l'impegno e la soddisfazione dei dipendenti" (I). In definitiva è possibile affermare che il grado di comunicazione interna sia elevato; si tratta però di una comunicazione di tipo informale, che enfatizza il profilo umano della fitta rete relazionale che si instaura all'interno di un'impresa. Questo è possibile dato il ridotto numero di dipendenti che opera in maniera attiva al raggiungimento degli obiettivi aziendali, che rende più facile una comunicazione "face to face" piuttosto che filtrata attraverso i più moderni mezzi di trasmissione delle informazioni.

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

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

## 4.2 - *Gli aspetti motivazionali sottesi alle pratiche di CSR*

Al fine di una lettura complessiva delle manifestazioni della CSR nella struttura alberghiera Delta, si presentano di seguito gli aspetti motivazionali dai quali traggono origine le scelte aziendali in tal senso. La valutazione di tale aspetto è stata effettuata facendo ricorso allo strumento della scala di Likert a 5 gradienti. E' stato chiesto all'informant di esprimere, per ciascuna modalità di risposta presentata, un punteggio da 1 (rilevanza minima) a 5 (rilevanza massima).

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

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

**Tabella 3 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR: azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

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

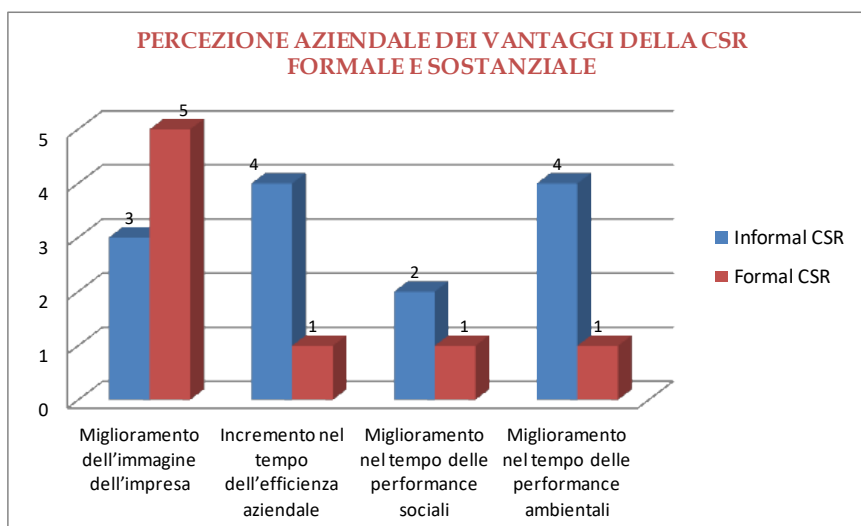
**Tabella 4 - "Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di CSR su peculiari aspetti delle performance aziendali: azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

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

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

**Tabella 5 - Percezione aziendale dei vantaggi delle pratiche di rendicontazione sociale: azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

La figura che segue illustra dal punto di vista grafico l'entità dei vantaggi percepiti dal management aziendale con riferimento alle pratiche di responsabilità sociale sostanziale e formale. E' evidente come la microimpresa considerata individui la CSR sostanziale come un driver per l'accrescimento nel tempo delle performance produttive e il mantenimento della loro sostenibilità socio-ambientale nel tempo; per contro identifica la rendicontazione sociale, in misura preponderante, un fattore di marketing poco influente sulle effettive dinamiche produttive dell'azienda.



**Figura 4 - "Percezione aziendale dei vantaggi della CSR formale e sostanziale"** (Fonte: Elaborazione dell'autore)

Infine, analizzando i fattori ostacolanti l'implementazione concreta delle pratiche di CSR in azienda (tabella 6) e la loro formalizzazione (tabella 7), emerge che, limitatezza delle risorse finanziarie unita a una competizione sul mercato basata sul contenimento dei prezzi, rappresentano gli elementi che maggiormente (punteggio=5) complicano tali processi. Inoltre, con riferimento alla redazione dei documenti di sostenibilità, il punteggio massimo pari a 5 viene attribuito anche alla mancanza di figure professionali specifiche (assenti), fattore che influisce, seppur in misura minore (punteggio=4), anche sulla implementazione concreta delle misure di CSR. Infine, anche la mancanza di tempo sembra influire negativamente (punteggio=4) tanto sull'attuazione delle politiche di responsabilità sociale quanto sulla loro rendicontazione.

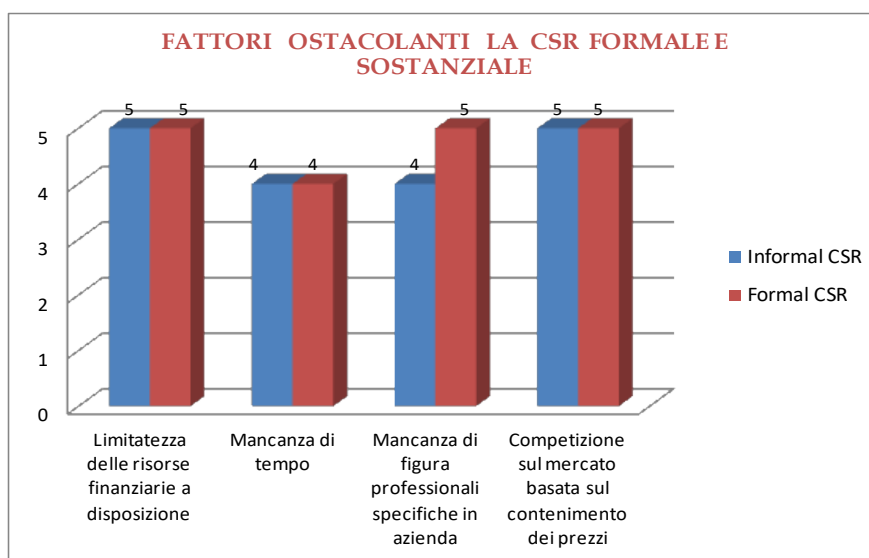
Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR	1	2	3	4	5
<i>Limitatezza delle risorse finanziarie a disposizione</i>					•
<i>Mancanza di tempo</i>				•	
<i>Mancanza di figura professionali specifiche in azienda</i>				•	
<i>Competizione sul mercato basata sul contenimento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

**Tabella 6 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito l'implementazione delle pratiche di CSR: azienda Delta"** (Fonte: Elaborazione dell'autore)

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

**Tabella 7 - "Fattori che hanno reso complessa o impedito la rendicontazione sociale: azienda Delta" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

Di seguito si presenta una sintesi grafica che mette in evidenza la misura in cui i punti di debolezza di una micro realtà operativa qual è quella esaminata in tale sede, agiscono come deterrente alla progettazione e implementazione di politiche socialmente responsabili e alla loro disclosure. Tutti i fattori esaminati esercitano un peso notevole sia sugli aspetti formali che su quelli sostanziali della CSR. Tuttavia, la mancanza di figure professionali specifiche sembra incidere meno sull'approccio sostanziale alla CSR in quanto, essendo gli operatori delle realtà medio-piccole multitasking, la diffusione della cultura responsabile a tutti i livelli organizzativi potrebbe avere dei risvolti positivi in termini di condotte rispettose del contesto socio-ambientale in cui l'azienda opera. Le competenze tecniche richieste per l'elaborazione e la comunicazione all'esterno dei prospetti di rendicontazione rendono però necessario l'operato di professionisti con competenze specifiche, pena la mancata formulazione di politiche di CSR formale.



**Figura 5 - "Fattori ostacolanti la CSR formale e sostanziale" (Fonte: Elaborazione dell'autore)**

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

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

Nella tabella che segue si presenta una sintesi dei principali aspetti caratterizzanti il modello di CSR dell'impresa Delta.

<b>Il modello di CSR dell'impresa Delta</b>	
<i>Mission</i>	-Soddisfazione cliente -Promozione territorio -Promozione cultura e tradizioni
<i>Dimensione economica</i>	<b>Quota di mercato:</b> difficoltà a mantenere la propria quota
	<b>KPI:</b> valori bassi
	<b>Finanziamenti PA:</b> utilizzati per interventi di ristrutturazione volti a incrementare il livello di accoglienza della struttura
	<b>Politica selezione fornitori:</b> basata in prevalenza sull'obiettivo di crescita occupazionale ed economica della comunità d'appartenenza e di ridurre i costi di trasporto
<i>Dimensione ambientale</i>	<b>Misure di risparmio energetico:</b> tecnologia LED <b>Utilizzo di energie rinnovabili:</b> Si <b>Misure di risparmio idrico:</b> wc a doppio scarico <b>Raccolta differenziata dei rifiuti:</b> si
<i>Dimensione sociale</i>	<b>Tasso di infortuni sul lavoro:</b> - <b>Numero medio annuo di formazione per dipendente:</b> - <b>Monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti:</b> informale <b>Comunicazione interna aziendale:</b> alto e informale <b>Misure a favore dei portatori di disabilità:</b> 4,62% camere disabili <b>Iniziative per il sociale:</b> -
<i>Stakeholder rilevanti</i>	- Clienti - Dipendenti - Classe proprietaria
<i>CSR formale</i>	- Codice Etico: no - Bilancio socio-ambientale: no

Tabella 8 - "Il modello di CSR dell'impresa Delta: una sintesi" (Fonte: Elaborazione dell'autore)



## 5 – Conclusioni e limiti della ricerca

Il presente studio ha analizzato il modello di CSR implementato da un'impresa turistica di micro dimensioni operante nella città metropolitana di Cagliari durante il quinquennio 2011-2015. Dai risultati dell'indagine è emersa una sensibilità sociale dell'impresa che origina dallo stretto legame che l'organizzazione ha sviluppato con il territorio e la comunità d'appartenenza. Ciò si riflette in un sistema di Responsabilità sociale incentrato sulla dimensione ambientale; sistemi volti al risparmio energetico, idrico, all'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, nonché la pratica della raccolta differenziata dei rifiuti, sono finalizzati alla tutela dell'ambiente, considerato come componente attiva dell'offerta turistica. L'attenzione nei confronti del contesto locale si riflette anche in scelte di carattere più prettamente economico, quali la selezione dei fornitori che privilegia coloro che operano a livello regionale e locale, sostenendo così i relativi livelli occupazionali. Tali scelte sono mosse anche da ragioni di efficienza operativa: se è vero che gli accorgimenti sopra discussi sono suscettibili di garantire nel tempo il mantenimento di condizioni ambientali e sociali compatibili con lo sviluppo turistico territoriale, d'altro canto possono anche comportare una riduzione dei costi operativi con conseguente abbassamento del break even point aziendale. I vincoli di natura finanziaria che caratterizzano l'impresa in oggetto fanno sì però che il passaggio a sistemi gestionali sostenibili possa avvenire solo gradualmente, a causa degli oneri sottesi a tale investimento. Tali oneri agiscono da deterrente al processo di responsabilizzazione della gestione aziendale in quanto, una realtà operativa quale quella della micro impresa, non è in grado di produrre flussi reddituali tali da coprire tutti i costi aziendali, e, al tempo stesso consentire anche l'attuazione di politiche di tipo volontario con un ritorno a medio-lungo termine. Tale affermazione è tanto più vera per le imprese turistiche, caratterizzate da ingenti costi fissi. La disamina della dimensione sociale ha fatto luce su una strategia aziendale "people centered"; dall'elaborazione dei dati raccolti si ravvisa infatti un forte orientamento al cliente oltretutto la volontà di realizzare una gestione socialmente responsabile attraverso la partecipazione attiva di tutti coloro che operano all'interno dell'impresa. Questo ultimo obiettivo è perseguito attraverso un solido sistema di comunicazione interna; trattasi di una comunicazione di tipo informale che ha come scopo quello di diffondere la cultura della sostenibilità, in modo che la sensibilità socio-ambientale divenga un elemento "situato" nei soggetti che operano a ogni livello aziendale.

Gli accorgimenti in direzione di una gestione che garantisca il mantenimento degli equilibri ambientali e sociali nel lungo termine non sono oggetto di formalizzazione in appositi documenti volti alla comunicazione esterna delle politiche di CSR. La motivazione sottesa a tale aspetto è da rinvenirsi nella carenza di risorse finanziarie e di figure professionali specifiche che tradizionalmente contraddistinguono le microimprese; la rendicontazione integrata inoltre, non viene percepita dal management della microimpresa come uno strumento di accrescimento delle performance economiche e sociali.

In definitiva, dal caso studio specificamente analizzato emerge una forte spinta motivazionale verso una gestione rispettosa di ambiente e comunità d'appartenenza. Tuttavia, visti gli ostacoli alla concreta realizzazione della CSR, dati dalle caratteristiche strutturali specifiche legate tanto alla dimensione aziendale, quanto al settore di appartenenza, sarebbe auspicabile un intervento dalle pubbliche istituzioni volto a promuovere e sostenere tali politiche. Anche la creazione di un network tra le imprese locali consentirebbe, attraverso la condivisione dei vantaggi e delle problematiche emerse dalla esperienza operativa, un miglioramento continuo nella direzione della sostenibilità socio-ambientale ed economica.

La ricerca, attraverso l'analisi in profondità di un caso studio aziendale, ha consentito la formulazione delle prime embrionali ipotesi in merito ai connotati assunti dal modello di CSR

proprio delle microimprese del settore turistico nonché ai fattori causali ad esso sottesi. Proprio il metodo di ricerca utilizzato, seppur valutato come adeguato agli obiettivi di ricerca considerando lo stato dell'arte sul tema, appare un limite dell'analisi in quanto non consente la generalizzazione statistica dei risultati ottenuti. Le ipotesi delineate necessitano perciò di essere validate attraverso future ricerche che, coinvolgendo un adeguato numero di realtà aziendali, consentano l'utilizzo di un approccio di tipo quantitativo e la conseguente possibilità di inferenza dei risultati all'intera popolazione statistica. Importante inoltre, potrebbe essere una futura analisi di tipo comparativo che veda coinvolte imprese turistiche di differenti dimensioni al fine di individuare quei fattori afferenti alla sfera dimensionale di ciascuna categoria che influenzano l'approccio aziendale alla CSR e di individuare la dimensione ottimale d'impresa che consenta la migliore combinazione di efficienza/sostenibilità.

## REFERENCES

- Borghini, S., A. Carù, et al. (2010). "Representing BtoB reality in case study research: Challenges and new opportunities." *Industrial Marketing Management* 39(1): 16-24.
- Brundtland, G. (1987). Rapporto ONU della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo.
- Chiucchi, M.S. (2012). "Il metodo dello studio di caso nel management accounting" Giappichelli, Torino.
- Corbetta, P. (2014). "Metodologia e tecniche della ricerca sociale."
- D.Lgs. 79/2011
- Delle Comunità Europee, C. (2001). "Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese." Testo disponibile all'indirizzo <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF>.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1998). "Collecting and interpreting qualitative material" Sage, Thousand Oaks (CA).
- Dincer B. & Dincer C. (2014) "Corporate social responsibility decisions: a dilemma for SME executives?" *Social Responsibility Journal*, 9(1).
- Dodds, R., & Joppe, M. (2005). *CSR in the Tourism Industry?: The Status of and Potential for Certification, Codes of Conduct and Guidelines*. IFC.
- Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. (1988), Politics of strategic decision making in high velocity environments: toward a midrange theory, in "Academy of Management Journal", vol.31, n.4, pp.737-770.
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*, Sage.
- Harms, E. (2010). Sustainable tourism: From nice to have to need to have. In *Trends and Issues in Global Tourism 2010* (pp. 111-116). Springer, Berlin, Heidelberg.
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Kasim, A. (2006). The need for business environmental and social responsibility in the tourism industry. *International journal of hospitality & tourism administration*, 7(1), 1-22.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). "What firms do? Coordination, identity, and learning" *Organizing Science*, 7(5), 502-519.
- Lara Tarquinio (2014). "La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi" *Quaderni di ricerca sull'artigianato, Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale* pp. 173-198, doi: 10.12830/77885

- Lincoln, Y. S. and E. G. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*, Sage.
- Manente M. (2011). "Turismo responsabile e CSR. Guida e confronto tra programmi di valutazione per uno sviluppo sostenibile". Franco Angeli.
- Massey, C. (2003). "Employee practices in New Zealand SMEs". *Employee Relations*, (26)1, 94–105.
- Matacena A, Del Baldo M. (2009). "Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane". Franco Angeli.
- Modica P. (2009), *Analisi economiche per le aziende turistiche*, Aracne.
- Morse, J. M. (2000). *Determining sample size*, Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Mousiolis D., Zaridis A., Karamanis K, Rontogianni A. (2015). "Corporate Social Responsibility in SMEs and MNEs. The Different Strategic Decision Making" *Procedia - Social and Behavioral Sciences* : 579 – 583.
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). "CSR and SMEs: An approach to CSR in their own words". *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240.
- Patton, M. Q. (2002). "Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective." *Qualitative social work* 1(3): 261-283.
- Revell, A. and R. Blackburn (2007). "The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors." *Business strategy and the Environment* 16(6): 404-420.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Ruggeri M., Pinna M. (2011). "Corporate Social Responsibility: an overview " *Economia Aziendale Online* 4: 355-364.
- Russo A. & Perrini, F. (2010) "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs". *Journal of Business Ethics*, 91-221.
- Russo, A. and F. Perrini (2010). "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs." *Journal of Business Ethics* 91(2): 207-221.
- Sacconi, L. and H. J. Alford (2005). *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa: problemi, teorie e applicazioni della CSR*, Bancaria.
- Spence L. J. (1999). "Does Size Matter?" *The State of Art in Small Business Ethics*" *Business Ethics: A European Review* 8(3): 163-174.
- Spence, L.J. and Rutherford, R. (2001). "Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (8)7, 126–139.
- Stake, R. E. (2000). *Case Studies In: Denzin N. and Lincoln, Y.(Ed.). Handbook of qualitative research* (pp. 435-455), Sage Publications: California.
- Tilley, F. (2000). "Small firm environmental ethics: how deep do they go?" *Business Ethics: A European Review* 9(1): 31-41.
- Udayasankar, K. (2008). "Corporate social responsibility and firm size." *Journal of Business Ethics* 83(2): 167-175.
- Wallendorf M., Belk, R. W. (1989). "Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research," in *Interpretive Consumer Research*, ed. Elizabeth C. Hirschman, Provo, UT: Association for Consumer Research, 69-84.
- Wickert, C., A. G. Scherer, et al. (2016). "Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost." *Journal of Management Studies* 53(7): 1169-1196.
- Yin, R. (2003). *Case study methodology*, Sage New York.