

# **DALLA CRISI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE**

**Principi e soluzioni  
nella prospettiva  
economico-aziendale**

a cura di

**Vittorio Dell'Atti  
Anna Lucia Muserra  
Stefano Marasca  
Rosa Lombardi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 

Collana della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA)

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

Comitato Scientifico: Stefano Adamo (Università del Salento); Luca Bartocci (Università di Perugia); Adele Caldarelli (Università di Napoli Federico II); Bettina Campedelli (Università di Verona); Nicola Castellano (Università di Pisa); Vittorio Dell'Atti (Università di Bari); Francesco De Luca (Università di Chieti-Pescara); Anna Maria Fellegara (Università Cattolica – Piacenza); Raffaele Fiorentino (Università di Napoli Parthenope); Francesco Giunta (Università di Firenze); Alberto Incollingo (Università della Campania); Giovanni Liberatore (Università di Firenze); Andrea Lionzo (Università Cattolica – Milano); Rosa Lombardi (Università di Roma La Sapienza); Luciano Marchi (Università di Pisa); Riccardo Mussari (Università di Siena); Paola Paoloni (Università di Roma La Sapienza); Stefania Veltri (Università della Calabria).

SIDREA è l'associazione scientifica dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale inquadrati nel settore scientifico-disciplinare SECS-P/07. L'associazione è stata costituita nel 2005 allo scopo di promuovere lo sviluppo della base scientifica, della cultura economico-aziendale e dei principi di buon governo delle aziende di ogni tipo: dalle imprese alle aziende non-profit; dalle aziende private alle amministrazioni pubbliche; dalle piccole e medie imprese alle grandi imprese; dalle aziende familiari alle reti d'impresa.

La Collana pubblica studi e ricerche realizzati nell'ambito dei Gruppi di Studio SIDREA sulle tematiche di rilevante interesse teorico e applicativo nell'area della Ragioneria e dell'Economia Aziendale. L'obiettivo è quello di sviluppare sia modelli teorici sia applicazioni, in rapporto alle teorie economico-aziendali ed alla prassi delle aziende e della professione, sulle specifiche tematiche di riferimento dei gruppi di studio:

- Bilancio e principi contabili;
- Comunicazione non finanziaria;
- Governance e Controlli interni;
- Linee guida per il Controllo di gestione;
- Contabilità pubblica;
- Valutazione d'azienda;
- Diagnosi precoce della crisi d'impresa;
- Capitale intellettuale, Smart Technologies e Digitalizzazione;
- Studi di Genere.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

<https://www.francoangeli.it/autori/21>

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **DALLA CRISI ALLO SVILUPPO SOSTENIBILE**

**Principi e soluzioni  
nella prospettiva  
economico-aziendale**

a cura di

**Vittorio Dell'Atti  
Anna Lucia Muserra  
Stefano Marasca  
Rosa Lombardi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli** 



Il presente volume è stato sottoposto a doppio referaggio.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Pubblicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

# INDICE

**Prefazione** pag. 9

## SEZIONE I CRISI E RISANAMENTO AZIENDALE

- 1. Economia aziendale, teorie giuridiche e diritto della crisi: la conservazione dell'impresa nell'evoluzione del pensiero italiano**, di *Annalisa Baldissera* » 15
- 2. Business continuity management for building resilience in time of crisis: an empirical survey on Italian listed companies**, di *Marianna Mauro e Monica Giancotti* » 40
- 3. L'impatto del settore economico sull'efficacia dei modelli di previsione dell'insolvenza: il caso delle imprese italiane**, di *Sergio Branciarì, Marco Giuliani e Simone Poli* » 58
- 4. Covid-19 e continuità aziendale: la relazione del revisore e prime evidenze sulle relazioni infrannuali**, di *Giuseppe Ianniello, Marco Mainardi e Fabrizio Rossi* » 84
- 5. La *Business Continuity* nel periodo Covid-19 nella prospettiva dei *capital providers***, di *Sabrina Pucci, Marco Venuti e Umberto Lupatelli* » 104

SEZIONE II  
GOVERNANCE, CONTROLLI INTERNI E RISK MANAGEMENT

- 6. Il ruolo della *corporate governance* nell'orientamento strategico allo sviluppo sostenibile dell'impresa. Il caso delle Società Benefit italiane**, di *Christian Corsi, Antonio Prencipe e Danilo Boffa* pag. 129
- 7. Gli effetti della Compliance in tema di Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi sulle performance operative delle società quotate italiane**, di *Tonia Tassone* » 151
- 8. Composizione del Consiglio di Amministrazione e Pianificazione Fiscale dell'impresa. Un focus sulla Borsa Italiana**, di *Andrea Vacca e Paola Scorrano* » 169
- 9. Risk Management in Circular Economy Strategies**, di *Daniela M. Salvioni, Francesca Gennari e Raffaella Cassano* » 188
- 10. Audit Pricing and Ceo Characteristics: An Empirical Research**, di *Fabrizia Sarto e Sara Saggese* » 209

SEZIONE III  
SVILUPPO SOSTENIBILE, ETICA E RESPONSABILITÀ SOCIALE

- 11. Il ruolo delle istituzioni pubbliche nel perseguimento dello sviluppo sostenibile. Il caso ILVA di Taranto**, di *Rossella Leopizzi e Mario Turco* » 223
- 12. La redditività post crisi delle PMI innovative italiane per uno sviluppo sostenibile: esiti di un'indagine decennale sui bilanci**, di *Guido Migliaccio e Pietro Pavone* » 243
- 13. Crisi e direttrici del cambiamento nel settore turistico-ricettivo: il ruolo del capitale intellettuale "sostenibile"**, di *Daniela Di Berardino, Antonio Prencipe e Ilaria Cannito* » 273
- 14. Le aziende italiane del gioco d'azzardo tra le due grandi crisi: equilibri economico-finanziari e limiti etico-sociali**, di *Guido Migliaccio e Monica Di Stazio* » 300

<b>15. La responsabilità sociale d'impresa nei periodi di emergenza: reale responsabilità o espediente anticrisi?</b> , di <i>Christian Rainero e Giuseppe Modarelli</i>	pag. 330
<b>16. L'etica contabile: un'analisi della letteratura tra passato, presente e futuro</b> , di <i>Riccardo Mussari, Aurelio Tommasetti, Gennaro Maione e Daniela Sorrentino</i>	» 345
<b>17. Stakeholder Engagement in State Owned Enterprises: Is Twitter a democratic tool?</b> , di <i>Sara Moggi e Lorenzo Ligorio</i>	» 366
<b>18. Insegnamenti per le aziende dalla lotta contro il Covid-19</b> , di <i>Emiliano Di Carlo</i>	» 385
<b>19. Relazioni fra malagestione e dissesto degli enti locali: un caso-studio</b> , di <i>Salvatore Gnoffo</i>	» 404

SEZIONE IV  
MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE,  
COMUNICAZIONE FINANZIARIA  
E INFORMATIVA NON FINANZIARIA

<b>20. Non financial disclosure e comparabilità interaziendale: personalizzazione, armonizzazione o standardizzazione?</b> , di <i>Eva Cerioni, Alessia D'Andrea, Marco Giuliani e Stefano Marasca</i>	» 435
<b>21. La gestione e la rendicontazione del rischio climatico nelle aziende: Analisi della letteratura e degli standard internazionali e prospettive di sviluppo</b> , di <i>Francesco Badia, Grazia Onorato, Vittorio Dell'Atti</i>	» 455
<b>22. The Materiality Matrix in European reporting practices: a diachronic perspective</b> , di <i>Tiziana De Cristofaro</i>	» 478
<b>23. La qualità dell'informativa sui rischi non finanziari e il valore aziendale. Un'analisi delle società italiane quotate in Borsa</b> , di <i>Michele Rubino</i>	» 497

<b>24. Covid-19 e informativa di bilancio: un'analisi dei contenuti degli Annual Report delle società quotate italiane,</b> di <i>Palmira Piedepalumbo, Daniela Mancini e Rita Lamboglia</i>	pag.	515
<b>25. Digitalizzazione e performance nelle Università: un'analisi della letteratura internazionale,</b> di <i>Lino Cinquini e Sara Giovanna Mauro</i>	»	538
<b>26. Il ruolo della socio-emotional wealth nei sistemi di gestione della performance delle family business: revisione della letteratura e framework concettuale,</b> di <i>Ivo Hristov</i>	»	555
<b>27. Virtual relations and value creation for female enterprises during the COVID 19 pandemic era,</b> di <i>Paola Paoloni e Francesca Dal Mas</i>	»	575
<b>28. Industry 4.0 and Intellectual Capital: a state of the art,</b> di <i>Federica Palazzi, Annalisa Sentuti e Francesca Sgrò</i>	»	590

# 15. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA NEI PERIODI DI EMERGENZA: REALE RESPONSABILITÀ O ESPEDIENTE ANTICRISI?

di *Christian Rainero e Giuseppe Modarelli*

## 15.1. Introduzione

Il lavoro di ricerca mira a considerare il concetto di *corporate social responsibility* (di seguito: *CSR*) come una prospettiva relativamente recente, emersa negli ultimi due decenni secondo una rinnovata consapevolezza e coscienza legate alla società globalizzata, che per suoi connotati intrinseci aumenta incessantemente la velocità e la numerosità delle connessioni tra i luoghi e le persone (Elbe, 2018). Oggi tale modello di società mostrerebbe connotati e tratti di liquidità e discontinuità (Meyer, 2000; Drucker, 1969; Elbe, 2018) e uno sviluppo sempre crescente di interscambi con conseguenti problemi ambientali, potenziati da un forte degrado del suolo, dal consumo di materie prime, inquinamento e ripercussioni sociali legati alla *new slavery* sul lavoro. Ad aggravare la situazione, l'emergere della recente pandemia di Covid-19. Tutti questi fattori stanno minando il modello di società globalizzata, inducendo forti tratti di discontinuità e frammentazione. Per quanto riguarda la proposta di questo documento, secondo il punto di vista degli autori, il recente contesto caratterizzato da una forte condizione di non linearità (dovuta alla pandemia) determinante di un'ampia emergenza sanitaria in tutto il mondo, chiamerebbe le aziende ad affrontare la crisi e parallelamente a contribuire alle sfide della società. La proposta degli autori sosterrrebbe il concetto di *CSR* attraverso una stretta relazione con l'obiettivo delle aziende di assumere la responsabilità dei loro impatti (Arli & Lasmono, 2010; Bebbington, Larrinaga-González & Moneva-Abadía, 2008; Boulouta & Pitelis, 2014; Devinney, 2009; Dillard & Vinnari, 2019; Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011; Kerr, Johnston & Beatson, 2008; Khan, Lew & Park, 2015; Kotler, Lee, 2005; Sharp & Zaidman, 2010).

Contrariamente a quando questo tipo di visione razionale/caritatevole si verifica in condizioni di linearità, il ruolo della *CSR* troverebbe un suo riscontro alternativo anche in un approccio strategico specifico per il miglioramento delle percezioni esterne sull'immagine aziendale. Le aziende da

anni hanno preferito la reportistica sociale/ambientale/di sostenibilità come strumento di pubblicizzazione, in quanto finalizzata al coinvolgimento di una vasta gamma di stakeholder con minori risorse investite.

La recente pandemia di Covid-19 avrebbe, invece, un ruolo cruciale nel cambiamento di questa prospettiva, che potrebbe diventare maggiormente orientata al bacino dei clienti come stakeholder principali nella determinazione di continuità aziendale (Bae, El Ghoul, Gong & Guedhami, 2021; Shin, Sharma, Nicolau & Kang, 202; Alves, Lok, Luo & Hao, 2020).

Ciò inquadrebbe anche un cambiamento nei metodi e nei canali di comunicazione, nonché della pubblicizzazione dei dati relativi alla CSR, in diversi casi, alternando lo spirito e il vero obiettivo di promuovere un attivismo responsabile, traslando il raggio di azione dal piano della responsabilità reale al piano della strutturazione di una ingegneria dell'impressione devota all'implementazione di espedienti anticrisi.

La crescita della CSR sarebbe da considerarsi come una parte preponderante del processo decisionale top-down, che vede (con maggiore probabilità) le grandi aziende intente a valutare profondamente gli impatti che producono sui tessuti sociali e sull'ambiente tangibile, richiedendo e introducendo nuove opinioni e prospettive di azione.

Per queste ragioni, gli autori mirano a proporre un'interpretazione interessante della recente realtà relativa alla CSR e al contesto di emergenza, nella sfera di indagine del *decision-making* aziendale. Quindi, lo studio si proporrebbe di rafforzare la letteratura incentrata sul potere della CSR nel (ri)potenziare l'immagine e le vendite (indirettamente) durante eventi critici.

D'altra parte, gli autori concentrano gli sforzi ermeneutici sul contesto emergenziale come fattore determinante nell'influenza del processo decisionale aziendale e nell'indirizzo della scelta sui canali comunicativi della CSR, da strumenti e prassi generali stockholder-oriented (reporting) verso un altro approccio maggiormente orientato al cliente, attraverso l'ausilio della pubblicità sociale o a scopo sociale (di seguito S-ADV).

Pertanto, la comunicazione relativa alla CSR e la comunicazione a scopo pubblicitario condividerebbero l'obiettivo di mantenere e/o potenziare il ritorno sull'immagine. Purtroppo poche ricerche focalizzano l'attenzione sull'approccio anti-crisi della S-ADV, probabilmente a causa delle difficoltà nell'osservazione dei fenomeni emergenti di crisi sanitaria, come la più recente e drammatica situazione accaduta nei territori occidentali dopo le Grandi Guerre, dovuta alla diffusione del virus Covid-19.

In sintesi, il lavoro di ricerca condotto cercherebbe di focalizzare e sottolineare il probabile slittamento esistente (durante le emergenze) nella scelta del canale di comunicazione relativo alla CSR (ove sia possibile) dal reporting tradizionale alla dimensione di pubblicizzazione, ancor più *profitability-based*, attraverso la S-ADV.

Si potrebbe evidenziare, in tal senso, la formazione di una sorta di espediente anticrisi, attraverso cui le aziende potrebbero far fronte alle condizioni di emergenza sotto l'egida della comunicazione diretta e proattiva, capace di produrre ritorno sull'immagine aziendale in termini di responsabilità percepita, già ampiamente attribuita dalla letteratura alle motivazioni sottostanti la scelta di implementare interventi di CSR.

## 15.2. Scenario di indagine e disegno di ricerca

Le iniziative sociali includerebbero non solo la pratica tradizionale della filantropia aziendale, ma possono anche coinvolgere una varietà multipla di forme legate al supporto aziendale per le comunità (Khan et al., 2015). Con questa ricerca si cerca di esplorare il ruolo della CSR (Arli & Lasmono, 2010; Bebbington, Larrinaga-González & Moneva-Abadía, 2008; Boulouta & Pitelis, 2014; Devinney, 2009; Dillard & Vinnari, 2019; Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011; Kerr, Johnston & Beatson, 2008; Khan, Lew & Park, 2015; Kotler, Lee, 2005; Sharp & Zaidman, 2010) come fattore determinante di riduzione del rischio attraverso strumenti promozionali come la S-ADV.

Lo studio proposto mira a studiare la variabile di emergenza come antecedente del cambiamento, determinante nel processo decisionale delle aziende sullo strumento preferibile per promuovere gli interventi di CSR durante la crisi, fornendo anche un quadro sui comportamenti di consumo durante le emergenze e sulla CSR come concetto “*double face*”, considerato sia un'ideologia, sia una risorsa strategica, sotto l'obiettivo di processi di gestione anticrisi, in grado di generare condizioni favorevoli per la sopravvivenza delle aziende, ridefinendo i modelli di efficienza in un contesto caratterizzato da non linearità.

Per questi motivi, e a causa dei molteplici aspetti che influenzano l'indagine, lo scopo di questo studio focalizzerebbe i suoi obiettivi nello sviluppo di approfondimenti per i lettori, coinvolgendoli verso la lente interpretativa di una prospettiva di gestione anticrisi attraverso l'osservazione di un fenomeno in rapida crescita e cambiamento (il recente Covid-19).

In questo quadro sarebbe possibile citare Mihalache (2011), che fornisce collegamenti tra CSR e marketing, suggerendo anche che la CSR e i suoi impatti diretti/indiretti sulla società potrebbero essere letti attraverso la scelta dello strumento più adatto per pubblicizzare i suoi interventi e dati.

Le caratteristiche trasversali della CSR (Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011; Kerr, Johnston & Beatson, 2008; Khan; Kotler, Lee, 2005; Sharp & Zaidman, 2010) potrebbero apparire frammentate, ma al contrario ciò rifletterebbe una forte opportunità per aprire nuovi paradigmi di interpretazione.



Da un lato, in letteratura è stato osservato che solo un segmento molto ristretto di consumatori considera la CSR durante le decisioni di acquisto/consumo in condizioni di normalità (Mohr et al., 2001).

Secondo quanto considerato nell'analisi della letteratura, emergerebbero spontaneamente alcuni quesiti, ai quali il presente lavoro di ricerca prova a fornire risposte, sebbene mai definitive e passibili di sviluppo e interpretazioni alternative:

**RQ1:** se in condizioni normali i consumatori non considerano molto la CSR, cosa succede in condizioni di emergenza?

**RQ2:** durante l'emergenza aumenta la scelta dei consumatori orientata verso la responsabilità sociale (anche se indotta dalla strategia di marketing)?

**RQ3:** la CSR può essere considerata una vera responsabilità o uno strumento di promozione aziendale per influenzare il comportamento di acquisto durante le emergenze?

**RQ4:** quale strumento promozionale di CSR preferiscono le aziende durante le crisi (ove possibile implementarle)?

**RQ5:** lo strumento pubblicitario con scopo sociale (S-ADV) può essere considerato un espediente cosmetico anticrisi autoreferenziale per conservare e aumentare i profitti durante le emergenze?

Da questi input, gli autori hanno scelto di avviare il processo di indagine, focalizzandosi sui principali database della letteratura accademica presenti in internet, identificati in modo specifico per l'ambito manageriale: Scopus (filtrato sia da criteri di "academic journal", sia da "Business, management, accounting"), EconLit (filtrato mediante "academic journal") e Business Source Ultimate (filtrato per "academic journal"). I criteri utilizzati per ridurre e limitare l'ambito della ricerca (per titoli, abstract e parole chiave) sarebbero i seguenti: "CSR" o "Corporate social responsibility" e "Strategy" e "Crisis" e "Anti-crisis".

Questo approccio garantirebbe una specifica segmentazione, facilitando l'identificazione del profilo di un gap (qualora esistente). In effetti, tra i tre database, la CSR in generale mostrerebbe la più ampia produzione letteraria accademica, che una volta limitata all'ambito della strategia ("strategy") relativa al contesto di crisi ("crisis"), verrebbe ridimensionata dalle migliaia alle centinaia di unità (n.111 risultati su Scopus, n.136 risultati su Business Source Ultimate e n.39 su EconLit).

Per ricondurre con precisione la CSR all'orientamento strategico in un contesto di crisi come fattispecie risolutiva e/o di evitamento, è stato aggiunto un altro criterio: "anti-crisis". Da questa preliminare indagine è risultato un unico contributo su Scopus (Ponomarenko & Marinina, 2017). In questa direzione gli autori sono stati in grado di identificare un gap nell'am-

bito della non diretta possibilità di ottenere risultati letterari accademici sulla CSR come soluzione anticrisi.

Attraverso l'osservazione sistematica dei principali canali televisivi e una ricerca web-based su uno degli hub italiani di recensione pubblicitaria, che dedica una sezione del sito ai nuovi spot, gli autori, considerato il periodo tra il 1° marzo 2020 e il 20 maggio 2020 (maggior diffusione del Covid-19 in Italia), suggeriscono che circa il 52% degli spot segnalati dal suddetto sito web ([www.spotandweb.it](http://www.spotandweb.it)) durante il periodo sopra menzionato, sarebbe connesso all'ambito sociale. Con l'obiettivo di validare i dati mediante triangolazione e aggiungere valore ai risultati prodotti dall'osservazione diretta, gli autori hanno dedicato attenzione alle percezioni attraverso un sondaggio di analisi sul campo basato su un campione di 208 intervistati (selezione randomizzata su base volontaria).

Il questionario, strutturato su 9 affermazioni (di cui la n. 2 estrapolata per validazione del 52% spot S-ADV mediante analisi percettiva), ha permesso agli intervistati di rispondere in modo graduato su una scala Likert a cinque livelli, che gli autori hanno deciso di limitare a 3, nell'intento di mostrare meglio i risultati, incorporando i livelli 1-2 (accordo inferiore), 3 (accordo medio) e 4-5 (accordo più elevato).

Le affermazioni proposte nel questionario sono riportate come segue in Tab. 1.

*Tab. 1 – Questionario somministrato*

- 
1. L'emergenza Covid-19 ha incrementato le azioni di volontariato e di donazione.
  2. Ho notato un incremento degli spot pubblicitari con scopo sociale durante l'emergenza Covid-19 pari a: 0%;10-25%;25-35%; 35-50%;Superiore al 50%.
  3. L'emergenza ha incrementato la produzione di pubblicità con finalità sociale per favorire l'adozione di comportamenti congrui alla situazione.
  4. Sono più propenso a comprare prodotti di aziende che mostrano responsabilità sociale.
  5. Sono disposto a spendere di più per prodotti di aziende che fanno beneficenza.
  6. Sono disposto a spendere di più per prodotti di aziende che agiscono nel rispetto del pianeta.
  7. I criteri nei punti 4-5-6 sono determinanti nella mia scelta abituale di acquisto/consumo.
  8. Nell'attuale condizione di emergenza prediligo l'acquisto di prodotti promossi mediante azioni e spot di responsabilità sociale.
  9. L'emergenza ha incrementato la produzione di pubblicità con finalità sociale per guidare le scelte di consumo.
- 

*Fonte:* nostra elaborazione

### 15.3. Contesto di indagine e paradigmi interpretativi

Per inquadrare meglio la visione interpretativa e il contesto in cui si è dato seguito all'osservazione, sarebbe necessaria una più dettagliata specifica. Inizialmente, gli autori decidono di delimitare i confini del termine "crisi"; in effetti una crisi sarebbe generalmente attribuibile alla definizione di un evento improvviso e inaspettato con impatti negativi. Proprio con l'obiettivo di ridurre significativamente l'impatto negativo delle crisi, da alcuni anni sono avvenuti cambiamenti drastici in termini di sforzi che molte aziende hanno deciso di propugnare nell'ambito della CSR, secondo l'obiettivo più generale di abbinare gli imperativi morali/sociali/ambientali, aumentando indirettamente la competitività, la reputazione, la legittimazione sul mercato ecc.

Pertanto, un numero sempre crescente di aziende ha deciso di iniziare a investire denaro nelle attività di CSR e di promuoverle su diversi canali. Tradizionalmente sono stati utilizzati report sociali/ambientali/di sostenibilità (strumenti più orientati verso gli azionisti e le parti interessate in generale) e solo in modo residuale venivano implementate campagne di S-ADV (più onerose) per comunicare una specifica attività di responsabilità sociale, mostrando in questo modo attivismo riguardante i temi sociali, ambientali e della sostenibilità, con un focus sui risultati più specificamente orientato al *customer-engagemet* e alla *readability/intelligibility*.

Il periodo di pandemia da Covid-19 e la conseguente emergenza sanitaria in tutto il mondo, mostrerebbero una maggiore produzione di S-ADV attribuibile a diverse grandi aziende.

La letteratura manageriale suggerisce che uno dei motivi per cui le aziende investono in termini di denaro e sforzi delle risorse umane nelle loro operazioni di CSR sarebbe incentrato sulla fiducia nelle ripercussioni positive che questi sforzi hanno sull'immagine aziendale e contro possibili perdite e danni causati da emergenze in periodi di crisi (Ponomarenko e Marinina, 2017). Questa prova metterebbe in discussione i motivi alla base dell'implementazione della CSR tra le aziende, che non sarebbero necessariamente collegate a sentimenti altruistici (Del Mar et al., 2015). Diversi ricercatori come Coombs e Holladay (2006) suggeriscono che una precedente reputazione positiva può generare il cosiddetto "effetto alone", in grado di proteggere le aziende quando la crisi potrebbe influenzare negativamente l'immagine provocando perdite. Secondo questo punto di vista, in cui sembra che le imprese utilizzino la CSR nella pratica della gestione delle crisi per evitare ripercussioni negative, gli autori includono il presente studio nella prospettiva più manageriale fornita da Coombs e Holladay (2002) e nella cornice più sociologica delle arti della gestione delle impressioni e teoria della presentazione del sé (Goffman, 1956).

Per quanto riguarda la prima prospettiva (Coombs & Holladay, 2002; Ham & Kim, 2019), grazie alle strategie di risposta alle crisi basate sulla

CSR, le aziende potrebbero proteggere l'immagine aziendale, riducendo i rischi connessi allo stato di crisi e di emergenza. Nella teoria della comunicazione in situazione di crisi (*Situational Crisis Communication Theory*) (Coombs & Holladay, 2002), in stretta sinergia con una strategia della presentazione del sé (Goffman, 1956) e un approccio persuasivo (Ham & Kim, 2019), le aziende potrebbero rispondere pro-attivamente a situazioni di criticità e alle conseguenze negative da esse derivanti, prevenendole o facendovi fronte.

La recente diffusione pandemica da Covid-19 ha paralizzato l'operatività quotidiana in tutto il mondo. L'epidemia prima, poi diventata pandemia, causata da un virus sconosciuto, avrebbe coinvolto paesi, singole persone, organizzazioni e imprese a reagire ai potenziali agenti patogeni e alle conseguenti ripercussioni negative dirompenti legate alla crisi sia sanitaria, sia economica. Il mondo ha sempre sofferto di epidemie e disastri, causati dall'uomo e naturali, preparando reazioni e pianificando soluzioni per affrontare a livello gestionale il collasso inatteso sotto diversi aspetti.

Una soluzione adottata dalle imprese e osservata nel periodo cui si è fatto esplicito riferimento precedentemente, sarebbe la maggiore produzione di S-ADV, che potrebbe essere di fatto ricondotta nell'alveo della teoria della comunicazione in situazione di crisi, seguendo la scia dei ben noti vantaggi derivanti dagli interventi di CSR in termini di ritorno di immagine.

Riflettendo sul crescente interesse per la gestione della reputazione e della gestione delle crisi nell'ultimo decennio, gli autori cercano di fornire una definizione di reputazione, secondo Goffman (1956) considerata come l'arte dell'impressione. In questo senso, seguendo la prospettiva manageriale, questa ultima, sarebbe identificabile come la gestione delle impressioni, che focalizza l'attenzione soprattutto sull'auto-presentazione/presentazione del sé, influenzando la valutazione proveniente dall'esterno. In effetti, Fombrun e Van Riel (1997) definiscono la reputazione come una "valutazione cognitiva delle parti interessate".

Se le aziende fossero considerate come attori nei mercati globali, sotto la lente interpretativa della performance drammaturgica di Goffman, esse sarebbero "attori che agiscono con responsabilità espressiva". Considerando tale approccio in termini di gestione delle impressioni, gli autori possono formulare i connotati identificativi del ruolo cruciale rivestito dall'attività promozionale di CSR in condizioni normali (linearità) e del suo ruolo rafforzato durante le emergenze attraverso l'approccio di gestione delle crisi.

È risaputo che gli attori drammaturgici utilizzano tecniche per salvare lo spettacolo. Allargando la prospettiva alle organizzazioni imprenditoriali (aziende, imprese ecc.), queste ultime potrebbero essere considerate come agenti della vita sociale in contesti aziendali, e per questo in grado di evitare interruzioni ed eventi imprevisti, rendendo possibile la continuità dell'atti-

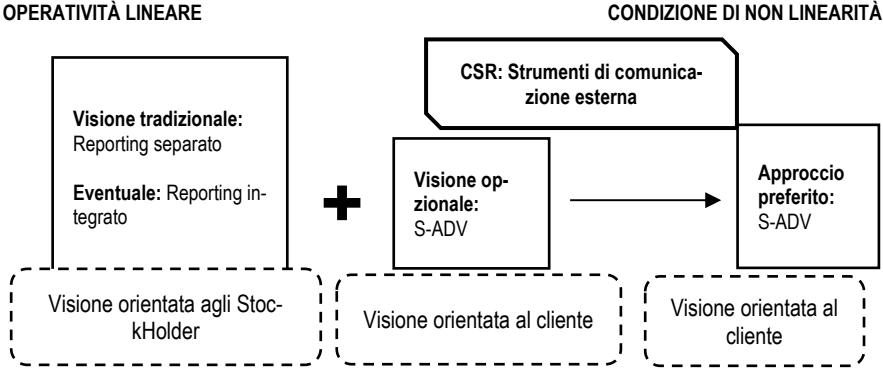
vità attraverso lo spazio e il tempo anche quando la crisi e le interferenze esterne influiscono sulla loro stabilità (Puddu, 2010).

Goffman (1956) afferma che «gli attori non si preoccupano della questione morale della realizzazione di questi standard, ma della questione ammorale dell’ingegneria di un’impressione convincente per far sì che questi standard vengano realizzati».

In questa prospettiva sarebbe possibile interpretare l’implementazione della CSR come un’attività di impressione (mediante il reporting tradizionale) anche durante periodi caratterizzati da condizioni di linearità. Di conseguenza, traducendo il coinvolgimento di questa attività in periodi caratterizzati da non-linearità (crisi / emergenze ecc.) (mediante S-ADV), si configurerebbe un’opportunità considerevole per l’uscita o comunque il ridimensionamento delle negatività prodotte dalla crisi, in termini di aumento di profitti attraverso l’orientamento dei comportamenti di acquisto/consumo (fatta salva la possibile esistenza di azioni di promozione di CSR ideali che esulano da comportamenti opportunistici).

Con questo obiettivo, il reporting tradizionale (mirato a pubblicizzare i risultati e le attività sociali/ambientali/di sostenibilità promossi dalle aziende) mostrerebbe un potere dialogico, che sarebbe rafforzato nella sua dimensione strategica dall’approccio persuasivo fornito dall’ADV (Fig.1) (Dillard & Vinnari, 2019; Brown & Dillard, 2015).

Fig. 1 – CSR: strumenti di comunicazione e periodo di riferimento



Fonte: nostra elaborazione

### 15.4. Risultati dell’analisi

Andando oltre gli interventi ideali e morali delle aziende durante la risposta alla crisi/ emergenza sociale, gli autori cercano di integrare nel quadro di

riferimento della teoria della comunicazione in situazione di crisi il modello persuasivo dell'ADV (Ham & Kim, 2019), alla luce della CSR come veicolo di presentazione del sé (Goffman, 1956).

Ciò avrebbe permesso di produrre intuizioni ispiratrici in grado di portare gli autori, secondo il modello interpretativo precedentemente spiegato, ad andare oltre la visione tradizionale dell'intervento del governo nell'economia (Borre & Viegas, 1995) e l'aiuto statale alle aziende quando si verificano cause esterne inaspettate di forza maggiore, indagando su soluzioni proattive in grado di influire sul processo decisionale strategico, attraverso la scelta dello strumento più adatto da utilizzare nella promozione di azioni di CSR.

In questo modo, la CSR verrebbe utilizzata come espediente strategico per modellare la propria immagine, beneficiando di un impatto positivo (ben noto) che questi interventi hanno sulle percezioni dei clienti, coinvolgendo anche il potere di influenza caratterizzante delle campagne ADV (anche se più costoso della reportistica tradizionale). Quindi, gli autori, presentando i dati estrapolati dall'analisi dei questionari, dopo l'osservazione diretta dell'aumento della produzione di S-ADV, sarebbero in grado di mostrare l'impatto connesso della crisi sulle intenzioni comportamentali, sia sui clienti, sia sulla preferenza dello strumento promozionale di CSR.

L'affermazione n. 2 (riportata in Tab. 1), risulterebbe cruciale ai fini della validazione dell'analisi individuale (52%) sull'emergere di S-ADV durante la diffusione del Covid-19, triangolata con quella dei soggetti coinvolti nell'indagine, che hanno espresso un incremento percepito superiore al 50% (per il 39,62% del campione) e pari al range tra il 35 e il 50% (per il 29,33% del campione), per un totale di incremento di S-ADV percepito oltre il 35% del 62,02%, in linea con quanto riscontrato mediante osservazione sistematica.

L'analisi interpretativa suggerirebbe che la S-ADV risulterebbe caratterizzata da un notevole impatto positivo, se utilizzata come soluzione strategica anticrisi.

Infatti, i punti (Graf. 1) n. 1, 2 e 8 sono stati strutturati per conoscere le percezioni dei partecipanti sul contesto di riferimento e l'emergenza come una variabile di influenza; i punti 3 e 6 sono stati strutturati per conoscere l'orientamento del campione in questione; i punti 4,5 e 7 sono stati strutturati per conoscere la propensione comportamentale del campione coinvolto nell'acquistare/consumare e per dedurre il processo decisionale strategico delle società nello spostare l'attività promozionale di CSR dal reporting tradizionale verso la S-ADV come strumento anti-crisi.

Il punto 1 mostrerebbe un forte accordo (73,63%) sulla crescente osservazione delle azioni di volontariato e donazione, riflettendo una grande influenza mediatica esistente sulla promozione e la reiterazione di questo tipo di attività. Il punto 2 ricondurrebbe alla condizione di emergenza il fattore di influenza della produzione di pubblicità per scopi sociali, aumentata in modo

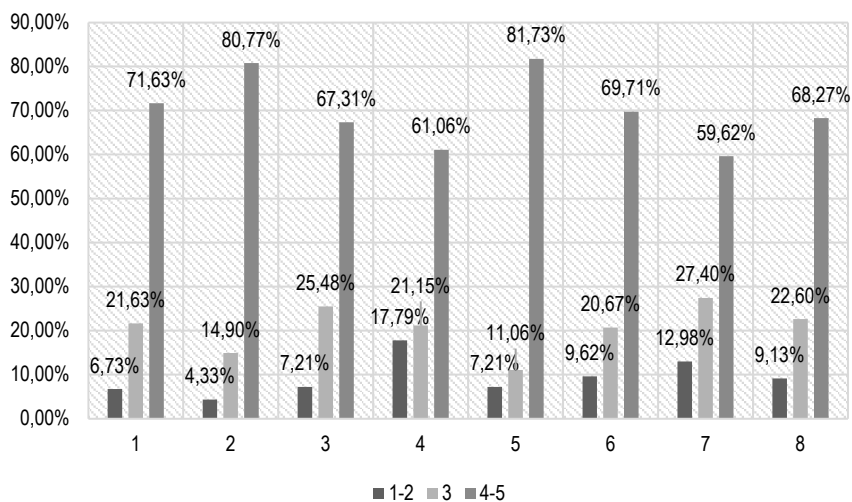
eccezionale. Il campione coinvolto riconoscerebbe quanto espresso con una percentuale di accordo di circa l'80,77%, percependo l'attività promozionale come in grado di incoraggiare l'adozione di comportamenti adeguati alla situazione. Il punto 8, al contrario, meriterebbe una considerazione importante sul fatto che il 68,27% degli intervistati individuerebbe proprio nella condizione di emergenza l'innescò dell'aumentato nella produzione di pubblicità a scopi sociali per guidare le scelte dei consumatori. Interpretando questi dati sarebbe possibile suggerire che una grande quota del campione si sia mostrato consapevole del fatto che, se da un lato S-ADV incoraggi comportamenti appropriati, dall'altro sarebbe capace di allargare il bacino di profitti attraverso l'influenza sul processo decisionale di acquisto/consumo.

Il punto 3 mostrerebbe un forte orientamento del campione (67,31%) coinvolto nell'acquisto di beni prodotti da aziende che mostrano responsabilità sociale. In questo senso, mentre diversi autori come Mohr et al. (2001) sottolineano che solo un segmento molto piccolo di clienti considera la CSR come un fattore determinante durante il processo decisionale di acquisto/consumo in condizioni normali, i dati presentati seguirebbero un altro punto di vista, attraverso il quale si renderebbe possibile l'interpretazione dei comportamenti aziendali responsabili come fattori di influenza, valutati e percepiti positivamente dai clienti (Bhattacharya & Sen, 2004). Ciò a dimostrare anche la connessione positiva tra CSR e performance delle aziende (Handelman & Stephen, 1999). Questa visione sarebbe rafforzata dal punto 6, attraverso il quale si evincerebbe che il 69,71% degli intervistati sia orientato a considerare determinanti del normale processo di acquisto/consumo i seguenti criteri: responsabilità sociale, beneficenza, rispetto per il pianeta.

I punti 4 e 5 dimostrerebbero, altresì, che il campione in questione sarebbe disposto a spendere di più per beni prodotti da società che agiscono responsabilmente verso il pianeta (81,73%) e verso le persone che presentano svantaggi sociali (61,06%). Tale orientamento sarebbe altresì rafforzato dall'attuale condizione di emergenza (punto 7). In effetti, gran parte del campione coinvolto preferirebbe acquistare beni promossi attraverso azioni e spot di responsabilità sociale (59,62%).

Grazie all'approccio ermeneutico utilizzato dagli autori per analizzare i dati, le domande di ricerca scaturite in precedenza e necessarie per la definizione dello scenario di indagine avrebbero trovato risposte (Graf.1).

Graf. 1 – Risultati analisi percettiva



Fonte: nostra elaborazione

## 15.5. Discussione critica e contributi

La risposta alla RQ1 rifletterebbe, in condizioni di non-linearità (emergenza, ecc.), una forte preferenza a considerare la CSR. Contrariamente a quanto riportato in un piccolo segmento della letteratura (Mohr et al.,2001), non soltanto una limitata quota di consumatori considererebbe la CSR durante le operazioni di acquisto e nelle scelte di consumo, ma la responsabilità sociale, le azioni caritatevoli e benefiche, nonché il rispetto per il pianeta, sarebbero determinanti delle quotidiane attività di acquisto di buona parte dei consumatori. Facendo riferimento alla RQ2, dopo l’analisi dei dati, si potrebbe considerare che la consapevolezza presente sulla comunicazione tramite S-ADV come fattore di influenza, incrementerebbe la scelta dei consumatori verso orientamenti di responsabilità sociale, ottemperati mediante azioni pubblicizzate dalle aziende produttrici.

Per quanto riguarda le RQ 3,4 e 5, la CSR potrebbe essere considerata attraverso una duplice prospettiva: (1) una prospettiva di responsabilità reale e (2) una prospettiva incentrata sulla fattispecie di influenza comportamentale, specialmente durante le emergenze. Infatti, le aziende, come da osservazione sistematica e validazione mediante triangolazione sui dati derivanti



dalla percezione dei consumatori, preferirebbero la S-ADV come strumento promozionale per mostrare gli interventi di CSR, costituendo una risorsa cruciale su cui investire in termini di *anti-crisis management*. Questa seconda faccia o lato oscuro della CSR, accompagnerebbe l'ideale generale sottostante la stessa, favorendo l'emergere di positive performance aziendali e modellando le forme della S-ADV come un espediente cosmetico auto-referenziale anticrisi atto a conservare e aumentare i profitti durante le emergenze.

## 15.6. Conclusioni

La ricerca proposta è incentrata sulla duplice prospettiva di indagine connessa alla responsabilità sociale di impresa (CSR) in contesti caratterizzati da linearità e non linearità. Pertanto, alla luce dell'emergenza Covid-19, gli autori hanno costruito un disegno di ricerca capace di rendere tempestivamente un quadro capace di catturare i principali cambiamenti in termini di *anti-crisis management* sviluppatasi per favorire la sostenibilità dell'attività di impresa per alcune grandi aziende. Come riportato da Hildebrand et al. (2011), la CSR sembrerebbe essere un veicolo quasi perfetto per il marketing aziendale e all'interno di condizioni emergenziali, ciò fornirebbe una motivazione preferenziale per l'implementazione della S-ADV, fatta salva la reportistica tradizionale.

Nel dettaglio, comunque risulterebbe alquanto complesso stabilire quando gli interventi di CSR e S-ADV siano strutturalmente veritieri nell'ideale e quando questi siano fortemente orientati da motivazioni strategiche senza l'ausilio di osservazioni operate mediante l'azione di insider aziendali. In questo senso, il rafforzamento del rapporto tra ideale e pensiero integrato, in grado di rendere trasparente il business e mostrare anche gli sforzi in altre aree sociali/ambientali, da un lato potrebbe favorire la comunicazione esterna e la solidità della reputazione senza manipolazione, anche attraverso S-ADV e/o reportistica tradizionale; dall'altro, la logica dell'*Homo oeconomicus* e del "massimizzatore razionale dei propri fini", nei periodi di emergenza potrebbe tornare in auge. Pertanto la comunicazione sociale, sia essa mediata da strumenti di reportistica tradizionale, sia da strumenti più orientati al *customer-engagement* come la S-ADV, tenderebbe ad assomigliare più una strategia atta a camuffare che a trasmettere la vera identità aziendale, captando una legittimazione strumentalmente opaca soprattutto nei periodi caratterizzati da tratti emergenziali. Il limite dell'indagine, estremamente legato agli aspetti qualitativi dell'approccio utilizzato, potrebbe essere colmato nelle ricerche successive, attraverso un'analisi dettagliata dei singoli spot di S-ADV alla luce del background storico delle azioni di responsabilità sociale perpetrate dalle aziende e soprattutto delle modalità

di comunicazione e sue variazioni da reporting tradizionale a vera e propria pubblicità.

Per quanto concerne le incidenze economiche di una tale prospettiva strategica, risulterebbe indubbia la ricaduta positiva in termini di redditività aziendale, notevolmente spinta dai benefici indotti dalla CSR e derivanti da *customer-engagement e legittimazione*.

Se già la CSR è intrinsecamente connessa alla redditività e alla capacità di investimento, lo strumento di pubblicizzazione connesso al reporting tradizionale classico, può rendersi utile a livello strategico per molte società più piccole, che sebbene agenti responsabili, rimarrebbero nell'ombra, in una posizione di svantaggio, con accesso inferiore o quasi totalmente negato alle strategie di comunicazione promozionale di *take-over engagement* nei confronti dei consumatori.

L'approccio traslativo o comunque di utilizzo concomitante del reporting tradizionale come strumento comunicativo della CSR e della S-ADV, risulterebbe, almeno nei periodi di crisi, un espediente strategico di notevole importanza per la redditività di quelle aziende già ampiamente strutturate sul mercato. Pertanto, tale strategia potrebbe considerarsi di elite, non sfruttabile pienamente da parte della moltitudine di agenti presenti sul mercato, per i quali i periodi di non linearità risulterebbero certamente più rischiosi.

Per questi motivi la reale entità dei fenomeni sarebbe di difficile rappresentazione e nella fase attuale, lo studio fornirebbe embrionali intuizioni, incoraggiando sforzi multidisciplinari, consapevoli che nel recente periodo di emergenza, anche le società non strettamente dedite alla CSR, abbiano potuto implementare attività promozionali attraverso S-ADV seguendo comportamenti opportunistici sulla scia di strategie anti-crisi.

Due anime della CSR e due livelli di strumenti di rendicontazione/comunicazione esterna della stessa sarebbero presenti, alla luce di una potenziale redditività strategicamente indotta nei periodi di crisi, soprattutto da agenti capaci di provvedere a sostanziali investimenti in tal senso. Di pari passo l'urgenza determinerebbe la preferenza, ove possibile, per l'uno o per l'altro strumento, determinando un bacino di *customer-engagement* strumentalmente orientato.

## Bibliografia

- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, Vol. 14, No. 1, 1-23. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>.
- Arli D. I., Lasmono H. K. (2010). Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country, *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 34, 46-51.

- Bae, K. H., El Ghouli, S., Gong, Z. J., & Guedhami, O. (2021). Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 67, 101876.
- Bebbington J., Larrinaga-González C., Moneva-Abadía J. M. (2008). Legitimizing reputation/the reputation of legitimacy theory, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* vol. 21, No. 3, 371-374, <https://doi.org/10.1108/09513570810863969>.
- Bhattacharya C., Sen S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how, consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review* 47, No. 1, 9-25.
- Borre O., Viegas J.M. (1995). Government intervention in the economy, *The scope of government*, Vol. 3, 234
- Boulouta I., Pitelis C.N. (2014). Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119, 349-364, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1633-2>.
- Brown J., Dillard J. (2015) Dialogic Accountings for Stakeholders: On Opening Up and Closing Down Participatory Governance, *Journal of Management Studies*, Vol. 52, No. 7.
- Coombs W. T., Holladay S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory, *Management Communication Quarterly*, Vol. 16, No. 2, 165-186.
- Coombs W. T., Holladay S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management, *Journal of Communication Management*.
- Devinney T. (2009) Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility, *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 2, 44-56.
- Dillard J., Vinnari E. (2019). Critical dialogical accountability: From accounting-based accountability to accountability-based accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 62, 16-38.
- Dillard J., Vinnari E. (2019). Critical dialogical accountability: From accounting-based accountability to accountability-based accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 62, 16-38.
- Drucker P.F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*, Routledge, New York.
- Elbe S. (2018). *Pandemics, pills and politics: governing global health security*, Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Fombrun C., Van Riel C. (1997). The reputational landscape, *Corporate reputation review*, 1-16
- Goffman E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*, University of Edinburgh Social Sciences Research Center, Edinburgh.
- Ham C., Kim J. (2019). The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model, *Journal of Business Ethics*, Vol. 158, 353-372 <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3706-0>.
- Handelman J. M., Stephen J. A. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, 33-48.

- Hildebrand D., Sen S., Bhattacharya C. B. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9, 1353-1364, <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151790>.
- Hildebrand D., Sen S., Bhattacharya C.B. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 9, 1353-1364, <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151790>.
- Kerr G., Johnston K., Beatson A. (2008) A framework of Corporate Social Responsibility for advertising accountability: The case of Australian government advertising campaign, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 14, No. 2, 155-169, doi: 10.1080/13527260701858539.
- Khan Z., Lew Y. K., Park, B. I. (2015). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: Insights from MNCs operating in a developing economy, *International Marketing Review*, Vol. 32, No. 5, 463-491. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2014-0017>.
- Khan Z., Lew Y. K., Park, B. I. (2015). Institutional legitimacy and norms-based CSR marketing practices: Insights from MNCs operating in a developing economy, *International Marketing Review*, Vol. 32, No. 5, 463-491. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2014-0017>.
- Kotler P., Lee N. (2005). Corporate social responsibility, Doing the most good for your company and your cause, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- María del Mar Miras-Rodríguez, Bernabé Escobar-Pérez Árbol académico, José Luis Galán González Árbol (2015). Efecto de la crisis sobre el compromiso social de las empresas españolas cotizadas, Crisis and CSR engagement: evidence from the spanish listed companies, *Universia Business Review*, No 48, 18-51.
- Meyer J. W. (2000) Globalization: Sources and Effects on National States and Societies, *International Sociology*, Vol. 15, No. 2, 233-248.
- Mihalache S. S. (2011). Csr – A Marketing Tool?,” *Annals of Spiru Haret University, Economic Series, Universitatea Spiru Haret*, Vol. 2, No. 1, 159-164.
- Mohr L. A., Webb D. J., Harris K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 35, No. 1, 45-72.
- Ponomarenko T. V., Marinina O. A. (2017). Corporate social responsibility of mining companies: mechanisms of interaction with stakeholders in projects implementation, *Journal of Applied Economic Sciences*, Vol. 12, No. 6, 1826-1838.
- Puddu L. (2010). Il processo di accumulazione del capitale, l’analisi funzionale del management, l’amministrazione razionale e la classificazione delle aziende: razionalità della rilevanza e valori etici. EGEA, Milano.
- Sharp Z., Zaidman N. (2010). Strategization of CSR, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, 51-71 <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0181-2>.
- Shin, H., Sharma, A., Nicolau, J. L., & Kang, J. (2021). The impact of hotel CSR for strategic philanthropy on booking behavior and hotel performance during the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 85, 104322. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104322>.