



Sinergie SIMA
Management Conference



Rediscovering local roots and interactions in management

Conference Proceedings

Short papers

Bari (Italy)

29-30 June 2023

La comunicazione strategica della sostenibilità come elemento di differenziazione delle imprese e delle destinazioni turistiche¹

ROBERTA MINAZZI* ALESSANDRO PANNO*

Inquadramento della ricerca

Sostenibilità e turismo

Gli studi relativi alla sostenibilità nel settore turistico si sono sviluppati notevolmente negli ultimi decenni sia in ambito manageriale sia nella comunità accademica. In particolare, il tema risulta rilevante sia per le singole imprese del settore turistico che decidono di investire in pratiche orientate alla sostenibilità, anche con l'obiettivo di differenziarsi dai competitor e aumentare il proprio successo di medio lungo termine, sia per le destinazioni turistiche nel loro complesso che risentono, a livello di sistema di offerta turistica, delle azioni dei singoli operatori (Buhalis e Main, 1998; Kozak e Rimmington, 1998; Bohdanowicz, 2005). Alcuni studi infatti identificano l'investimento in pratiche sostenibili per le imprese (EMPs - Environmental Management Practices) una azione che influisce positivamente sia sull'azienda e sia sulla destinazione turistica nel suo complesso (Bagur-Femenias et al. 2015; Buffa et al., 2018). Questo anche in considerazione di una clientela sempre più sensibile al tema della sostenibilità (McClay, 2021), disposta anche a pagare un "premium price" per acquistare servizi ecologici o "green" (Rodriguez-Anton et al., 2012; Chang et al., 2015; Alonso-Almeida, 2018; Buffa et al. 2018). La sostenibilità rappresenta quindi per le imprese e per i territori una importante leva competitività e di differenziazione (Bohdanowicz, 2005; Vadakkepatt et al., 2021). Tuttavia, nonostante il moltiplicarsi degli studi sulla sostenibilità, la letteratura si concentra prevalentemente sugli aspetti più legati alla dimensione ambientale rispetto all'adozione di un approccio multidimensionale che consideri anche le sue altre dimensioni: sociale ed economica (Tölkes C., 2018, Franco et. al., 2021). Inoltre, una maggioranza degli studi si focalizza più sulle pratiche dei singoli operatori del turismo con particolare riferimento al prodotto (Tölkes C., 2018). Meno diffusi gli studi che considerano il tema della sostenibilità anche in considerazione degli effetti delle pratiche delle imprese sull'immagine della destinazione turistica nel suo complesso.

Un'impresa può essere considerata sostenibile se è in grado di sviluppare un vantaggio competitivo durevole, con un ritorno stabile nel tempo, e che garantisce un flusso di valore continuo agli apportatori di capitale e agli altri stakeholder; nel moderno sistema economico, questo vantaggio competitivo è sempre più ricercato nell'utilizzo di risorse immateriali, rinvenibili nei concetti di capitale strutturale e relazionale, quali conoscenze, competenze specifiche, abilità esclusive e sistemi di relazione interna ed esterna, che permettono all'azienda di instaurare relazioni di valore con gli stakeholder primari. In pratica, una strategia sostenibile finalizzata alla resilienza del business, mira a creare valore economico per i propri shareholders, e al contempo a contribuire alla creazione di una società veramente sostenibile in quanto incontra le esigenze delle attuali generazioni, senza sacrificare i bisogni e le opportunità di benessere delle future generazioni. In questi termini, una strategia veramente sostenibile è quella che integra la sostenibilità materiale, in senso multidimensionale, con l'abilità del business-model aziendale di garantire un impatto netto positivo sui valori economici, le risorse ambientali e i valori sociali.

Un'impresa resiliente è quindi in grado di creare valore per gli stakeholder nel tempo, ed è chiamata a monitorare i risultati (in termini di output e di outcome) e gli effetti delle decisioni strategiche intraprese sui processi e sulle risorse chiave che utilizza mediante indicatori di performance (finanziari e non finanziari); comunicare in modo strutturato ed efficace queste attività, e in particolare l'orientamento alla sostenibilità, l'impegno del management e i risultati ottenuti nel gestire i cosiddetti sustainability risk (Environmental, Social and Governance - ESG risk), può divenire uno strumento di differenziazione in chiave di comunicazione strategica. Questi tre criteri ESG danno la misura di quanto un'azienda sia sostenibile e responsabile con riferimento alle tematiche di impatto ambientale, di responsabilità sociale e di adeguati assetti di governance, e sono sempre più spesso anche considerati per valutare la solidità complessiva dell'impresa (Aksoy et al., 2019). Sono esempi di fattori ambientali l'investimento in riduzione delle emissioni inquinanti, l'uso di energia sostenibile, la tutela della biodiversità, ecc. Rientrano nella dimensione sociale la

¹ This conference paper is part of the project NODES which has received funding from the MUR – M4C2 1.5 of PNRR with grant agreement no. ECS00000036.

* Associato *Economia e gestione delle imprese* – Università degli Studi dell'Insubria, Como.
e-mail: roberta.minazzi@uninsubria.it

• Ricercatore *Economia aziendale* – Università degli Studi dell'Insubria, Como.
e-mail: alessandro.panno@uninsubria.it

costruzione di un ambiente interno di lavoro di qualità, l'investimento sulla parità di genere, l'attenzione alla diversità e all'inclusione nella gestione delle risorse umane ma anche il rapporto con i partner dell'impresa e con la comunità nel suo complesso. Infine, il fattore "governance" si riferisce al comportamento etico e trasparente dell'azienda, all'adozione di adeguati e coerenti assetti di governo, in tema anche di concorrenza leale, delle policy adottate e delle procedure di controllo e di misurazione delle performance implementate in azienda.

La trasparenza e l'accountability sulle tematiche ESG è oggi una tendenza sempre più richiesta dai consumatori e dagli stakeholder di riferimento degli operatori di una determinata destinazione turistica, attuali e potenziali; sempre più spesso infatti, nelle loro scelte di consumo, anche i turisti valutano i rischi e la performance ESG degli operatori di una destinazione quando pianificano un viaggio, e pertanto, molte società della filiera di settore stanno allocando quantità crescenti di capitale e risorse per affrontare gli aspetti ESG e aumentare l'attrattiva della propria offerta. Anche gli investitori sono sempre più inclini a valutare la performance ESG di un operatore o l'orientamento alla sostenibilità di una determinata destinazione turistica quando conducono le proprie attività di due diligence finalizzate a valutare l'attrattività complessiva del finanziamento di progetti nel settore turistico.

Nel settore turistico le prestazioni ambientali misurano il modo in cui l'attività aziendale contribuisce al cambiamento climatico, all'inquinamento, alla biodiversità e all'esaurimento delle risorse naturali del mondo. In tutti i settori del turismo, le aziende affrontano altresì una crescente pressione per adottare pratiche socialmente più sostenibili; l'insicurezza e l'instabilità del lavoro nel settore dei viaggi e del turismo è un problema importante. Gli operatori del settore sono sempre più monitorati dagli stakeholder critici interessati ad apprezzare se e come stiano mettendo in pratica ciò che predicano in termini di promozione di condizioni di lavoro eque e corrette, della diversità, dell'inclusività e delle pari opportunità.

La sempre maggiore attenzione a questi aspetti immateriali che definiscono l'esperienza complessiva di un viaggio e caratterizzano, differenziandola, una destinazione turistica da un'altra, è anche riscontrabile dall'affermarsi della tendenza turistica emergente del "viaggio lento", sintomo ed evidenza della ricerca dei viaggiatori di esperienze sempre più significative e autentiche. Il viaggio lento, oltre all'evidente richiamo alla velocità del viaggio e ai tempi di permanenza presso una destinazione, evoca un significato più profondo, più ampio, in quanto il turista che soggiorna nelle destinazioni più a lungo, da conto della sua volontà/esigenza di stabilire una maggiore e più profonda connessione con la popolazione locale, la cultura, il cibo e la musica; ciò significa che viaggiare lentamente è anche più sostenibile per le comunità locali e l'ambiente (Kim et al., 2020). Questo è un ulteriore elemento che la comunicazione strategica della performance sui temi ESG di una destinazione può utilizzare in chiave di differenziazione. Recenti studi evidenziano come i turisti sono sensibili alle tematiche ambientali e sociali, quali la sicurezza, la tranquillità, il tasso di criminalità e violenza, l'integrità del territorio, la stabilità politica o regolamentare, e tendono quindi ad evitare destinazioni con bassi profili di tali fattori (Ballia et al., 2018; Demir and Gozor, 2018; Yap e Saha, 2013).

I viaggiatori di oggi hanno una notevole quantità di informazioni a disposizione per pianificare le proprie scelte di viaggio e di consumo, e sono anche consapevoli dei potenziali tentativi di greenwashing degli operatori di una determinata destinazione turistica; una non corretta, fuorviante o ingannevole disclosure della performance ESG potrebbe creare danni o effetti indesiderati all'immagine dell'azienda o dell'intera località/destinazione. Le imprese turistiche possono quindi pensare di adottare investimenti e attività ESG in chiave funzionale ad affrontare strategicamente e con pro-attività i fattori macroeconomici emergenti, o mega-trends, con l'intento di sviluppare leve di differenziazione rispetto ai competitors; la performance, per quanto riguarda gli aspetti ESG di un'impresa turistica, ha effetti sull'intera destinazione turistica e l'efficace strategia di comunicazione di questa performance può decretare la crescita e il successo della singola impresa ma anche della destinazione stessa.

Da un punto di vista teorico, la performance ESG degli operatori di una destinazione misura quanto tale località ha individuato e presidia i rischi correlati all'impatto ambientale, sociale e di governance degli operatori economici e degli stakeholder di riferimento (Crifo et al., 2017, Berritella et al., 2006, Hamilton et al., 2005); vista la natura iper competitiva del mercato turistico, piccole differenze nelle misure degli indicatori ESG e dei rischi correlati possono generare impatti significativi nelle scelte di consumo dei viaggiatori, e decretare così la preferenza e quindi il successo, di una destinazione rispetto ad una concorrente, caratterizzata da indicatori ESG peggiori o da una peggiore strategia comunicativa di tali performance.

Dall'analisi della letteratura sul tema emerge una prevalenza di studi volti a comprendere come i comportamenti dei turisti/consumatori siano prevalentemente influenzati da fattori di natura economica, quali i prezzi, il reddito, i tassi di cambio, i costi commerciali e di viaggio (Abetalas e Topras, 2015; De Vita, 2014; Martins et al., 2017; Shafiullah et al., 2018); un minor numero di contributi si sono invece focalizzati sul ruolo degli elementi immateriali, non strettamente economici e correlati agli aspetti ambientali, sociali e di governance, che invece sembrano influenzare notevolmente le decisioni di consumo dei viaggiatori (Aksoy et al. 2022, Kim et al., 2020). Recenti contributi hanno altresì evidenziato come la pandemia abbia agito da catalizzatore per una maggiore sensibilità alle tematiche legate alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance delle aziende e del generale sistema di offerta turistica (Hassan, Meyer, 2022).

La comunicazione strategica della sostenibilità

L'immagine della destinazione, e come questa rappresenti un elemento di differenziazione, risulta un tema di particolare interesse soprattutto per l'influenza che questa può avere sulle scelte dei consumatori (Baloglu e McCleary, 1999; Buhalis, 2000; Beerli e Martin, 2004; Chen e Tsai, 2007, Kapferer, 2012). Come abbiamo precedentemente

argomentato, l'investimento in sostenibilità attuato da una destinazione turistica e dagli operatori di un territorio può contribuire alla differenziazione della propria immagine rispetto ai territori concorrenti (Ekinci, 2003). Questo però viene percepito dalla clientela, e considerato nelle decisioni di acquisto dei clienti, nel momento in cui la destinazione riesce a sviluppare una appropriata comunicazione della propria immagine. Molte imprese del turismo e territori adottano una strategia di comunicazione con un approccio più operativo, ossia utilizzano una serie di strumenti di comunicazione volti alla mera produzione e distribuzione del servizio. Più raro lo sviluppo di una comunicazione integrata e strategica. La comunicazione strategica è considerata un asset fondamentale per le organizzazioni moderne, specialmente quelle di grandi dimensioni. Tale approccio mette in relazione comunicazione, management e attività dell'organizzazione in chiave strategica superando i consueti confini esistenti tra le varie funzioni dell'impresa (Falkheimer et al. 2017). Il focus non è il prodotto in sé ma il brand dell'organizzazione inteso in senso olistico e le relazioni che esso genera con gli stakeholder e la comunità locale. Falkheimer et al. (2017) identifica quattro aspetti che giustificano l'importanza della comunicazione strategica nelle organizzazioni: sviluppare l'efficacia e la fiducia; consolidare, rafforzare oppure modificare l'immagine di marca presso i vari stakeholder; rafforzare e valorizzare l'identità e la cultura aziendale presso i dipendenti; favorire l'apertura e la trasparenza nei confronti delle altre organizzazioni, degli stakeholder e del pubblico in generale.

La letteratura sui temi della comunicazione e relazioni pubbliche sottolinea l'importanza della corporate communication nel processo di creazione del valore dell'impresa (Hallahan et al. 2007; Moss and Warnaby, 2010, Grunig and Grunig, 2011). Invernizzi e Romenti (2015) partendo dalla Entrepreneurial Organization Theory (EOT) (Alvarez e Barney, 2004) identificano un unico framework concettuale per integrare le dimensioni chiave della comunicazione strategica. In particolare, secondo gli autori, alle quattro dimensioni del modello EOT (Gatekeeping e networking; Orientamento all'innovazione, Leadership trasformativa; Enactment) corrispondono quattro dimensioni della comunicazione strategica: Aligning, Energising, Visioning e Constituting. Le attività di Aligning riguardano la comunicazione volta ad allineare le strategie dell'organizzazione con il suo ambiente mediante attività di analisi dell'ambiente e collegamento con gli stakeholder di riferimento. Tale approccio risulta maggiormente sostenibile non solo sul fronte interno ma in relazione alle aspettative degli stakeholder e dei pubblici esterni di riferimento (Lurati e Eppler 2006) perché crea un ponte (bridging) tra l'impresa e i suoi stakeholder (Van den Bosch e Von Riel, 1998). Nella pratica questo si trasforma in coprogettazione di attività e condivisione di strategie. Le attività di Energising, riguardano la comunicazione rivolta verso gli stakeholder interni dell'organizzazione. La condivisione degli obiettivi, delle strategie aziendali, soprattutto se è in atto un processo di innovazione, genera maggiore consapevolezza, coinvolgimento e responsabilizzazione del personale nel processo che si traduce nel miglioramento del clima interno e nella collaborazione nel raggiungimento degli obiettivi (Welch e Jackson, 2007). L'attività di Visioning riguarda l'azione di comunicazione agli stakeholder di riferimento interni ed esterni dei contenuti della strategia e delle più importanti decisioni aziendali e la comunicazione a supporto del business aziendale. Infine, l'attività di Constituting, secondo cui la comunicazione rappresenta un processo costitutivo dell'organizzazione (sense making) che influenza i processi cognitivi di interpretazione dell'organizzazione.

Nell'ambito della comunicazione strategica, la misurazione risulta una parte integrante del processo (Romenti, 2014 e 2016). In particolare, non si tratta della misurazione dei risultati delle singole campagne ma del valore complessivo generato dalla comunicazione a livello funzionale, organizzativo e sociale. Esistono vari tipi di misure della comunicazione. Le misure formative legate ai risultati di efficienza che misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi (es. rapporto attività/output). Particolare rilevanza ricoprono le misure legate al capitale intangibile della comunicazione che presenta sei dimensioni: umana (competenze e skills delle risorse interne); relazionale (rete di relazioni interne ed esterne); organizzativa (stile di comunicazione e management interno che facilitano la comunicazione); narrativa (le conversazioni e le storie collettive relative all'impresa); reputazionale e di immagine (branding).

Vari studi hanno dimostrato che gli standard ESG prevedono una comunicazione generalmente diretta agli stakeholder (investitori e policy makers) più che alla clientela (Fernandez-Feijoo et al., 2014; Ioannou and Serafeim, 2017) mediante strumenti quali il Bilancio di Sostenibilità e l'Integrated Reporting. La comunicazione non si traduce quindi in corrispondente percezione da parte della clientela (Aksoy et al. 2022). Oltre a identificare le metriche per misurare la sostenibilità, le imprese dovrebbero essere in grado di comunicare la propria immagine e il proprio orientamento alla sostenibilità a tutti gli stakeholder, compresa la clientela attuale e potenziale, e la comunità locale. Esiste quindi un gap fra investimento dell'azienda in pratiche sostenibili e lo sviluppo della corrispondente comunicazione volta allo sviluppo della percezione di tali iniziative da parte della clientela (Peloza et al., 2012). Sul fronte della comunicazione, i clienti non riescono a cogliere il collegamento di come questi indicatori riflettano delle pratiche che impattano sulla loro effettiva esperienza (White et al., 2019). Inoltre, quando esistente, l'attività di comunicazione degli indicatori ESG è di tipo operativo e si concentra su singoli aspetti del servizio rispetto a considerare la sostenibilità come un elemento parte integrante dell'identità di un'impresa e di un territorio. Dall'analisi della letteratura, per quanto di nostra conoscenza, non esistono studi scientifici che applicano i concetti e le pratiche di comunicazione strategica alle imprese turistiche e alle destinazioni con particolare riferimento alla comunicazione della sostenibilità.

Obiettivo del paper. Alla luce delle considerazioni precedentemente esposte, il paper si propone di applicare l'approccio della comunicazione strategica, generalmente utilizzato dalle organizzazioni, alle imprese turistiche valutandone anche gli effetti sulle destinazioni turistiche. Una prima domanda di ricerca vuole comprendere la capacità di comunicare delle imprese che investono in sostenibilità.

RQ1: Le imprese che investono in sostenibilità (in particolare ESG) sono in grado di comunicare la propria immagine a tutti gli stakeholders compresa la clientela? La comunicazione adottata è adeguatamente percepita dalla clientela?

In particolare, con riferimento al tema della misurazione della comunicazione, partendo dai modelli di misurazione della comunicazione strategica esistenti per le organizzazioni, alcuni indicatori (KPI) sono applicati alla misurazione del valore generato dall'attività di comunicazione strategica delle imprese del turismo con riferimento ai valori quali la sostenibilità ambientale, sociale e agli elementi di governance (ESG).

RQ2: Quali indicatori sono utilizzabili dalle imprese del turismo per la misurazione degli effetti della comunicazione della sostenibilità?

L'applicazione dell'approccio della comunicazione strategica alle destinazioni risulta particolarmente complesso a causa della varietà degli operatori da cui è composta rispetto alla singola impresa, e alla multidimensionalità degli elementi oggetto di misurazione (Pike, 2005). Tuttavia, l'indagine vuole anche comprendere la ricaduta dell'investimento in comunicazione dei singoli operatori sull'immagine della destinazione nel suo complesso.

RQ3: Quale è l'impatto della comunicazione strategica della sostenibilità dei singoli operatori sulla destinazione turistica?

Il contributo intende evidenziare come il crescente interesse verso una rendicontazione strutturata dei rischi ESG da parte delle organizzazioni di impresa, in risposta anche al crescente interesse degli stakeholders, sia un elemento fondamentale nello sviluppo di strategie comunicative efficaci da parte del sistema della destinazione turistica. Ciò anche al fine di sviluppare leve di differenziazione, dei singoli operatori e del complessivo sistema di offerta turistica della destinazione. Al contempo l'obiettivo è definire le modalità di comunicazione della sostenibilità adottate, di norma più operative che strategiche e più rivolte ad interlocutori business che alla clientela finale (Aksoy et al. 2022). Risulta quindi interessante studiare le modalità di comunicazione adottate dalle imprese che investono in sostenibilità (ESG) per indagare le domande di ricerca precedentemente esposte e le potenzialità dell'adozione di un approccio di comunicazione strategica.

Metodologia. *In seguito alla revisione della letteratura è stato elaborato un questionario volto ad indagare le domande di ricerca (RQ1, 2, 3). In particolare, sono analizzate le pratiche ESG di un gruppo di imprese alberghiere che investe in sostenibilità e che ha integrato il concetto di sostenibilità nella propria cultura aziendale, e gli effetti in termini di percezione di tali pratiche da parte degli stakeholder. L'obiettivo come indicato precedentemente è comprendere l'efficacia della comunicazione nei confronti dei vari stakeholder e in particolare della clientela. Il questionario è suddiviso in tre parti: informazioni generali dell'intervistato, valutazione delle attività di comunicazione e delle attività di management suddivise nelle varie dimensioni ESG, effetti della comunicazione sulla destinazione turistica. I questionari sono stati testati su un gruppo di stakeholder e di clientela prima di procedere alla somministrazione.*

Risultati. *La ricerca si trova in fase di sviluppo e si trova ora nella fase di somministrazione dei questionari. Si prevede l'elaborazione dei risultati nel periodo giugno-luglio 2023. Possono quindi essere descritti in questa sezione i risultati che si prevedono di ottenere mediante l'analisi dei dati raccolti.*

Per quanto riguarda la RQ1 ci aspettiamo di riscontrare delle modalità di comunicazione più operative e rivolte maggiormente ad alcuni specifici stakeholder (bilancio di sostenibilità, bilancio integrato) con un gap quindi fra investimento in sostenibilità e rispettiva percezione della clientela. In merito alla domanda di ricerca RQ2 ci proponiamo di rilevare quali indicatori sono adottati dalle imprese per proporre opportuni metriche di misurazione della comunicazione adottando e applicando i modelli della comunicazione strategica con gli opportuni adattamenti. Infine, con riferimento alla RQ3, ci attendiamo un forte collegamento fra le azioni delle singole imprese e la destinazione turistica nel suo complesso con riferimento alle percezioni della clientela. La capacità di comunicare in modo strategico dei singoli potrebbe dunque impattare sull'immagine della destinazione turistica.

Limiti della ricerca. *Un primo limite della ricerca è la contenuta numerosità di imprese coinvolte nell'indagine dal punto di vista: del settore (imprese alberghiere); del livello qualitativo (generalmente di fascia alta); della collocazione territoriale (Nord Italia). Uno step di indagine successivo si propone di ampliare il numero di imprese coinvolte. Inoltre, la ricaduta delle attività di comunicazione sulla destinazione è studiata considerando la percezione che la clientela autonomamente indica nel questionario. Per il futuro potrebbero essere valutate impressioni più spontanee della clientela mediante l'analisi delle recensioni.*

Implicazioni manageriali. *I risultati di questo studio possono essere utilizzati dalle singole imprese del settore turistico per comprendere la percezione in merito alla propria attività di comunicazione, valutandone l'impatto strategico. In base ai risultati dell'indagine le imprese (sia quelle sotto indagine ma anche altre simili) potranno valutare l'efficacia della propria comunicazione strategica e decidere se adottare e comunicare gli indicatori proposti dallo studio.*

Dal punto di vista delle destinazioni turistiche, i risultati dello studio possono essere di interesse per i policy maker e per i responsabili delle attività di governance del territorio per comprendere l'impatto delle strategie dei singoli operatori sull'immagine della destinazione. L'idea del paper è anche quella di contribuire al dialogo fra operatori di un territorio in merito alle più opportune strategie di sviluppo.

Originalità del paper. *Un primo aspetto di originalità riguarda l'approccio multidisciplinare con cui il tema della comunicazione della sostenibilità è affrontato combinando gli studi sulla comunicazione strategica e quelli di management. Un secondo elemento riguarda lo studio della sostenibilità da un punto di vista multidimensionale che consideri non solo quella ambientale, come spesso accade, ma anche quella economica e quella sociale (Tölkes C.,*

2018, Franco et. al. 2021) e con particolare riferimento agli indicatori ESG. Un terzo aspetto riguarda lo studio degli effetti dell'azione dei singoli operatori sull'immagine della destinazione nel suo complesso, spostando quindi il focus dalle singole imprese alla destinazione. Infine, lo studio si focalizza sul ruolo degli elementi immateriali, non strettamente economici e correlati agli aspetti ambientali, sociali e di governance, che invece sembrano influenzare notevolmente le decisioni di consumo dei viaggiatori.

Parole chiave: sostenibilità; ESG; comunicazione strategica; turismo; bilancio di sostenibilità, integrated reporting; destinazione

Bibliografia

- ABEDTALAS M., TOPRAK L. (2015), "The determinants of tourism demand in Turkey", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, vol. 7, n. 4, pp. 90-105.
- AKSOY L., ALKIRE L., CHOI S., KIM P.B., ZHANG L. (2019), "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda", *Journal of Service Management*, vol. 30, n. 3, pp. 429-448.
- AKSOY L., BUOYE A.J., FORS M., KEININGHAM T.L., ROSENGREN S. (2022), "Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: a missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation", *Journal of Service Management*, vol. 33, n. 4/5, pp. 565-577.
- BALLIA F., SHAHZAD S.J.H., SALAH UDDIN G. (2018), "A tale of two shocks: what do we learn from the impacts of economic policy uncertainties on tourism?", *Tourism Management*, vol. 68, pp. 470-475.
- BALOGLU S., MCCLEARY K.W. (1999), "A model of destination image formation", *Annals of Tourism Research*, vol. 26, n. 4, pp. 868-897.
- BEERLI A., MARTIN J.D. (2004), "Factors influencing destination image", *Annals of Tourism Research*, vol. 31, n. 3, pp. 657-681.
- BERRITTELLA M., BIGANO A., ROSON R., TOL R.S.J. (2006), "A general equilibrium analysis of climate change impacts on tourism", *Tourism Management*, vol. 27, n. 5, pp. 913-924.
- BOHDANOWICZ P. (2005), "European hoteliers' environmental attitudes. Greening the Business", *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quarterly*, vol. 46, n. 2, pp. 188-204.
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.
- BUHALIS D., MAIN H. (1998), "Information technology in peripheral small and medium hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n. 5, pp. 198-202.
- CHANG L.H., HSIAO Y.C., NURYEV G., HUANG M.L. (2015), "People's motivation, constraints and willingness to pay for green hotels", *European Journal of Tourism Research*, vol. 9, pp. 67-7.
- CHEN C.F., TSAI D.C. (2007), "How destination image and evaluative factors affect behavioural intentions?", *Tourism Management*, vol. 28, n. 4, pp. 1115-1122.
- CRIFO P., DIAYE M., OUEGHLISSI R. (2017), "The effect of countries' ESG ratings on their sovereign borrowing costs", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 66, pp. 13-20.
- DE VITA G. (2014), "The long-run impact of exchange rate regimes on international tourism flows", *Tourism Management*, vol. 45, pp. 226-233.
- DEMIR E., GOZGOR G. (2018), "Does economic policy uncertainty affect tourism?", *Annals of Tourism Research*, vol. 69, pp. 15-17.
- EKINCI Y. (2003), "From destination image to destination branding: An emerging area of research", *E-review of Tourism Research*, vol. 1, n. 2, pp. 21-24.
- FALKHEIMER J. (2014), "The power of strategic communication in organizational development", *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 6, n. 2/3, pp. 124-133.
- FERNANDEZ-FEIJOO B., ROMERO S., RUIZ S. (2014), "Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 122, n. 1, pp. 53-63.
- FRANCO S., CAROLI M., DEL CHIAPPA G. (2021), "The impact of hotel sustainability practices on tourist intentions to book hotel rooms", *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 39, n. 1, pp. 21-35.
- GRUNIG J.E., GRUNIG L.A. (2011), "Characteristics of excellent communication. The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing, and leadership, vol. 11, n. 3.
- HALLAHAN K., HOLTZHAUSEN D., VAN RULER B., VERČIĆ D., SRIRAMESH K. (2007), "Defining strategic communication", *International journal of strategic communication*, vol. 1, n. 1, pp. 3-35.
- HAMILTON J.M., MADDISON D.J., TOL R.S.J. (2005), "Climate change and international tourism: a simulation study", *Global Environmental Change*, vol. 15, n. 3, pp. 253-266.
- HASSAN A.S., MEYER D.F. (2022) "Does countries' environmental, social and governance (ESG) risk rating influence international tourism demand? A case of the Visegrad Four", *Journal of Tourism Futures*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JTF-05-2021-0127>.
- INVERNIZZI E., ROMENTI S. (2015), "Adopting an Entrepreneurial Perspective to the Study of Strategic Communication", In Holtzhausen D., Zerfass A. (Eds), *Handbook of strategic communication*, Routledge, New York.
- IOANNOU I., SERAFEIM G. (2017), "The consequences of mandatory corporate sustainability reporting", Working Paper, *Harvard Business School*, pp. 11-100.
- KAPFERER J.N. (2012), *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*, Kogan Page Publishers, London, UK.
- KIM Y., YAP G., VERTINSKY I. (2020), "Can 'too much' trust slow tourism development? An exploratory cross-country analysis", *Current Issues in Tourism*, vol. 24, n. 13, pp. 1803-1808.
- KOZAK M., RIMMINGTON M. (1998), "Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n. 5, pp. 184-191.
- LURATI F., EPPLER M.J. (2006), "Communication and management", *Studies in communication sciences*, vol. 6, pp. 75-98.

- MARTINS L.F., GAN Y., FERREIRA-LOPES A. (2017), "An empirical analysis of the influence of macroeconomic determinants on World tourism demand", *Tourism Management*, vol. 61, pp. 248-260.
- MCCLAY M. (2021), "Why data is the key to driving sustainability in retail", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/sites/googlecloud/2021/12/16/why-data-is-the-key-to-driving-sustainability-in-retail/?sh56f1a5a8d57b7> (accessed January 2023).
- MOSS D., WARNABY G. (1998). "Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives", *Journal of Marketing Communications*, vol. 4, n. 3, pp. 131-140.
- PELOZA J., LOOCK M., CERRUTI J., MUYOT M. (2012), "Sustainability: how stakeholder perceptions differ from corporate reality", *California Management Review*, vol. 55, n. 1, pp. 74-97.
- PIKE S. (2005), "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 14, n. 4, pp. 258-259.
- ROMENTI S. (2014), "Misurare la comunicazione non è più solo una questione di numeri", in Invernizzi E., Romenti S., *Progetti di misurazione dei risultati della comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- ROMENTI S. (2016). *Misurare il capitale comunicativo.: Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, Franco Angeli, Milano.
- SHAFIULLAH M., OKAFOR L.E., KHALID U. (2018), "Determinants of international tourism demand: evidence from Australian states and territories", *Tourism Economics*, vol. 25, n. 2, pp. 274-296.
- TÖLKES C. (2018), "Sustainability communication in tourism-A literature review", *Tourism Management Perspectives*, vol. 27, pp. 10-21.
- VADAKKEPATT G.G., WINTERICH K.P., MITTAL V., ZINN W., BEITELSPACHER L., ALOYSIUS J., GINGER J., REILMAN J. (2021), "Sustainable retailing", *Journal of Retailing*, vol. 97, n. 1, pp. 62-80.
- VAN DEN BOSCH F.A., VAN RIEL C.B. (1998), "Buffering and bridging as environmental strategies of firms", *Business Strategy and the Environment*, vol. 7, n. 1, pp. 24-31.
- WELCH M., JACKSON P.R. (2007), "Rethinking internal communication: a stakeholder approach", *Corporate communications: An international journal*, vol. 12, n. 2, pp. 177-198.
- WHITE K., HABIB R., HARDISTY D.J. (2019), "How to SHIFT consumer behaviors to be more sustainable: a literature review and guiding framework", *Journal of Marketing*, vol. 83, n. 3, pp. 22-49.
- YAP G., SAHA S. (2013), "Do political instability, terrorism, and corruption have deterring effects on tourism development even in the presence of UNESCO heritage? A cross-country panel estimation", *Tourism Analysis*, vol. 18, n. 5, pp. 587-599.