

Green Integrated Approach nel settore turistico tra comunicazione, qualità e reputazione¹

Hermann Graziano

Sommario: 1. Introduzione – 2. L'evoluzione del green marketing nella gestione d'impresa – 3. Il green approach nel design dei prodotti turistici – 4. Research design – 5. La costruzione dei fattori di reputazione – 6. Il progetto UNWTO: Hotel Energy Solutions (HES) – 6.1. I progetti pilota HES – 7. Lo sviluppo sostenibile per Accor Hotels – 7.1. Il programma Planet 21 – 8. Lo sostenibilità per TUI Travel PLC – 8.1 Il Sustainable Holidays Plan – 9. L'analisi comparativa – 10. Considerazioni strategiche – 11. Conclusioni – Bibliografia – Sitografia

Abstract

The paper examines the main sustainable development plans of some of the major global players in the tourism sector, how they communicated their commitments for reducing their environmental impact and the green tools that they have chosen for building their competitive advantage. The observed communication strategies and reputational factors refer to the following projects: TUI Travel PLC, Accor Hotels Group, UNWTO e-toolkit. The findings show three types of evidence: 1) the emergence of reciprocal interactions between environmental management and company's performance 2) an increasing competitiveness 3) the development of "win-win" relations between companies and destination. The paper discusses these findings and provides an incremental contribution to the state of the art in green management, highlighting managerial implications and future tracks of research.

Keywords: green integrated approach, green marketing, reputation, ecoquality design, sustainable.

¹ Questo articolo è frutto di una rielaborazione del lavoro presentato dall'autore alla "V riunione scientifica SISTUR - Società Italiana di Scienze del Turismo", Rimini, 29-30 Novembre 2013.

1. Introduzione

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

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

In relazione alla "resource scarcity" e alla tendenziale crescita della domanda, la maggiore e più ampia adesione delle imprese verso questa visione imprenditoriale conduce diversi studiosi a considerare il paradigma del green marketing come mainstream (Ancarani, 2012), dove le variabili che determinano la sostenibilità diventano gli elementi portanti della qualità intrinseca dei prodotti/servizi.

La tendenziale carenza di know-how e di investimenti specifici delle PMI turistico-alberghiere ha condotto un certo numero di imprenditori verso scelte di breve periodo, dove le risorse disponibili sono principalmente impiegate in azioni di promo-comunicazione. Questa condotta, favorito comportamenti opportunistici (Delmas, 2008), orientando la comunicazione verso i temi della green economy anche quando le caratteristiche intrinseche dei prodotti/servizi non sono in linea con tali contenuti. L'effetto prodotto da questi comportamenti ha generato dinamiche distorsive che agiscono sull'immagine e sulla percezione dei prodotti, e prende il nome di greenwashing (Delmas, 2011).

A seguito di una prima fase di esplorazione tra i programmi di sviluppo sostenibile proposti e attuati nel ultimo decennio, sono stati selezionati tre programmi internazionali che mostrano coerenza tra gli obiettivi comunicati e le azioni effettivamente perseguite, dove gli indicatori di performance aziendali e socio-ambientali misurano i risultati raggiunti ed i benefici generati.

Saranno analizzati gli elementi su cui si fonda l'impegno aziendale secondo tre differenti prospettive, un tour operator (TUI Travel), una catena alberghiera (Accor Hotels), un organismo internazionale (UNWTO), esaminando le scelte effettuate nel comunicare il proprio impegno nella riduzione degli impatti. Il lavoro si soffermerà, in ottica comparativa, sui differenti impegni sottoscritti dai tre programmi di sviluppo sostenibile e sulle modalità scelte per divulgare i miglioramenti raggiunti e comunicare il valore generato (Bonfanti, 2011). Il lavoro non si soffermerà sugli aspetti relativi alla CSR o sulla struttura delle scelte di

corporate strategy che hanno condotto alla definizione dei programmi e delle azioni previste, ma si focalizzerà sulle aspettative (Bansal, 2000) che tali progetti generano sulla clientela, sulle target performance a livello gestionale e ambientale, in termini di efficienza energetica (EE), approvvigionamento energetico da fonti rinnovabili (ER), carbon footprint, biodiversità, waste management. Allo stesso tempo, saranno osservati le azioni e le scelte sviluppate per la definizione del comfort dei servizi e gli elementi che contribuiscono alla costruzione della qualità, tutelando il benessere degli individui, come il personale, i clienti e le comunità locali, esaminando il rapporto tra impresa e sviluppo della destinazione (Franch *et al.*, 2011) in relazione alle evidenze della customer satisfaction.

Il paper offre un contributo incrementale alle attuali conoscenze in materia, col fine di evidenziare i recenti strumenti di green management che registrano efficacemente un accrescimento del valore percepito e della corporate image, e fornire una utile comparazione per lo sviluppo di programmi sostenibili per l'impresa turistica nonché un momento di riflessione per successivi studi nella selezione delle variabili strategiche (Claver-Cortés *et al.*, 2007) e/o dei strumenti operativi di green management (Butler, 2008) che sono meglio compresi e visibili dal turista, o che permettono di sviluppare un approccio di filiera orientato alla costruzione degli elementi di fiducia, credibilità e reputazione.

2. L'evoluzione del green marketing nella gestione d'impresa

In letteratura, numerosi studi hanno analizzato le motivazioni che spingono le imprese ad utilizzare strategie e strumenti di green marketing, andando ad indagare gli approcci e le differenti applicazioni adottate in settori diversi.

Ne emerge, in termini del tutto generali, che alcuni dei fattori più comuni sono: le scelte di etica imprenditoriale, l'immagine aziendale, la normativa ambientale, le dinamiche competitive, la redditività degli investimenti, le performance delle azioni di marketing.

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

Polonsky (2011) parla di green marketing in relazione alla capacità di un'impresa di integrare un "transformative change" che sia in grado di creare valore per gli individui, la società e l'ambiente naturale. In quest'ottica, le campagne di sensibilizzazione forniscono un insieme di informazioni col fine di dare enfasi agli effetti ambientali che derivano dai singoli comportamenti di acquisto e come essi incidono sulla qualità ambientale. I processi di

commercializzazione dei prodotti e le modalità di erogazione dei servizi vengono valutati in relazione alle loro prestazioni ambientali.

Mathur (2000) utilizza quattro livelli di studio per analizzare il “wealth effect” delle strategie di green marketing:

- 1) green product,
- 2) recycling,
- 3) green promotions,
- 4) the appointment of environmental policy managers.

Ginsberg (2004) individua quattro principali strategie di green marketing, che prendono il nome di:

- 1) lean green strategy,
- 2) defensive green strategy,
- 3) shaded green strategy,
- 4) extreme green strategy.

McDaniel e Rylander (1993) propongono una suddivisione delle imprese in relazione all’approccio strategico delle attività di marketing: “defensive” oppure “assertive”. Le imprese che scelgono uno stile difensivo hanno la tendenza a soddisfare i soli requisiti richiesti dalle normative ambientali per evitare sanzioni. Le imprese che adottano uno stile deciso individuano le azioni ed i comportamenti più incisivi per ottenere gli obiettivi strategici, preoccupandosi non solo della normativa ma anche delle tendenze di mercato, dei rapporti con il trade e dei requisiti richiesti dagli stakeholder.

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

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

Osservando il crescente interesse dei consumatori verso i prodotti eco-sostenibili, alcune imprese hanno deciso di adottare comportamenti speculativi e non coerenti con l’approccio green, dando vita ad un fenomeno che prende il nome di greenwashing. Le dinamiche distorsive connesse a questo fenomeno sono legate ad azioni di promo-comunicazione che agiscono sull’immagine e la percezione dei prodotti, mirando a far leva sulla sensibilità alle tematiche sostenibili e responsabili, ma proponendo dei prodotti e dei servizi non coerenti con quei valori e contenuti (Peattie, 2001).

Un primo effetto prodotto da questa condotta commerciale è quello di avere generato un diffuso senso di sfiducia dei consumatori a causa della qualità

disattesa dei prodotti/servizi. La minore credibilità di queste informazioni influenza le imprese green che, stante la minore efficacia registrata dalle azioni di green marketing (Moisander, 2007), scelgono di inserire fattori reputazionali nella descrizione dei loro prodotti per accrescere il senso di fiducia dei clienti.

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

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

3. Il green approach nel design dei prodotti turistici

Essere green è uno stile manageriale in continua evoluzione. A partire dagli anni novanta, la costruzione di servizi/prodotti turistici legati alla sostenibilità ambientale è stata spesso guidata da strategie di differenziazione che miravano ai diffusi trend di crescita della domanda di prodotti e servizi green-oriented.

In termini generali, la progressiva sensibilità e coinvolgimento dei consumatori ha favorito lo sviluppo di una crescente consapevolezza nelle decisioni di acquisto, influenzando le singole scelte di consumo verso una maggiore responsabilità nei confronti dell'ambiente e della propria salute, favorendo dinamiche aggregative e logiche di filiera.

In ambito turistico, questo differente approccio alla gestione d'impresa e al rapporto con la clientela ha introdotto processi bottom-up nella costruzione dei servizi turistici e della quality design. La definizione di green-practice ha permesso di attivare dinamiche di miglioramento continuo che hanno favorito una maggiore competitività dell'offerta (Hassan, 2000), degli approvvigionamenti e dei consumi energetici, permettendo consistenti riduzioni dei costi operativi.

Sono state prese in esame le survey che valutano i fattori di influenza nelle scelte di consumo green dei prodotti turistico-alberghieri. Secondo il sondaggio di Conde Nast Traveler di aprile 2009, l'87% degli intervistati si esprime in favore dell'importanza dei green hotel, il 75% afferma di essere influenzato nella scelta di un hotel quando esso attua politiche rispettose per l'ambiente.

La National Leisure Travel Monitor's 18th annual publication (maggio 2009) mostra un andamento simile nel comportamento del viaggiatore. Le interviste si sono basate su un panel di 1500 viaggiatori globali tipo leisure, che hanno pernottato almeno una notte e provenienti da una distanza superiore alle 75 miglia

dalla propria residenza. Risulta che 80% dei viaggiatori si considera "environmentally conscious", mentre il 38% dei turisti afferma di selezionare l'hotel sulla base dell'impegno dell'albergo nei confronti dell'ambiente. Il 30% dichiara che sarebbe disposto a pagare un prezzo più alto per un hotel eco-friendly, e il 60% afferma che avrebbe pagato fino al 9% in più.

La Deloitte Consulting ha condotto una survey nel maggio 2008 pensando ai business travellers che ricercano un'offerta turistica più attenta all'ambiente. Per comprendere le abitudini e i comportamenti di questo segmento, sono stati intervistati 1100 viaggiatori. Adam Weissenberg (Deloitte Tourism, Hospitality & Leisure), curatore dell'indagine, dichiara che "Our survey shows that green concerns have made their way on to the business traveler's agenda. Business travelers understand the issues and are trying to do their part in being more environmentally responsible when they are on the road". Ne emerge che il 90% dei viaggiatori d'affari cerca prodotti e servizi green, il 38% prende provvedimenti per stabilire se un hotel è green, il 40% dichiara che sarebbe disposto a pagare un prezzo più alto per un green lodging e, infine, il 16% dei rispondenti mostra sensibilità per l'ambiente, affermando di sentirsi influenzato nella scelta del hotel.

4. Research design

Lo studio è stato svolto con un approccio di tipo qualitativo (Yin, 2009; Woodside and Wilson, 2003) basato su una struttura comparativo-descrittiva.

La research question di questo paper è quello di comprendere come i principali player globali del settore turistico strutturano la qualità dei prodotti offerti e la corporate image attraverso l'utilizzo di programmi di sviluppo sostenibile e l'attuazione di politiche di green management.

La ricerca si è sviluppata attraverso la valutazione di tre sotto-punti della main research question, in particolare: 1) osservare come viene strutturata e comunicata la qualità dei prodotti/servizi turistici, 2) formulare alcune riflessioni sul rapporto tra gli impegni sottoscritti, le performance aziendali ottenute, la percezione qualitativa dei servizi, il grado di competitività, le relazioni tra impresa turistica e destinazione, 3) illustrare come l'utilizzo integrato di tecnologie green e best/good practice possono favorire il ri-orientamento dell'intero sistema aziendale verso la riduzione degli impatti, partendo dalla formulazione di strategie di green management capaci di creare valore e un vantaggio competitivo sostenibile e durevole (Porter, 1987).

Sono state messe a confronto molteplici proposte di sviluppo sostenibile ritenute di successo e presenti a livello internazionale, successivamente sono stati selezionati i programmi di tre soggetti autorevoli ma con core business differenti: il tour operator TUI Travel PLC, la catena alberghiera Accor Hotels, l'organizzazione mondiale del turismo (UNWTO). La struttura comparativo-descrittiva basata sul multiple case study vuole far emergere la diversità delle singole prospettive nel considerare gli impatti ambientali, nel individuare gli investimenti, le azioni operative più adatte e le modalità comunicative ritenute più efficaci.

Un possibile sviluppo della ricerca può essere svolto studiando il grado di correlazione tra le variabili comuni ai tre programmi, valutando le variazioni sulle performance, sulla percezione della qualità e del comfort, nonché sul livello di reputazione generato da ogni singolo progetto.

Tutte le informazioni raccolte per lo studio provengono da fonti ufficiali reperite nei siti web istituzionali, anche a dimostrazione del grado di trasparenza nella diffusione dei risultati ottenuti in relazione agli impegni sottoscritti. Sono stati presi in esame anche i report annuali ed i comunicati stampa pubblicati nel corso del programma. Il processo di selezione dei casi proposti è composto di tre fasi. La prima fase, quella esplorativa, ha preso in esame i programmi di sviluppo sostenibile e le buone pratiche effettivamente adottate. Successivamente, si è scelto di considerare solo i progetti che hanno avuto una pubblica diffusione nonché un generale positivo apprezzamento delle azioni e dei risultati ottenuti da parte della clientela, degli opinion leader e degli analisti internazionali di natura pubblica e privata del settore.

La seconda fase, quella di analisi comparata, ha valutato i singoli programmi con un maggiore dettaglio verticale per poi eseguire un confronto tra i tre progetti selezionati. In seguito sono stati osservati i caratteri distintivi e le variabili green comuni ai singoli programmi, considerando i criteri di valutazione interni/esterni e il livello di performance raggiunte.

La terza fase, quella reputazionale, ha indagato sulla preesistenza di un programma di sostenibilità, nonché il relativo grado di continuità, coerenza e novità nella programmazione successiva. Sono state esaminate le modalità comunicative nel diffondere i contenuti del piano, i risultati parziali/finali ottenuti (quando disponibili) in relazione agli impegni sottoscritti, i contenuti utilizzati per esprimere la qualità e il comfort dei propri prodotti turistici nel rispetto del ambiente e delle comunità locali.

In merito a questo ultimo punto, si precisa che le valutazioni svolte in questa analisi, pur coinvolgendo alcune implicazioni di natura etica e di impatto sociale, non si addentra nel ambito della responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility* - CSR)

Concludendo, gli aspetti trattati sono inerenti alla comunicazione e sono stati considerati come pura leva operativa della strategia di green marketing sviluppata nei differenti programmi come "ponte di trasmissione" dei risultati ottenuti su cui costruire la reputazione e la percezione della qualità green-oriented, osservando i fattori che sono in grado di esprimere qualità, consenso e reputazione nei riguardi dell'offerta e della *Corporate image*.

5. La costruzione dei fattori di reputazione

Saranno descritti tre programmi di sviluppo sostenibile con l'intento di mostrare come le differenti visioni proposte possono svolgere un possibile ruolo guida nello sviluppo di una gestione sostenibile e responsabile dell'impresa turistica,

evidenziando le soluzioni che sono state adottate per comunicare gli elementi di attenzione nella costruzione della qualità dei servizi turistici.

I programmi presentati si fondano sul presupposto che per generare consenso sia necessario lo sviluppo di un sistema socio-culturale che sia in grado di coinvolgere gli stakeholder nella costruzione dei processi e dei prodotti turistici offerti. Nella sua già evidente complessità di realizzazione, questa premessa apre la strada a due ulteriori elementi di attenzione:

- 1) la diffusione delle informazioni,
- 2) la gestione della costruzione del consenso.

L'efficace diffusione delle informazioni deve tener conto di tre fattori:

- 1) il corretto inquadramento del sistema socio-ambientale di riferimento,
- 2) l'insieme dei bisogni target che si intende soddisfare attraverso quel sistema,
- 3) i vincoli fisici, ecologici, economici, sociali e culturali per soddisfare quei bisogni.

La costruzione del consenso viene implementata in relazione al ruolo e al grado di influenza che ognuno dei singoli player è in grado di esercitare con successo nella filiera in cui opera e sulle azioni operative che gli permettono di accrescere la percezione qualitativa dei servizi offerti. La strutturazione del prodotto green diventa così il frutto di un'azione collettiva di filiera (Graziano, 2013) che permette di accrescere il valore dell'esperienza complessiva della vacanza. L'appartenenza alla filiera permette di attivare un effetto moltiplicatore (Rullani, 2010) che fonda il proprio vantaggio competitivo nelle sinergie tra l'impresa turistica, le caratteristiche tipiche del territorio e la qualità dell'ambiente in cui è inserita e si sviluppa l'offerta turistica, dove si forgiavano i principali fattori di reputazione e di percezione della qualità.

Ripensare il proprio modello di business in chiave green assume così rilevanza strategica, perché capace di accrescere la competitività, migliorare le performance gestionali e ridurre il rischio di imitazione della concorrenza.

6. Il progetto UNWTO: Hotel Energy Solutions (HES)

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) ha avviato un progetto triennale di ricerche e test sul campo con l'obiettivo di elaborare uno strumento che potesse supportare le PMI turistico-ricettive nella riduzione dei loro impatti ambientali, nella migliore gestione dell'energia e nella relativa riduzione dei costi operativi, nonché nella valutazione degli investimenti legati all'adozione delle tecnologie di EE e ER per ridefinire l'organizzazione delle attività e dei servizi alberghieri. I soggetti che hanno collaborato alla realizzazione del progetto Hotel Energy Solutions sono:

- a) La *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO), capofila del progetto, rappresenta la principale organizzazione internazionale nel settore *Travel & Tourism* nella promozione dello sviluppo di un turismo sostenibile, responsabile e accessibile;
- b) La *Intelligent Energy Europe* (IEE), principale sostenitore del progetto, realizzato attraverso un programma europeo avviato dalla *Executive Agency for Competitiveness and Innovation* (EACI);
- c) La *United Nations Environment Programme* (UNEP), autorità designata dalle Nazioni Unite per le questioni ambientali a livello globale;
- d) La *International Hotel e Restaurant Association* (IH&RA), organizzazione che rappresenta l'industria dell'ospitalità in tutto il mondo; ha finalità *non-profit* e promuove le migliori pratiche e gli interessi collettivi del settore turistico;
- e) La *French Environment and Energy Management Agency* (ADEME), agenzia governativa francese che si occupa di ricerca, ambiente ed energia, offre supporto allo sviluppo e alla divulgazione delle *best practice*;
- f) La *European Renewable Energy Council* (EREC), organizzazione ombrello che comprende il trade, le associazioni di ricerca ed i leader europei nel settore delle energie rinnovabili (ER); fornisce un collegamento tra la valutazione delle tecnologie di ER e le politiche di sviluppo, contribuendo sia allo sviluppo di una maggiore consapevolezza e sensibilità, che favorendo la diffusione delle informazioni in materia.

Questa partnership ha prodotto uno strumento a supporto degli albergatori, che prende il nome di "Hotel Energy Solutions (HES) e-toolkit": in seguito alla compilazione di un questionario online, il sistema fornisce quattro distinti report che descrivono l'hotel in relazione al suo impatto sul ambiente.

Il primo, l'*Energy Related Report*, evidenzia l'attuale utilizzo delle risorse energetiche. Il secondo, l'*Energy Solutions Report*, suggerisce una serie di indicazioni utili per migliorare l'efficienza energetica (EE) in termini di tecnologia e di azioni da implementare. Il terzo, il *Carbon Footprint Report*, calcola l'impatto ambientale dell'albergo attraverso una stima del volume di CO₂ emessa della sua attività. Il quarto, il *Return on Investments Calculator*, considera le soluzioni di investimento scelte per migliorare il proprio impatto ambientale e valutare l'intervento finanziario da operare.

Questo strumento ha lo scopo di fornire una risposta al cambiamento climatico globale e mira a raggiungere un miglioramento del 20% in termini di efficienza energetica (EE) per i piccoli e medi alberghi europei e del 10% sul utilizzo delle energie rinnovabili (ER), a dimostrazione che crescita economica e sostenibilità possono andare a pari passo.

L'e-toolkit, assieme ad altre risorse web-based proposte nel progetto, sono disponibili e gratuite per tutte le strutture ricettive. Questi strumenti online rappresentano una vera e propria Energy School, dov'è possibile accedere ad una serie di documenti di ricerca e di informazioni che permettono di comprendere meglio le tecnologie e le soluzioni operative relative alle soluzioni di EE ed ER, nonché ai materiali promozionali per gli hotel che vogliono sensibilizzare i propri ospiti in materia di riduzione degli impatti ambientali.

6.1. I progetti pilota HES

Per valutare la solidità dello strumento, l'e-toolkit è stato testato nel mese di agosto in oltre 100 strutture alberghiere ubicate in quattro destinazioni pilota con caratteristiche turistiche e ambientali decisamente dissimili tra loro, ovvero: Bonn, in Germania, con un turismo congressuale in un'area urbana, Haute-Savoie, in Francia, con un turismo montano in un ambiente alpino, Palma de Mallorca, in Spagna, con un turismo balneare in un contesto isolano, Strandja, in Bulgaria, con un turismo rurale in uno dei parchi naturali più grandi d'Europa.

Le singole destinazioni che hanno aderito ai test del progetto HES hanno riscosso un positivo e ampio consenso, dalle strutture turistiche ai policy maker, sviluppando obiettivi comuni e condivisi. I quattro progetti pilota sono di seguito brevemente presentati:

a) Bonn

È la sede delle Nazioni Unite in Germania, dove operano circa 850 impiegati in 17 agenzie che focalizzano i loro sforzi verso lo sviluppo sostenibile a livello globale. L'UNWTO gestisce un gruppo di consulenza per il turismo e la biodiversità. L'ONU rappresenta un denso insieme di organizzazioni dedicate alla sostenibilità, tra cui i Ministeri e le 150 Organizzazioni non-governative, collocando Bonn al centro del impegno per la sostenibilità. Nel 2006 la città gestisce un progetto unico nel suo genere, "Sustainable Bonn", il cui obiettivo era quello di avere performance sostenibili in ambito congressuale. In 5 anni, 49 alberghi hanno ottenuto la qualifica di Partner of Sustainable Bonn, ovvero circa la metà della capacità ricettiva della città in termini di posti letto. Le conferenze sullo sviluppo sostenibile sono state gestite in maniera eco-sostenibile e ogni impresa coinvolta ha dato prova dell'adozione di pratiche sostenibili. Il test HES ha selezionato 25 hotel provenienti dall'esperienza maturata in Sustainable Bonn, raccogliendo il consenso delle agenzie governative nazionali e internazionali presenti in città. Lo sviluppo del e-toolkit è stato visto come uno stimolo alla promozione della "Sustainable City Network".

b) Haute-Savoie

Il test ha luogo tra il 1 marzo 2011 e il 7 luglio 2011 e coinvolge 26 hotel, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) dell'Alta Savoia, un esperto tecnico per la consulenza alle PMI del settore alberghiero in materia di EE e soluzioni di ER sulla base del HES e-toolkit, e la Banque de Savoie che ha offerto possibilità finanziarie alle PMI aderenti. L'obiettivo comune è quello di "creare quel delicato equilibrio tra sviluppo economico e tutela ambientale, al fine di preservare l'ambiente naturale e la qualità della vita", mentre la vision che guidava lo sviluppo delle attività turistiche dell'area è stato "creare ricchezza senza danneggiare il

planeta” garantendo la loro integrazione con la bellezza dei paesaggi naturali (HES public report: fostering innovation to fight climate change, 2011, pp.46-49).

Il progetto riceve la collaborazione degli operatori locali nel contribuire alla riduzione degli impatti delle attività turistiche favorito dalle precedenti politiche territoriali attuate sull’area a partire dal 2004, come lo sviluppo di eco-stazioni di mobilità dolce e un progetto di 21 punti che affrontava il problema della sostenibilità attraverso la sensibilizzazione nelle scuole, la sperimentazione di mezzi di trasporto alternativi, la riduzione del volume di rifiuti, la costruzione e la ristrutturazione responsabile degli edifici.

c) Palma de Mallorca

L’amministrazione di Palma ha partecipato attivamente al progetto HES contribuendo a generare sostegno e incentivi per promuovere le misure di EE e di ER. Nella città di Palma hanno partecipato 23 hotel che, a seguito di una fase di formazione specialistica gratuita, hanno registrato immediati vantaggi sulle performance gestionali e nella riduzione dell’impatto ambientale. Il progetto di turismo responsabile di Palma ha garantito la redditività delle iniziative proposte sul territorio, promuovendo un modello di sostenibilità condivisa tra i residenti, i turisti e la destinazione attraverso la diffusione di best practice ambientali. Il Palma City Council investe in progetti che rispettano l’ambiente con l’obiettivo di rafforzare l’immagine della destinazione, migliorare la competitività e il posizionamento di Palma come destinazione turistica di eccellenza.

d) Strandja

Il parco naturale dello Strandja, in Bulgaria, è rinomato per la sua ricca flora e fauna, nonché per l’ampia varietà di specie presenti (54 mammiferi e 261 uccelli). Questa regione vanta un clima mite, bei paesaggi e ricca tradizione. Negli ultimi 15 anni la popolazione locale ha avviato circa 100 piccole strutture ricettive che offrono il servizio ristorante e guida turistica. Nel 2008 nasce un marchio territoriale che promuove lo sviluppo sostenibile e gli operatori virtuosi aderenti. L’UNEP e il *Bulgarian Social and Environmental Responsibility Center* (SERC) hanno promosso la gestione sostenibile delle destinazioni e l’attuazione del HES per avviare la fase pilota su 25 alberghi e 5 imprese di servizi turistici al interno del parco; a supporto sono stati individuati 20 esperti nella produzione di energia pulita e 20 esperti nella responsabilità sociale di impresa (CSR); il progetto ha ricevuto il sostegno del governo locale, indicando il HES e-toolkit come uno strumento da diffondere in tutto il paese.

Concludendo, il progetto HES si propone di fornire una risposta al cambiamento climatico, coerentemente con gli obiettivi comunitari del Progetto Davos del 2007 che stabilisce le azioni per il settore turistico. Tali obiettivi UE mirano alla più ampia adesione delle imprese e delle destinazioni turistiche nel promuovere e sostenere investimenti in tecnologie per l’EE e l’utilizzo di ER, la riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra. In particolare, HES ha l’obiettivo di colmare il gap tra la disponibilità di soluzioni e tecnologie di EE/ER ed il loro effettivo utilizzo nelle PMI turistiche. L’HES e-toolkit dimostra come le imprese possono essere più

competitive attraverso una buona gestione dell'energia, tagliando i costi operativi e la propria carbon footprint.

7. Il Lo sviluppo sostenibile per Accor Hotels

L'approccio alla sostenibilità del gruppo Accor Hotels è connesso alle attività tipiche del suo core business, legando l'operatività e gli operatori dei singoli alberghi alla green vision del gruppo. Annualmente, il gruppo offre servizi turistico-alberghieri a milioni di clienti globali avvalendosi di 145 mila dipendenti in oltre 4400 hotel.

Denis Hennequin, Accor Chairman & CEO, al lancio del programma di sviluppo sostenibile "Planet 21" sottolinea l'apertura del Gruppo nel ripensare il proprio modello di business. L'obiettivo di lungo termine è quello di "reinventare l'albergo del futuro" illustrando il nuovo concetto di ospitalità e la volontà di diventare il leader globale per lo sviluppo sostenibile e responsabile nel mondo della hotellerie. Con lo slogan "Open new Frontiers in Hospitality", il CEO sottolinea: "I wanted to place openness at the core of our mission: openness to others and openness to a new way of perceiving hotels, of managing our impact on both the environment and the communities" (The Accor sustainable development program: press kit, 2012, p.2).

Il programma è strutturato in 21 misure a cui sono assegnati degli obiettivi specifici e quantificati che ogni albergo aderente si impegna a soddisfare entro il 2015. Tale piano pone al centro la trasparenza ed il coinvolgimento attivo dei clienti e dei partner in ogni azione intrapresa. Per Accor, la ricerca di un modello di gestione alberghiera green-oriented viene visto come requisito essenziale per accrescere la competitività e l'attrattività dei brand del gruppo, il grado di fidelizzazione dei clienti interni (dipendenti, fornitori, partner) e di quelli esterni (turisti), con l'obiettivo di creare valore condiviso.

Nel 2010, il gruppo intraprende un generale processo di revisione per costruire una base informativa comune e affidabile. Viene creata una piattaforma pubblica di conoscenza condivisa per lo sviluppo sostenibile del settore alberghiero, dando vita a due ricerche. La prima è stata condotta da IFOP su 7 mila clienti in sei paesi per comprendere meglio la clientela alberghiera internazionale sulle tematiche legate allo sviluppo sostenibile. La seconda, in collaborazione con PwC, ha sviluppato un audit ambientale sui circa 4400 hotel del gruppo utilizzando l'analisi del ciclo vita per individuare i principali impatti e le aree di miglioramento. A seguito dell'analisi Sophie Flak, Executive vice-president Sustainable Development and Academies del gruppo Accor, spiega che: "Based on these studies, we have conducted a substantial effort of reflection and consultation in-house and with our key stakeholders to define 21 commitments with effective levers for action. To multiply our results, we know we can count on our customers' growing concern with sustainable development. This is the goal of PLANET 21: to put in place a social, societal and environmental program matched with precise goals that unite

our employees and offer our customers an opportunity to contribute” (The Accor sustainable development program: press kit, 2012, p.3).

7.1. Il programma PLANET 21

Accor, nel definire il suo programma di sviluppo sostenibile, enuncia espliciti riferimenti alla “Agenda 21”, il piano d’azione adottato dai 173 capi di stato al Vertice di Rio de Janeiro del 1992, richiamando la necessità di concentrare gli sforzi in questo 21° secolo per formulare un nuovo modello che sia in grado di proporre una diversa modalità di produzione e delle dinamiche di consumo. Gli obiettivi comunicati nel programma mirano alla conservazione degli ecosistemi in cui sono insediati i suoi alberghi in 92 paesi, individuando 21 obiettivi su 7 pilastri di base (figura 1), da raggiungere entro il 2015.

Ogni pilastro persegue un macro-obiettivo specifico comunicato con una sintesi di poche parole, in particolare:

- **Health:** “*Welcoming guests with a guarantee*”
Attuare misure che preservino l’igiene e la salubrità degli ambienti per ospiti e dipendenti, garantendo l’utilizzo di prodotti eco-labeled, e preservandoli dai rischi legati dall’alimentazione;
- **Nature:** “*Preserving, recycling and replanting*”
Proteggere l’ambiente attraverso la riduzione dei consumi idrici e dei rifiuti, dando vita ad un progetto di riforestazione globale in accordo con le Nazioni Unite;
- **Carbon:** “*Reducing and optimizing*”
Riduzione del impatto ambientale attraverso l’adozione sistematica di misure per il risparmio energetico e utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili;
- **Innovation:** “*Inventing and transforming*”
L’obiettivo è rendere Planet 21 il laboratorio di riferimento per il settore alberghiero, attraverso lo sviluppo di un modello di business che rappresenti pienamente lo sviluppo sostenibile integrato;
- **Local:** “*Contributing and protecting*”
Sostenere le comunità locali, lo sviluppo economico condiviso, proteggere i bambini e gli ecosistemi in cui operano gli hotels;
- **Employment:** “*Developing and nurturing*”
Valorizzare le diversità sociali, culturali e professionali dei 145 mila dipendenti, favorendo lo sviluppo di competenze, responsabilità, motivazioni e carriere, aumentando l’occupazione locale;
- **Dialogue:** “*Sharing and reaching out*”
Coinvolgere affiliati e fornitori nella strategia di sviluppo sostenibile, integrandoli al interno di un processo di responsabilità

Planet 21 prevede, in sintesi, un più ampio coinvolgimento di tutti gli stakeholders che entrano in contatto con l’albergo garantendo una maggiore

trasparenza su informazioni, azioni intraprese e risultati conseguiti. La diffusione delle informazioni favorisce la credibilità dell'offerta e incoraggia la clientela ad aderire alle iniziative dell'albergo con comportamenti virtuosi. In questo processo vengono coinvolti, in ugual misura, anche il personale, le comunità locali, l'insieme dei fornitori e degli affiliati.

Figura 1: Accor Framework program

7 PILLARS	21 COMMITMENTS	21 QUANTIFIABLE OBJECTIVES FOR 2015
HEALTH	1 ENSURE HEALTHY INTERIORS	85% of hotels use eco-labeled products
	2 PROMOTE RESPONSIBLE EATING	80% of hotels promote balanced dishes
	3 PREVENT DISEASES	95% of hotels organize disease prevention training for employees
NATURE	4 REDUCE OUR WATER USE	15% reduction in water use between 2011 and 2015 (owned/leased)
	5 EXPAND WASTE RECYCLING	85% of hotels recycle their waste
	6 PROTECT BIODIVERSITY	60% of hotels participate in the Plant for the Planet reforestation project
CARBON	7 REDUCE OUR ENERGY USE	10% reduction in energy use between 2011 and 2015 (owned/leased)
	8 REDUCE OUR CO ₂ EMISSIONS	10% reduction in CO ₂ emissions between 2011 and 2015 (owned/leased)
	9 INCREASE THE USE OF RENEWABLE ENERGY	10% of hotels use renewable energy
INNOVATION	10 ENCOURAGE ECO-DESIGN	40% of hotels have at least three eco-designed room components
	11 PROMOTE SUSTAINABLE BUILDING	21 new or renovated hotels are certified as sustainable buildings
	12 INTRODUCE SUSTAINABLE OFFERS AND TECHNOLOGIES	20% of owned and leased hotels offer green meeting solutions
LOCAL	13 PROTECT CHILDREN FROM ABUSE	70% of hotels have committed to protecting children
	14 SUPPORT RESPONSIBLE PURCHASING PRACTICES	70% of hotels purchase and promote products originating in their host country
	15 PROTECT ECOSYSTEMS	100% of hotels ban endangered seafood species from restaurant menus
EMPLOYMENT	16 SUPPORT EMPLOYEE GROWTH AND SKILLS	75% OF HOTEL MANAGERS ARE PROMOTED FROM INTERNAL MOBILITY
	17 MAKE DIVERSITY AN ASSET	WOMEN ACCOUNT FOR 35% OF HOTEL MANAGERS (OUTSIDE MOTEL 6 / STUDIO 6)
	18 IMPROVE QUALITY OF WORKLIFE	100% OF HOST COUNTRIES ORGANIZE AN EMPLOYEE OPINION SURVEY EVERY TWO YEARS
DIALOGUE	19 CONDUCT OUR BUSINESS OPENLY AND TRANSPARENTLY	ACCOR IS INCLUDED IN 6 INTERNATIONALLY-RECOGNIZED SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT INDICES OR STANDARDS
	20 ENGAGE OUR FRANCHISED AND MANAGED HOTELS	40% OF ALL HOTELS ARE ISO14001 OR EARTHCHECK CERTIFIED (EXCL. ECONOMY SEGMENT)
	21 SHARE OUR COMMITMENT WITH SUPPLIERS	100% OF PURCHASING CONTRACTS ARE IN COMPLIANCE WITH OUR PROCUREMENT CHARTER 21

Fonte: Accor Sustainable Development Program Planet 21, 2012 (www.accor.com)

A sostegno della maggiore credibilità e reputazione del programma, gli alberghi aderenti possono effettivamente utilizzare la segnaletica di PLANET 21 solo se le performance di sostenibilità della struttura soddisfa un livello minimo prestazionale. I requisiti vengono stabiliti tramite un protocollo che valuta l'intera struttura attraverso un elenco di 65 azioni o dal ottenimento della certificazione esterna accettata dal programma.

Nel Reporting Protocol sono presenti gli indicatori di sviluppo sostenibile, i metodi di raccolta dei dati e dei controlli effettuati. Il protocollo viene applicato indistintamente a tutte le persone coinvolte, in modo da assicurare: esattezza, attualità, affidabilità e completezza dei valori monitorati e comunicati dal gruppo.

Il monitoraggio annuale degli indicatori persegue un duplice obiettivo: 1) il controllo dei progressi del gruppo, 2) comunicare con trasparenza l'impronta ecologica delle attività di Accor. Il documento prodotto viene utilizzato dalla verifica esterna dei dati per la CSR del Gruppo.

Gli indicatori individuati da Accor sono i seguenti:

- la lista delle 65 azioni ambientali e sociali attuate in hotel (Charter 21);
- i dati ricavati dal monitoraggio di acqua, consumi energetici, emissioni di gas ad effetto serra;
- gestione dei rifiuti in accordo coi fornitori (non incluso nella Charter 21);
- indicatori complementari legati al sociale e alla sostenibilità ambientale.

Gli indicatori vengono rilevati nel anno solare e considerano i consumi complessivi della struttura alberghiera indipendentemente dal uso che ne viene fatto. Sono esclusi dal report:

- gli alberghi che non hanno completato il processo di entrata nel Network Accor Hotels o quelli dove non è possibile misurare i loro consumi
 - le strutture che hanno fatto il loro ingresso dopo il 15 settembre 2012;
 - le nuove acquisizioni senza il marchio Accor;
 - gli alberghi che hanno sospeso le loro attività nel periodo di reporting;
 - gli alberghi che condividono i consumi con altre strutture;
- gli alberghi che operano in modo indipendente come franchisee
 - Mercure Apartment in Brasile;
 - Sussidiarie che operano sotto mandato (ibis budget, Hotel F1, Formule1);
 - Thalassa Sea & Spa quando le attività connesse al hotel, e non gestite da Accor, non hanno una contabilità degli impatti chiaramente determinabile (es: le boutique);

La segnaletica è composta da una gamma di messaggi e simboli grafici che incoraggiano il cliente a contribuire attivamente al minore impatto della struttura attraverso piccoli e semplici gesti. Il tono dei messaggi educativi è volto ad incoraggiare la partecipazione ma senza fare sentire in colpa l'ospite, scegliendo uno stile premuroso e amichevole.

La segnaletica "PLANET 21 Signage" accompagna i clienti dalla formazione delle scelte alla effettiva fruizione dei servizi. Presenta quattro aree di base:

- Booking

Nella scheda di presentazione dell'albergo è presente il logo "Sustainably certified" di adesione al programma;

- Hotel entrance
Nell'entrata dei 530 hotel certificati ISO 14001, EarthCheck, HQE, BBC;
- Public areas
Diffusione del programma nelle reception & lobbies, le iniziative virtuose legate al waste management, l'utilizzo di prodotti di cortesia eco-friendly, l'utilizzo delle green practices per l'energy management e la lavanderia;
- Rooms
Per ricordare ai clienti che si trovano in un hotel attento all'ambiente viene affisso alla camera 21 di ogni piano un riepilogo dei 21 impegni sottoscritti (es: 121, 221, 321, ecc..).

Nel programma sono promosse ulteriori iniziative che permettono accrescere la reputazione e la credibilità attraverso lo sviluppo di progetti che coinvolgono i clienti, il personale e le strutture aderenti con l'adozione di buone pratiche.

Il primo, "Plant for the Planet", è stato sviluppato con la partnership tra Accor Hotels e Tristan Lecomte (attivamente impegnato nella lotta al climate change con "Pur Project" e "Alter Eco") per lo sviluppo di un progetto che mira alla protezione della biodiversità e la riforestazione. Viene offerto alla clientela la possibilità di riutilizzare il proprio asciugamani. La formula promossa è "ogni 5 asciugamani riutilizzati sarà piantato un nuovo albero". Quest'azione prevede un risparmio del 50% sui consumi di lavanderia. Dal aprile 2008 ad oggi sono stati piantati oltre 3 milioni di alberi. Accor stima che, per il 2015, il 60% degli alberghi parteciperà a questo progetto.

Il secondo, "ReBorn", coinvolge tutti gli alberghi nella gestione efficiente degli arredamenti a seguito dei lavori di ristrutturazione. Mobili e oggetti decorativi in buone condizioni vengono venduti come prodotti di seconda mano su "e-bay". Tale iniziativa ha permesso di ridurre il volume dei rifiuti e del costo sociale di smaltimento. Nel 2012, sono stati messi in vendita circa 2500 oggetti. Inoltre, Accor stima che, per il 2015, il 20% degli alberghi offrirà green meeting.

Il terzo, PLANET 21 "e-learning module", coinvolge il personale di tutti gli alberghi del gruppo con la formazione online per diffondere green practice, sensibilizzare ai temi del programma, ai percorsi identitari ed ai valori collettivi.

Concludendo, sono presenti anche delle iniziative che vengono condotte in autonomia dalle singole strutture, come il Sofitel Angkor, in Cambogia. Tale iniziativa è volta alla produzione di gas metano per integrare le esigenze energetiche della cucina e non solo. I rifiuti organici vengono inseriti in un processo di metanizzazione (decomposizione batterica anaerobica) che, da sola, garantisce la preparazione dei 700 pasti giornalieri dei dipendenti ed un conseguente minor costo sociale in termini di inquinamento derivante dalla gestione dei rifiuti, nell'ottica waste reduction.

8. Lo sostenibilità per TUI Travel PLC

TUI Travel è uno dei principali Tour Operator globali, presente in 180 paesi e con più di 30 mln di clienti. Le attività del gruppo sono suddivise in quattro settori principali: Accommodation & Destinations, Specialist & Activity, Mainstream, Emerging Markets. La vision del gruppo è “Making travel experiences special” ed evidenzia come la costruzione della qualità possa essere ottenuta attraverso le scelte di fornitura, di professionalità e di fiducia dei propri partner.

La vision del gruppo viene estesa al programma di sviluppo sostenibile, associando alle esperienze di viaggio i temi della riduzione degli impatti ambientali nel rispetto delle comunità locali. Nel “Sustainable Holidays Plan” vengono presentati i quattro obiettivi di base su cui si fondano 20 impegni prioritari e misurabili con i valori di performance delle attività gestionali e dei processi di promozione-comunicazione.

Jane Ashton, direttore dello sviluppo sostenibile, descrive i quattro obiettivi di base, affermando che “taking care in destinations, reducing carbon emissions, and engaging our colleagues and customers in sustainability” e sottolinea la necessità di un approccio di filiera: “these goals will be hard to achieve, but this plan already has the support of many of our internal and external stakeholders who are key to its success. We plan to build these partnerships as the plan progresses, working with colleagues, customers, partners, suppliers, governments, trade bodies, NGOs, academics and other stakeholders to achieve the goals and commitments we share” (Sustainable Holidays Plan 2012-2014, 2012, p.4).

8.1. Il Sustainable Holidays Plan

Il programma triennale 2012-2014 si propone di raggiungere gli obiettivi del piano entro il 2015. A livello comunicativo, ogni direttrice di sviluppo viene presentata con un una headline di riferimento che contiene la green-vision e la quantificazione del obiettivo (figura 2). I punti del programma tracciano quattro direttrici di sviluppo:

- **Destinations:** “*We will deliver 10 million ‘greener and fairer’ holidays*”
Il raggiungimento del obiettivo viene misurato in relazione al numero di clienti che in questo periodo scelgono alberghi con una certificazione di sostenibilità credibile (es: Global Sustainable Tourism Council o Travelife collection per l’approccio sostenibile verso la destinazione e le comunità locali , oppure ISO 14001 e EMAS per l’adozione di standard internazionali per la gestione ambientale);
- **Carbon:** “*We will operate Europe’s most fuel-efficient airlines and save more than 20,000 tonnes of carbon from our ground operations*”
I dati fanno riferimento alla TUI Travel Airlines, al rapporto tra le emissioni medie di CO₂ e il revenue passenger kilometre (CO₂/RPK), alla riduzione

delle quantità di CO₂ emesse derivante dall'adozione di comportamenti responsabili nelle principali sedi societarie, agenzie, hotel, e con le flotte di veicoli aziendali, per ridurre i rischi legati al cambiamento climatico;

- **Colleagues:** *“Our colleagues will rate TUI Travel as a leader in sustainability”*
L'utilizzo di indagini, “Your Voice global opinion survey”, permette di integrare la valutazione delle performance aziendali con l'impegno societario verso una maggiore responsabilità, rispetto dell'ambiente e delle comunità locali;
- **Customers:** *“Customers will regard TUI Travel as a leader in delivering more sustainable holidays”*

Al lancio del programma si annuncia la realizzazione un sistema di analisi che tenga conto della percezione della clientela delle principali variabili di performance registrate nei mercati chiave.

La performance di TUI viene misurata attraverso la sua capacità di influenzare i comportamenti di consumo e la scelta di vacanze responsabili, grazie alla promozione di azioni che sensibilizzano alla sostenibilità e alla continua analisi sui target di riferimento nei mercati chiave.

Il Resort Sensatori di Creta rappresenta la “punta di diamante” del programma sostenibile di TUI Travel ed è premiato con il certificato “Gold” dalla Travelife Award per aver dimostrato l'adozione di pratiche avanzate in tema di sostenibilità. L'impegno della struttura è stato valutato in relazione ai risultati conseguiti, ovvero:

- i 2/3 del personale addetto è appartenente alla comunità locale;
- il menù *à la carte* è composto per il 100% con prodotti a Km zero;
- la frutta e la verdura sono di origine locale;
- l'ottimizzazione dei processi di gestione di acqua ed energia che producono circa 100 mila euro di risparmio medio annuo;
- promuove iniziative della comunità e dell'imprenditoria locale.

I risultati rilevati dalla Customer Satisfaction Analysis di TUI sottolineano una correlazione positiva tra la Travelife Award e la maggiore soddisfazione della clientela.

Un altro fattore di segnalazione che evidenzia l'impegno delle strutture TUI Hotel & Resorts è il “sigillo di qualità - TUI EcoResort”, una certificazione interna al gruppo fondata nel 2005 che esprime il quality approach di TUI. Nella mission si persegue “l'impegno e la responsabilità per l'ambiente e le comunità locali”, con l'obiettivo di promuovere l'obiettivo di TUI nel adottare le misure che riducono l'impatto ambientale delle strutture e dei servizi turistici, attraverso una maggiore trasparenza sulle performance e sui risultati raggiunti in relazione al impegno, alle azioni, ai risultati ottenuti.

Figura 2: TUI Framework Program

AREA	20 COMMITMENTS	20 QUANTIFIABLE COMMITMENTS FOR 2014
DESTINATIONS	BETTER ON THE GROUND <i>TAKING CARE IN DESTINATIONS</i>	1 WE WILL FEATURE OVER 3,000 HOTELS CERTIFIED AS MORE SUSTAINABLE
		2 ALL DIFFERENTIATED HOTELS WILL HAVE A CREDIBLE SUSTAINABILITY CERTIFICATION
		3 50% OF DIFFERENTIATED HOTELS WILL HAVE AN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STANDARD
		4 OUR DIFFERENTIATED HOTELS WILL ACHIEVE AN AVERAGE 24KWH AND 400 LITRES FOR ENERGY AND WATER CONSUMPTION PER PERSON PER NIGHT (REDUCING OUR RELATIVE ENERGY CONSUMPTION BY 10% AND RELATIVE WATER CONSUMPTION BY 20%)
		5 WE WILL INVEST IN PROJECTS WHICH DRIVE ENVIRONMENTAL AND SOCIO-ECONOMIC IMPROVEMENTS IN KEY DESTINATIONS AND REPLICATE THEM ELSEWHERE
		6 TUI TRAVEL WILL DEMONSTRATE RESPONSIBLE LEADERSHIP BY INFLUENCING THE SUSTAINABLE MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATIONS
CARBON	BETTER IN THE AIR <i>REDUCING CARBON EMISSIONS</i>	7 TUI TRAVEL'S AIRLINES' PER PASSENGER CARBON EMISSIONS WILL REDUCE BY 6% (BASELINE 2008)
		8 WE WILL TRIAL SUSTAINABLE BIOFUEL ON FLIGHTS AND EXPLORE A LONG TERM SUSTAINABLE BIOFUELS STRATEGY
		9 WE WILL RECYCLE CABIN WASTE GENERATED ON-BOARD 50% OF TUI TRAVEL AIRLINE FLIGHTS
		10 TUI TRAVEL AIRLINES WILL BE ISO 14001 CERTIFIED (AN INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL MANAGEMENT STANDARD)
		11 WE WILL REDUCE CO2 FROM OUR MAJOR PREMISES, RETAIL SHOPS AND BROCHURE PRODUCTION BY 10% (BASELINE 2011)
		12 WE WILL MAKE MEASURABLE ENVIRONMENTAL IMPROVEMENTS TO OUR WATER TRANSPORT OPERATIONS
		13 WE WILL MAKE MEASURABLE ENVIRONMENTAL IMPROVEMENTS TO OUR GROUND TRANSPORT OPERATIONS
COLLEAGUES	TUI COLLEAGUES TAKE ACTION <i>INVOLVING AND EMPOWERING COLLEAGUES</i>	14 WE WILL DELIVER SUSTAINABILITY TRAINING TO NEW COLLEAGUES, CUSTOMER FACING COLLEAGUES AND MANAGEMENT DEVELOPMENT PROGRAMMES
		15 WE WILL LAUNCH A SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS CAMPAIGN ACROSS THE GR
		16 OUR COLLEAGUES WILL DEDICATE 100,000 HOURS TO VOLUNTEERING
		17 WE WILL DRIVE PRODUCT AND PROCESS INNOVATIONS THROUGH SUSTAINABILITY
CUSTOMERS	CUSTOMERS THAT CARE <i>CREATING DEMAND FOR SUSTAINABLE HOLIDAYS</i>	18 WE WILL ENGAGE FIVE MILLION HOLIDAYMAKERS IN SUSTAINABLE TOURISM
		19 WE WILL REACH ALL CUSTOMERS WITH IMPROVED SUSTAINABILITY COMMUNICATIONS
		20 WE WILL PROMOTE GREENER AND FAIRER HOLIDAYS TO CUSTOMERS ONLINE

Fonte: TUI Travel Sustainable Holidays Plan 2012-2014, 2012 (www.tuitravelplc.com)

L'ottenimento della certificazione è condizionata al rispetto dei criteri di base e al impegno della struttura nel posizionarsi tra le prime cento migliori strutture di TUI. I criteri individuati sono 5 e riguardano le seguenti aree:

- Vivere la natura e l'ambiente
Gli EcoResort offrono la possibilità di vivere la natura da vicino, sia nelle aree che afferiscono alla struttura sia nel territorio limitrofo;
- La salute e la qualità
Viene data enfasi al relax e alle attività che riducono lo stress, promuovendo la salute, la qualità ecologica ed il comfort;
- L'impegno per lo sviluppo sostenibile

Gli EcoResort cooperano con organizzazioni per la conservazione della natura e sono coinvolti in progetti per la sensibilizzazione del personale;

- Alto livello di efficienza ecologica
L'efficientamento delle risorse non compromette il comfort (es: gestione e riduzione dei rifiuti, utilizzo delle acque reflue, gestione del ciclo dell'acqua, impiego di energie rinnovabili, ecc..)
- Certificarsi secondo standard internazionali credibili (ISO 14001, EMAS, ecc..)

Concludendo si citano due dei messaggi comunicati dai membri del board del gruppo TUI Travel PLC in merito al programma di sviluppo sostenibile, dai quali emergono i principali fattori che guidano gli obiettivi di base.

Johan Lundgren, vice direttore generale, afferma che "What excites me about this new three-year sustainable Holidays Plan is how closely it aligns with TUI Travel's strategy-delivering differentiated holiday experiences whilst driving an increasingly online and efficient business model", evidenziando i driver del loro impegno verso vacanze più sostenibili: la maggiore soddisfazione della clientela (accrescere il valore percepito e le componenti della qualità), l'innovazione (nei prodotti e nella maggiore eco-efficienza) e la riduzione degli impatti (ambientali e sulle comunità locali).

Jacky Simmonds, direttore delle risorse umane del gruppo afferma che "This three-year Sustainable Holidays Plan is a welcome strategic framework that all brands and businesses that make up TUI Travel can feed into. It has potential to drive real change in our own business and across the wider industry" (Sustainable Holidays Plan 2012-2014, 2012, p.19) sottolineando come il sostegno e il coinvolgimento del personale possono favorire la diffusione dei valori e la creazione di un'esperienza più sostenibile. Nell'autunno 2012 è stata lanciata la campagna "Spreading Smiles" una piattaforma per coinvolgere clienti e personale con storie di vita reale che mostrano le iniziative sostenibili (comunità locali, bambini, biodiversità, animali, rifiuti, acqua, CO2, formazione).

9. L'analisi comparativa

Dall'analisi dei tre programmi di sviluppo sostenibile presi in esame emergono dei caratteri comuni (figura 3). La divulgazione dei risultati mostra un duplice livello di riflessione: 1) l'enfasi data alle performance gestionali, e 2) i fattori legati alla responsabilità sociale e alle esternalità positive che la singola attività turistica può far ricadere sulle comunità locali e sul ambiente.

Osservando il sustainable holiday report di TUI Travel è possibile notare come ci sia minore omogeneità comunicativa tra le azioni intraprese dalle singole strutture in merito alla segnaletica, alla comunicazione alla clientela, all'adozione delle green practice, nonché il peso e la qualità degli interventi effettuati.

Mettendo a confronto il programma PLANET 21 di Accor Hotels e il Sustainable Holidays Plan di TUI Travel emergono alcune differenze nella percezione e nella

consistenza delle singole azioni proposte e sviluppate nel programma che sembrano ridurre l'efficacia comunicativa.

In particolare:

- Lo schema:

la declinazione dei 20 impegni di TUI Travel non segue uno schema omogeneo e ordinato come nel Gruppo Accor (3 impegni per ognuno dei 7 pilastri) ma segue una traccia svincolata; ogni obiettivo contiene un diverso numero di promesse: *Destinations*, ha 6 impegni, *Carbon*, ha 7 impegni, *Colleagues*, ha 4 impegni, *Customers*, ha 3 impegni;

- La quantificazione degli obiettivi:

il programma di TUI Travel afferma di scegliere impegni stimolanti e misurabili, tuttavia nella descrizione delle 20 azioni spesso vengono fornite delle indicazioni generiche che non permettono di comprendere a priori l'intensità e la qualità degli interventi programmati in termini di performance raggiunte; nel "Sustainable Holidays Report 2012-2014" vendono indicati dei progressi percentuali registrati nei 4 obiettivi, ma non è ben chiaro l'obiettivo quantitativo che TUI Travel si prefigge di raggiungere al termine e in relazione allo *status quo ante* programma.

Figura 3: tabella di comparazione dei programmi

	Accor Hotels	TUI Travel PLC	UNWTO
<i>Nome del Programma</i>	Planet 21	Sustainable Holidays Plan	Hotel Energy Solutions - HES
<i>Area geografica di sviluppo del Programma</i>	92 paesi al mondo	180 paesi al mondo	Germania, Spagna, Svizzera, Bulgaria
<i>Struttura del Programma</i>	21 obiettivi, su 7 pilastri	20 impegni in 4 aree di attività	4 progetti pilota in destinazioni diverse
<i>Valutazione dei requisiti</i>	Protocollo con 65 azioni, certificazioni esterne ammesse	Rispetto dei 5 criteri, Sigillo TUI Eco-Resort, certificazione esterne	HES e-toolkit: questionario e n.4 report sugli impatti
<i>Tipologie di imprese aderenti al programma</i>	Hotels	Resort & Hotels, Voli charter,	Hotels
<i>Numero di Imprese iscritte al programma</i>	530	850	100
<i>Presenza di precedenti edizioni del programma</i>	Si	Si	No
<i>Riedizione del programma</i>	Si	Si	attualmente in atto su PMI industriali
<i>Assistenza e tutorship alle singole imprese turistiche</i>	Si	n.d.	Si
<i>Report di dettaglio delle green performance</i>	Dettagliato	Generico	Generico
<i>Comunicazione delle green performance</i>	<i>Reporting protocol</i>	<i>Sustainable Report</i>	Valori aggregati del progetto

<i>Trasparenza degli indicatori di green performance usati</i>	Si	No	No
<i>Presenza di una green customers satisfaction</i>	Si	Si	Discrezionale
<i>Autosufficienza energetica</i>	No	Si (non tutte)	No
<i>Sistemi di riduzione della carbon footprint</i>	sistemi attivi e passivi	sistemi attivi e passivi	sistemi attivi e passivi
<i>Coinvolgimento delle comunità locali</i>	Si	Si	Si
<i>Utilizzo di prodotti alimentari locali</i>	Si	Si	No
<i>Certificazioni esterne al programma</i>	ISO 14001, HQE, BBC, EarthCheck,	Travelife Collection, EMAS, ISO 14001	<i>Partner di progetto</i>
<i>Coinvolgimento del personale: Green Practices</i>	Si	Si	Si
<i>Coinvolgimento dei turisti: Green Practices</i>	Si	Si	No
<i>Presenza di incentivi per clienti e personale</i>	Si	Si	No
<i>Presenza di programmi speciali e specifici comuni</i>	E-learning module Planet for the Planet, ReBorn	No (Discrezionali)	No
<i>Utilizzo di strumenti di sensibilizzazione comuni</i>	Segnaletica "Planet 21"	No (Discrezionali)	Si <i>non personalizzati</i>

Fonte: elaborazione personale, 2015

In generale, la costruzione metodologica degli indicatori di performance risulta poco chiara e non viene resa pubblica, fatta eccezione dei risultati relativi al carbon footprint e alla produzione di energia da fonti rinnovabili, compresi quelli da certificati RECS. Ad ogni caso, nessuno dei programmi presentati registra un "impatto zero" in termini di CO₂ e/o autosufficienza energetica (EE+ER+RECS), fatta eccezione di alcuni resort aderenti al programma TUI Travel che hanno sviluppato tali risultati in autonomia.

Nel progetto HES e-toolkit i risultati ottenuti vengono pubblicati come performance aggregate di progetto o delle singole destinazioni, mentre quelli relativi alle singole strutture viene definito dalla compilazione del questionario per la produzione dei report sulle performance energetiche e di CO₂ dell'impresa. Il programma "Planet 21" risulta il più virtuoso sotto questo aspetto, in quanto pubblica i risultati intermedi del programma in corso e quelli finali del precedente, anche se in forma percentuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti e comunicati al inizio del programma, mentre nei report annuali di TUI vengono pubblicati solo dati parziali e a volte non chiaramente correlati allo stato di raggiungimento degli obiettivi, inserendo in didascalia sui risultati dei singoli 20 impegni come "on track" oppure "additional focused required".

Il ricorso a certificazioni di qualità credibili e l'adesione a programmi internazionali favorisce la definizione di best/good practice che permettono di migliorare gli impatti delle attività turistiche su più dimensioni: le performance alberghiere, la gestione delle risorse energetiche ed idriche, la percezione della qualità erogata, l'integrazione dell'impresa turistica con il territorio in cui è insediata. Inoltre, permette di avere ricadute reputazionali che permettono di segnalare la presenza di sistemi di controllo esterni e non auto referenziali. Tali certificazioni permettono anche di integrare lo sviluppo di best/good practice che nei differenti programmi sono principalmente fornite attraverso piattaforme di e-learning, manuali e guide operative online.

Un elemento di attenzione emerge dal differente approccio dei tre player nel proporre e gestire la comunicazione interna e lo sviluppo di programmi speciali. Il progetto HES fornisce una serie di materiali e indicazioni rivolte a tutte le PMI alberghiere per lo sviluppo autonomo e indipendente. Il Programma di TUI Travel fornisce una serie di alternative ed elementi di attenzione nelle differenti 4 aree, ma lo sviluppo di programmi speciali viene lasciato alla libera iniziativa delle singole strutture, così come alla scelta delle tipologie e del numero di certificazioni esterne (es: Sensatori Resort – Atlantica Hotels & Resort). Diversamente, Accor Hotels definisce un insieme di programmi specifici e strumenti comuni che coinvolgono e obbligano tutti gli hotel aderenti alla partecipazione attiva e coordinata per il raggiungimento degli obiettivi contenuti in Planet 21, sostenendo l'identità del gruppo e la riconoscibilità nel programma.

10. Considerazioni strategiche

Il turismo è un'attività correlata alla qualità del ambiente in cui è inserita, e può rappresentare un fattore di successo e una fonte di vantaggio competitivo. La crescente attenzione internazionale e la sensibilità dei turisti per le questioni ambientali evidenzia un certo grado di influenza nella formazione delle scelte della destinazione turistica, e delle sue strutture alberghiere, in relazione alla loro capacità di minimizzare gli impatti (Miller, 2003).

Valutando i benefici che derivano dalla gestione integrata delle risorse turistiche e ambientali della destinazione, il generale ri-orientamento dell'impresa permette di realizzare una doppia opzione strategica: 1) un vantaggio competitivo di costo (Porter, 1987), generato da soluzioni tecniche di green management, dalla riduzione dei costi operativi e dall'ottimizzazione energetica, e 2) un vantaggio competitivo basato su scelte legate alla differenziazione (Porter, 1985) e alla specializzazione dell'offerta green-oriented (Porter, 1991), basato su una diversa costruzione delle componenti che definiscono la qualità ed il comfort attraverso la scelta dei fattori green-based.

I principali effetti generati sono da ricercarsi nella maggiore soddisfazione della clientela servita e nei fattori che incidono nella percezione della qualità (Chan, 2013). Tali aspetti influiscono nella formazione delle aspettative e nelle decisioni

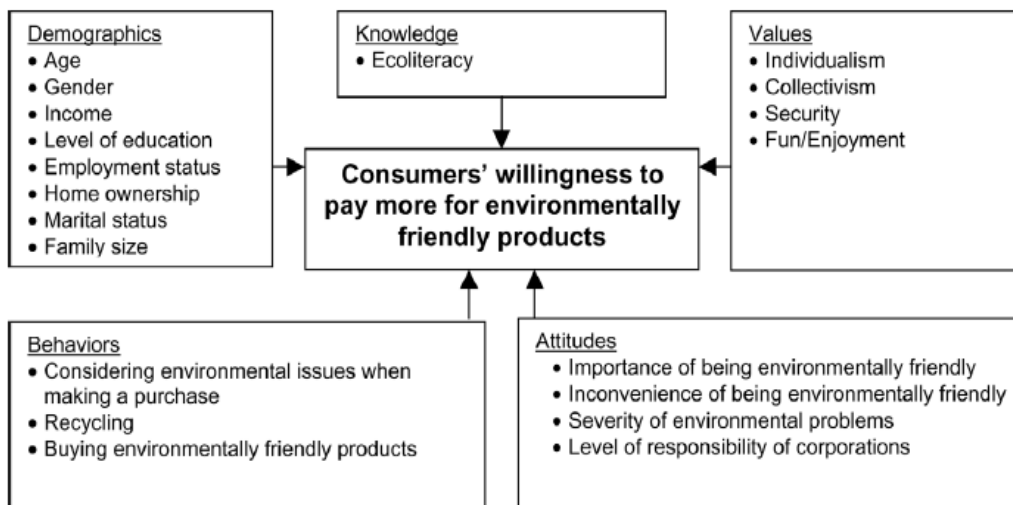
di acquisto, moltiplicando il loro effetto in relazione al maggior grado di reputazione che gli vengono riconosciuti.

Nella fase di formazione delle scelte, i target dei turisti potenziali hanno a disposizione una moltitudine di canali e di fonti informative, maggiori occasioni di scambio sul grado di soddisfazione dei servizi turistici erogati. La sensibilità verso le tematiche ambientali ha favorito una più ampia diffusione delle conoscenze specifiche in merito alle pratiche green ed ai comportamenti di greenwashing, orientando le scelte di consumo verso la ricerca di un'esperienza complessiva più coerente e conforme con le proprie aspettative e lo stile di vita.

La crescita della domanda con caratteristiche green-sensitive ha favorito lo sviluppo di studi sul comportamento dei consumatori e sulle variabili che influenzano le scelte di consumo in relazione alla loro preoccupazione per l'ambiente e l'effettiva sostenibilità delle attività turistiche e dell'impresa.

Laroche (2001), definisce i clienti interessati a prodotti o servizi eco-sostenibili come "green consumers" e classifica i fattori che influenzano le scelte di consumo in cinque categorie (Figura 3): 1) la demografia, 2) il livello di istruzione, 3) i valori, 4) gli atteggiamenti, 5) i comportamenti.

Figura 3: Green consumers framework



Fonte: Laroche et al, 2001

Il consumatore green-sensitive è consapevole del fatto che le sue abitudini e le sue scelte di acquisto hanno il potere di influenzare il cambiamento ambientale e climatico (Roberts, 1996). Gli operatori turistici che riconoscono l'importanza di tali fattori hanno la possibilità di rendere più competitiva la propria offerta turistica adattando i prodotti/servizi e il più generale orientamento strategico-organizzativo dell'impresa per rispondere alle esigenze di una clientela green-sensitive sempre più informata, consapevole ed esigente.

Questa diversa dimensione della qualità oltrepassa i confini dell'impresa e costruisce alla costruzione del valore dei prodotti in una logica di filiera, in coerenza con i temi della sostenibilità e della riduzione del impatto antropico.

11. Conclusioni

I programmi di sviluppo sostenibile presentati nell'analisi si basano sulla presupposto che per generare un positivo consenso e una migliore reputazione sia necessario un approccio integrato di filiera che permetta la costruzione di azioni credibili e condivise. La coerenza del piano e delle azioni previste vengono valutate in relazione alle variabili che definiscono l'impegno ambientale e le performance ottenute. La più ampia trasparenza delle informazioni e la capacità del piano o dell'organizzazione di coinvolgere tutte le persone coinvolte nel servizio turistico erogato (imprese, fornitori, personale, clienti, comunità locale) permette di costruire basi più solide in termini di reputazione e di credibilità.

La UNWTO afferma che la "guest perception about the accommodation service quality level is influenced by such factors as the state of conservation of the environment, pollution levels, acoustic pollution (...). Therefore, achieving individual improvements does not suffice to improve tourism quality; environmental factors (...) should also be adapted to customer expectations" (WTO, 1995)

Tendenzialmente, se si osservano le prime azioni attuate dalle PMI alberghiere in tema di sostenibilità si nota che esse favoriscono soluzioni di tipo tecnico per due principali motivazioni: 1) la riduzione oggettiva dei costi operativi derivanti dagli investimenti in tecnologie di efficienza energetica e approvvigionamento da fonti di energia rinnovabili e 2) la dimostrazione del impegno nella riduzione del carbon footprint. Successivamente, in relazione alle maggiori risorse finanziarie generate, viene data una maggiore attenzione agli aspetti strategici, in termini di eco-design dei prodotti e della matrice prodotti/mercati.

In tal senso, si evidenzia una positiva relazione tra la tipologia di gestione ambientale adottata ed i livelli di performance perseguiti. Tuttavia, nonostante i buoni risultati raggiunti dal progetto HES attraverso la riduzione dei costi operativi delle attività energy consuming (principalmente su energia elettrica e acqua), si ha l'impressione che l'utilizzo di questo strumento sia volto più a sensibilizzare le singole PMI sui temi della gestione ambientale piuttosto che farne un supporto utile alla formulazione di strategie mirate e alla costruzione di un sostanziale vantaggio competitivo di mercato.

Complessivamente, è possibile rilevare che i risultati comuni generati dai programmi presi in esame si sviluppino maggiormente sugli elementi intangibili del servizio, agendo sulla percezione della qualità che esso produce e, quindi, sulle variabili green-sensitive che sono percepite come sostanziali nella definizione del comfort e nella riduzione degli impatti.

Comprendere la struttura e le componenti che definiscono la costruzione dei programmi, nonché le valutazioni che muovono le scelte di investimento dei tre

player presi in esame, possono rappresentare delle interessanti direttrici nello sviluppo della ricerca. Tale aspetto evidenzia che nel momento in cui operatore turistico globale mostra una concreta preoccupazione per lo sviluppo sostenibile attiva dinamiche intra-destinazione che migliorano la qualità della vita, sia per i turisti che per le comunità locali.

Le scelte di investimento e il grado di efficienza delle azioni sono condizionate dalla sensibilità della popolazione residente e dalle caratteristiche ambientali della destinazione. Deming (1982), sottolinea come una maggiore qualità implica costi inferiori e una maggiore produttività, che a sua volta favorisce una crescita della market share e del grado di competitività. Pertanto, gli impegni ambientali perseguiti dalle imprese permettono di conseguire relazioni *win-win*, dove i benefici ricadono sia sull'impresa che sull'ambiente.

Esaminando i risultati pubblicati nei report intermedi dei programmi sviluppo sostenibile del gruppo Accor e di TUI Travel, e dai risultati finali del progetto di ricerca del progetto HES della UNWTO, emergono influenze reciproche tra la percezione della qualità dei servizi e le performance ambientali. Le scelte del management nell'adozione di strategie green implicano una differente costruzione e composizione dei fattori che determinano la qualità dei servizi turistici offerti. Si delinea una relazione tra il grado di percezione della qualità del turista e l'intensità delle scelte operate dal management nella definizione dei prodotti/servizi green. Un possibile sviluppo della presente ricerca suggerisce uno studio analitico dei risultati raggiunti al termine della programmazione per osservare come interagiscono le variabili in gioco e le componenti che assumono un ruolo chiave nella costruzione dei prodotti/servizi turistici green di successo.

Concludendo, la riduzione del carbon footprint favorisce la crescita della domanda dei consumatori green-sensitive, in quanto le caratteristiche dei prodotti sono un argomento apprezzato dai clienti green (Chan & Wong, 2006; Elkington, 1994) e dagli hotel che mirano ad acquisire una maggiore reputazione ecologica (Miles *et al*, 2000). La strutturazione della qualità del prodotto turistico green viene quindi progettata in relazione ed in coerenza di una maggiore sostenibilità della filiera e dello sviluppo responsabile della destinazione, contribuendo alla crescita del valore percepito dei prodotti/servizi turistici e della corporate image.

Bibliografia

Accor Hotels (2011) "Accor Earth Guest Research: environmental footprint", *Accor Publications*, Paris;

Accor Hotels (2011) "Accor Earth Guest Research: sustainable hospitality", *Accor Publications*, Paris;

Accor Hotels (2012) "Planet 21: the Accor sustainable development program", press kit, *Accor Publications*, Paris;

- Accor Hotels (2012) "Sustainable development department: reporting protocol", *Accor Publications*, Paris;
- Accor Hotels (2012) "Accor rapport annuel 2012", *Accor Publications*, Paris;
- Accor Hotels (2015) "Accor Hotels: sustainability initiatives. Contribute to guest satisfaction and business performance", *Accor Publications*, Paris;
- Ancarani F., (2012) "Il green management e marketing nella prospettiva dei più recenti studi di marketing", programma MED (2G09-MED09-91 ECOMARK);
- Bonfanti A., (2011), "Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.2, pp. 1-26;
- Bansal P., Roth K. (2000), "Why companies go green: a model of ecological responsiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No.4, 717-736;
- Butler J. (2008), "The Compelling Hard Case for Green Hotel Development", *Cornell Hospitality Quarterly*, No.49 (3), 234-244;
- Chan E.S.W., Wong S.C.K. (2006), "Motivations for ISO 14001 in the hotel industry", *Tourism Management*, No.27, 481-492;
- Chan E.S.W. (2013), "Gap analysis of green hotel Marketing", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 25 n.7, 1017-1048;
- Claver-Cortés E., Molina-Azorín J.F., Pereira-Moliner J., López-Gamero M.D. (2007). "Environmental strategies and their impact on hotel performance", *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 663-679;
- Delmas M.A., Toffel M.W. (2008), "Organizational responses to environmental demands: opening the black box", *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No.10, 1027-1055;
- Delmas M.A., Magali A. Cuerel Burbano V. (2011), "The drivers of greenwashing", *California Management Review*, 54(1), 64;
- Deming W.E., Edwards D.W. (1982), "Quality, Productivity and Competitive Position", Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Engineering, Vol.183;
- Elkington J. (1994), "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, No.36 (2), 90-100;
- Franch M., Martini U., Della Lucia M. (2011), "La sostenibilità dello sviluppo turistico: il caso delle Dolomiti patrimonio naturale dell'Unesco", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.2, 1-8;
- Frey M., (2013) "la green economy come nuovo modello di sviluppo", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, No.3, 1-18;
- Ginsberg J.M., Bloom P.N. (2004), "Choosing the right green marketing strategy", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 No.1, 79-84;
- Grant J. (2009), *Green marketing. Il manifesto*, Brioschi Editore, Milano;
- Graziano H. (2013), "Il green management: verso una politica consapevole di filiera", *Harvard Business Review Italia*, Strategiqs Edizioni, Harvard Business School Publishing, Milano;

- Hassan S. (2000), "Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry", *Journal of Travel Research*, No.38, 239-245;
- Laroche M., Bergeron J., Barbaro-Forleo G. (2001), "Targeting consumers who are willing to pay more for environmentally friendly products", *Journal of Consumer Marketing*, No.18, 503-520;
- Mathur L.K., Mathur I. (2000), "An analysis of the wealth effects of green marketing strategies", *Journal of Business Research*, Vol. 50 No.2, 193-200;
- McDaniel S., Rylander D. (1993), "Strategic green marketing", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 10 No.3, 4-10;
- Mendleson, N., Polonsky J. (1995), "Using strategic alliances to develop credible green marketing", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No.2, 4-18;
- Millar M., Mayer K.J., Baloglu S. (2012), "Importance of green hotel attributes to business and leisure travelers", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 395-413.
- Miller G.A. (2003), "Consumerism in sustainable tourism: A survey of UK consumers", *Journal of Sustainable Tourism*, No.11 (1), 17-39;
- Miles M., Covin J. (2000), "Environmental marketing: A source of reputational, competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, No.23 (3), 299-311;
- Moisander J. (2007), "Motivational complexity of green consumerism", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 31 No.4, 404-409;
- Peattie K. (2001), "Golden goose or wild goose? The hunt for the green consumer", *Business Strategy and the Environment*, No.10, 187-199;
- Peattie K., Crane A. (2005), "Green marketing: legend, myth, farce or prophesy?", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 8 No. 4, 357-370;
- Polonsky M.J., Carlson L., Grove S., Kangun, N. (1997), "International environmental marketing claims: real changes or simple posturing?", *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 4, 218-232;
- Polonsky, M.J. (1994) "An introduction to green marketing", *Electronic Green Journal*, Vol. 1 No. 2, 1-10;
- Polonsky M.J. (2011), "Transformative green marketing: impediments and opportunities", *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 12, 1311-1319;
- Porter M.E. (1987), "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, No.65 (3), 43-59;
- Porter M.E.(1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", *The Free Press*, New York;
- Porter M.E. (1991), "America's green strategy", *Scientific American*, Vol. 264, n.4;
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, No.89 (1/2), 62-77;
- Rivera-Camino J. (2007), "Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No.11, 1328-1358;

- Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia;
- Roberts, J. A. (1996), "Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising", *Journal of business research*, No.36(3), 217-231;
- Roberts, J. A. (1996), "Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising", *Journal of business research*, No.36(3), 217-231;
- Thøgersen J. (2000), "Psychological determinants of paying attention to eco-labels in purchase decisions: model development and multinational validation", *Journal of Consumer Policy*, Vol. 23 No.3, 285-313;
- TUI Travel PLC (2009), "TUI Tavel Sustainable holiday futures";
- TUI Travel PLC (2009), "TUI Tavel Sustainable Development Report 2009";
- TUI Travel PLC (2010), "TUI Tavel Sustainable Development Report 2010";
- TUI Travel PLC (2011), "Guidelines for Environmental Sustainability in Hotels";
- TUI Travel PLC (2011), "TUI Tavel Sustainable Development Report 2011";
- TUI Travel PLC (2012), "TUI Tavel Sustainable survey 2012";
- TUI Travel PLC (2012), "Sustainable Holidays Report 2012";
- TUI Travel PLC (2012), "Sustainable Holidays Plan: 2012-2014";
- WTO (1995), "What Tourism Managers Need to Know: A Practical Guide to the Development and Use of Sustainable Tourism", *WTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011), "Factors and Initiatives affecting Energy Efficiency use in the Hotel Industry", *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Hotel Energy Solutions: best practices guide successful energy efficiency technologies integration in SME hotels", *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Key Energy Efficiency Technologies Database for SME Hotels" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Key Renewable Energy Solutions for SME Hotels" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Analysis on energy use by European hotels: online survey and desk research" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Hotel Energy Solution: Fostering innovation to fight climate change. Public report" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "Energy Efficiency and Renewable Energy Applications in the Hotel Sector: TRAINING MANUAL" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- UNWTO (2011) "HES E-toolkit: user manual" , *UNWTO Publications*, Madrid;
- Woodside A.G., Wilson E.J. (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.18, No.6/7, 493-508;
- Yin R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, 3th edition, Sage Publications, Thousand Oaks, London;

Sitografia

Accor Hotels: www.accor.com
Conde Nast Traveler: www.cntraveler.com
Deloitte Consulting: www.deloitte.com
EREC- European Renewable Energy Council: www.erec.org
IEE- Intelligent Energy Europe: ec.europa.eu/energy/intelligent
TUI Travel PLC: www.tuitravelplc.com
WTTC- World Travel and Tourism Council: www.wttc.org
UNEP- United Nations Environment Programme: www.unep.org
UNWTO- United Nation World Tourism Organization: hes.unwto.org

Hermann Graziano

PhD in Economia e Management
Dipartimento di Economia, Politica e Società
Università degli Studi di Urbino
Via Saffi 42
Cap: 61029 - Urbino (PU)
E-mail: hermann.graziano@uniurb.it