

**PICCOLE E MEDIE IMPRESE E  
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY:  
UNA REVIEW SISTEMATICA DELLA LETTERATURA**

*di Lara Tarquinio, Stefania Carolina Posadas*

**Abstract**

---

*A great number of studies related to Corporate Social Responsibility (CSR) have been published in recent decades, but only a limited amount of research has been dedicated to small and medium-sized enterprises (SMEs). Through a systematic review of academic literature of the last 15 years, our study aims to analyse the current state of research on CSR in SME contexts. In particular this study analyses theoretical viewpoints, methodological approaches, important results obtained from research, as well as suggestions for future studies on this topic. Our study may be valuable to both CSR scholars and practitioners, so as to promote and stimulate new research and applications in this area.*

---

**Keywords:** *Corporate social responsibility (CSR); Small and medium-sized enterprises (SMEs); Systematic literature review*

**Jel classification:** *M14*

*Data ricezione: 20/11/2018*

*Data accettazione: 20/02/2019*

## 1. Introduzione

Le piccole e medie imprese (spesso ulteriormente distinte in micro, piccole e medie imprese) costituiscono una realtà importante del contesto economico-territoriale europeo e nazionale. La Commissione Europea, in ragione della loro diffusione, del contributo offerto all'occupazione e del valore aggiunto creato, ha qualificato le piccole e medie imprese (PMI)<sup>1</sup> come la "spina dorsale" dell'economia europea (EC, 2017). Non meno rilevante è inoltre il contributo che le PMI possono offrire allo sviluppo e all'adozione di nuovi approcci e strumenti di gestione della variabile socio-ambientale (Morsing e Perrini, 2009; EU, 2013; Ortiz-Avram et al., 2018).

Gli impatti economici, sociali e ambientali che queste realtà d'impresa possono generare, sembrano costituire ragione utile a giustificare lo sviluppo di ricerche sul loro approccio alla responsabilità socio-ambientale. Gli studi sui temi della *corporate social responsibility* (CSR) hanno però trovato prevalente sviluppo con riferimento alle grandi imprese. Le tipicità delle PMI, non solo non permettono un'asettica traslazione a queste realtà di quanto rilevato in merito alla responsabilità sociale delle grandi imprese, ma costituiscono anche la ragione di una particolare e specifica, anche se spesso non formalizzata (Perrini, 2006), sensibilità e attenzione ai temi della responsabilità socio-ambientale da parte delle realtà imprenditoriali di dimensioni minori. La comprensione delle logiche di responsabilità sociale nelle PMI e della loro caratterizzazione non può dunque che partire dalle peculiarità di queste realtà imprenditoriali, prima fra tutte, la figura dell'imprenditore o *owner-manager*. La letteratura ha infatti sottolineato il ruolo decisivo che i valori e i principi di cui è portatore questo importante soggetto aziendale rivestono al fine dell'integrazione delle pratiche di responsabilità sociale nelle PMI (Spence e Rutherford, 2003; Mio C., 2005; Murillo e Lozano, 2006; Del Baldo, 2012; Chassé e Courrent, 2018). Se poi si considera che questo soggetto riveste anche più funzioni all'interno dell'impresa, definendo in modo pressoché esclusivo gli indirizzi di gestione (Spence, 1999), emerge ancora di più il rilievo di questa figura d'impresa. L'importante ruolo svolto dall'*owner-manager* e l'influenza che i suoi valori e le sue percezioni possono generare nella interazione con gli *stakeholders*, nonché sulla concreta operatività dell'impresa, favoriscono l'assunzione di atteggiamenti di responsabilità sociale spesso non formalizzati. Con riferi-

---

<sup>1</sup>Uno degli aspetti che emerge dall'analisi della letteratura è l'inesistenza di un'unica definizione di PMI. Variabili normative, economiche e sociali, caratterizzanti i diversi contesti ambientali, influenzano infatti le definizioni fornite. Al fine di contribuire all'interpretazione dei risultati del presente lavoro, coerentemente a quanto evidenziato in recenti ricerche, si considerano PMI quelle realtà che non hanno più di 250 dipendenti, dispongono di risorse limitate, si basano fortemente su relazioni personali e informali attivate dall'*owner-manager* e operano prevalentemente a livello locale (Perrini et al., 2007; Wickert, 2016; Soundararajan et al., 2018).

mento a quest'ultimo aspetto, Perrini et al. parlano di "sunken CSR" (2007, p. 287); Jenkins di "silent CSR" (2004, p. 52) e Matten e Moon di "implicit CSR" (2008, p. 409).

Elevato è, in genere, il grado di interazione con la comunità locale, della quale tende ad assumere il ruolo di "leader e benefattore" (Spence, 1999, p. 164). L'enfasi sulle persone si traduce nella nascita di relazioni, anche personali, in particolare tra proprietari e dipendenti, ma anche con clienti e fornitori (Spence e Lozano, 2000; Lepoudre e Heene, 2006; Balluchi et al., 2011; Del Giudice et al., 2017). Il legame della PMI con il territorio genera spesso la partecipazione a *network* di PMI imprese e/o a *supply chain* locali (Lepoutre e Heene, 2006; Murillo e Lozano, 2006; Maticena e Del Baldo, 2009; Battaglia et al., 2010, Del Baldo e Demartini, 2016.)

Caratteristici sono anche i meccanismi di gestione e quelli di controllo aziendale, generalmente scarsamente formalizzati (Marchini, 2000). Da ciò consegue una spiccata capacità di adattamento di queste imprese ai cambiamenti socio-ambientali, con la conseguente possibilità di sfruttare condizioni di vantaggio competitivo rispetto alle concorrenti più "grandi" ma spesso anche più "rigide". La programmazione delle attività aziendali è in genere di breve-medio periodo, complice la scarsità delle risorse finanziarie a disposizione delle PMI che vale certamente a limitare la pianificazione degli investimenti di più lungo periodo (Spence, 2007; Fassin, 2008).

Nel corso del tempo sono stati pubblicati diversi contributi sul tema della responsabilità socio-ambientale delle PMI. Tuttavia, fino ad ora, decisamente meno numerosi sono i lavori che hanno sviluppato una sistematica *review* della letteratura sul tema. Alcuni studi che hanno adottato questo metodo, hanno concentrato l'attenzione solo su alcuni aspetti della relazione CSR-PMI. Questo è il caso del lavoro pubblicato da Ortiz-Avram et al. (2018), finalizzato a verificare come le PMI integrano la CSR nelle loro strategie (Ortiz-Avram et al., 2018). Nello stesso ambito può essere ricondotto il lavoro di Klewitz e Hansen (2014) che fornisce un quadro sistematico delle ricerche focalizzate sui temi dell'innovazione sustainability-oriented e sulle strategie di sostenibilità delle PMI.

Di respiro più ampio sono invece gli studi, condotti da Vázquez-Carasco e López-Pérez (2013) e da Soundararajan et al. (2018). I primi autori, prendendo a riferimento 28 articoli, hanno evidenziato il framework teorico, i *drivers* e le conseguenze dell'implementazione della CSR nelle PMI. Più di recente, Soundararajan et al., hanno proposto una rassegna delle teorie e di alcune variabili di contesto e metodologiche utilizzate nelle ricerche sulla responsabilità sociale delle PMI.

Il presente studio si colloca in questo secondo approccio di ricerca. Obiettivo del nostro lavoro è infatti quello di sviluppare una *review* sistematica della letteratura (Tranfield et al., 2003) diretta a mappare le ricerche condotte sul tema della responsabilità socio-ambientale delle PMI negli ul-

timi 15 anni. Più in particolare si intende rispondere alle seguenti domande di ricerca:

- quali sono i metodi di ricerca utilizzati e i risultati conseguiti dagli studi sulla CSR nelle PMI?
- quali sono i temi sui quali la letteratura si è maggiormente concentrata?
- quali potrebbero essere le prospettive di ricerca?

La *review* condotta fornisce almeno due importi contribuiti.

Il primo è quello offerto alle ricerche sulla relazione CSR e PMI. Il nostro lavoro propone infatti un quadro dello “stato dell’arte” su questo tema attraverso l’analisi della letteratura degli ultimi 15 anni. Dalla verifica è possibile trarre indicazioni sulle direttrici di futuro sviluppo degli studi.

Il secondo è di carattere più strettamente prescrittivo. Il presente studio fornisce infatti una *overview* dei vantaggi, dei possibili ostacoli ma anche delle azioni attivate o attivabili a supporto delle PMI che vogliono abbracciare, in modo più strutturato, le logiche di responsabilità socio-ambientale.

Il lavoro sarà articolato come segue. Il paragrafo 2 presenta e descrive la metodologia alla base dello sviluppo della ricerca, il terzo paragrafo riassume i principali risultati dell’analisi svolta, infine, l’ultimo paragrafo riporta alcune considerazioni conclusive evidenziando possibile linee di sviluppo della ricerca.

## 2. Metodologia

Una *review* sistematica è una “metodologia il cui obiettivo è quello di sintetizzare le ricerche in un modo sistematico, trasparente e replicabile” (Tranfield et al., 2003, p. 207). Attraverso l’impiego di questa metodologia, utilizzata anche in altri studi che si sono occupati di responsabilità sociale (Taneja et al., 2011; Vázquez-Carrasco e López-Pérez Carrasco, 2013), ci si propone di pervenire a una chiara, obiettiva e sintetica presentazione delle evidenze raccolte.

Lo sviluppo dell’analisi ha seguito 3 principali *steps* (Vázquez-Carrasco e López-Pérez Carrasco, 2013): individuazione dei *databases* utili a supportare la nostra analisi, identificazione delle *keywords*, analisi descrittiva e tematica. La selezione dei lavori da includere nella verifica è stata operata considerando gli articoli pubblicati, in riviste di natura scientifica, nell’intervallo temporale 2004 - settembre 2018 e redatti in lingua inglese o italiana. La ricerca è stata condotta utilizzando alcune parole chiave: piccole e medie imprese (PMI), *small and medium enterprises* (SME); *corporate social responsibility* (CSR). Con riferimento alla *keyword* CSR sono state considerate anche le *keywords environmental responsibility* (responsabilità ambientale) e *sustainability* (sostenibilità) in quanto considerate caratterizzazioni della responsabilità socio-ambientale dell’impresa.

La *review* è stata sviluppata utilizzando i seguenti *research databases*: Google scholar; EBSCOHost, Emerald, Wiley online.

I lavori sono stati individuati inserendo le *keywords* in precedenza indicate nel *search field* presente in ciascun *database* seguendo le modalità di ricerca volta per volta previste.

La ricerca è stata effettuata verificando la presenza delle *keywords* nel titolo dell'articolo o nell'*abstract*. Sono stati inizialmente identificati 573 lavori dai quali sono stati eliminati quelli ripetuti nei diversi database pervenendo quindi a 381 articoli. Lo *step* successivo ha portato alla lettura degli *abstracts* sulla cui base gli articoli sono stati organizzati in: rilevanti (se nel titolo e nell'*abstract* erano presenti riferimenti sia alla CSR che alle PMI); scarsamente rilevanti (se nel titolo oppure nell'*abstract* erano presenti riferimenti alla CSR e alle PMI) (Tarquinio, 2014). La successiva lettura completa degli articoli trovati ci ha consentito di eliminare dagli elenchi i lavori non strettamente riferibili al tema oggetto di indagine (ad esempio, non erano focalizzati sulle PMI pur facendo riferimento alla CSR). Il totale degli articoli pubblicati nel periodo (2004 - settembre 2018) e presi a riferimento per la successiva fase di verifica è stato pari a 94 (Tab.1).

Tab. 1 - Articoli che analizzano la relazione CSR-PMI

Riviste	Articoli (Autori e anno di pubblicazione)
African Journal of Business Management	Turyakira, 2017
British Journal of Management	Tang e Tang, 2017
Business and Society Review	Spence, 2007
Business ethics: A European Review	Chassé e Courrent, 2018; Davies e Crane, 2010; Enderle, 2004; Fassin, 2008; Fisher et al., 2009; Hammann et al., 2009; Jenkins, 2009; Morsing e Perrini, 2009; Murillo e Lonzano, 2009
Business Strategy and the Environment	Borga et al., 2009; Jansson et al., 2017; Knight et al., 2018; Lewis et al., 2015; Malesios et al., 2018; Revell et al., 2010
Corporate Communications: An International Journal	Nielsen e Thomsen, 2009
Corporate Governance	Longo et al., 2005
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	Battaglia et al., 2010; Battisti, Perry, 2011; Cassells e Lewis, 2011; Castka et al., 2004; Graafland e Smid, 2016; Graafland, 2018; Lee et al., 2015; Lee et al., 2017; Reyes-Rodríguez et al., 2014; Wu, 2017
Economia Aziendale Online	Del Baldo, 2009b
Environment and Planning C: Government and Policy	Parker et al., 2009
European Business Review	Abbasi, 2017
International Business Research	Kechiche, Soparnot, 2012
International Journal of Bank Marketing	Biong e Silkoset, 2017;

Journal of Applied Quantitative Methods	Ceptureanu, 2016
Journal of Business Ethics	Cambra-Fierro et al., 2008; El Baz et al., 2016; Fassin et al., 2011; Fassin et al., 2015; Jamali et al., 2009; Jenkins, 2006; Lepoutre e Heene, 2006; Moore e Spence, 2006; Moore et al., 2009; Murillo e Lozano, 2006; Perrini, 2006; Perrini et al., 2007; Preuss e Perschke, 2010; Russo e Perrini, 2010; Russo e Tencati, 2009; Udayasankar, 2008; von weltzien høivik e Shankar, 2011; Williamson et al., 2006
Journal of Cleaner Production	Ciliberti et al., 2008; Dey et al., 2018; Hsu et al., 2017; Klewitz e Hansen, 2014; Ortiz-Avram et al., 2018
Journal of General Management	Jenkins, 2004
Journal of Governance and Regulation	Pitoska et al., 2018
Journal of Organizational Behavior	Del Giudice et al., 2017
Journal of Small Business and Enterprise Development	Langwell e Heaton, 2016
Journal of Small Business Management	Li et al., 2016; Stoian e Gilman, 2017
Journal on Chain and Network Science	Abdirahman et al., 2014
Management	Szczanowicz e Saniuk, 2016
Management Decision	Nejati et al., 2014
Problems and perspectives in Management	Chi Vo, 2011
Procedia - Social and Behavioral Sciences	Klovienè e Speziale, 2015
Public Relations Review	Coppa e Sriramesh, 2013; Pastrana e Sriramesh, 2014
Quality & Quantity	Raza e Majid, 2016; Vásquez-Carrasco e López-Pérez, 2013
Rivista Piccola Impresa/ Small Business	Del Baldo, 2009a; Balluchi et al., 2011; De Chiara, 2012
Social Responsibility Journal	Parker et al., 2015; Santos, 2011
Supply Chain Management: An International Journal	Ayuso et al., 2013; Pedersen, 2009
Sustainability	Aguado e Holl, 2018; Apospori, 2018; Battaglia et al., 2014; Caputo et al., 2018; Choongo, 2017; Jahanshahi e Brem, 2017; Kraus et al., 2017; Oncioiu et al., 2018; Sáez-Martínez et al., 2016; Sarfraz et al., 2018; Suh e Lee, 2018; Valdez-Juárez et al., 2018
The TQM Journal	Ciasullo e Troisi, 2013

Fonte: nostra elaborazione

I lavori selezionati sono stati poi organizzati, in analogia al modello di classificazione proposto da Thomson (2007), individuando: *topic, focus*, metodo di ricerca adottato, contesto territoriale di riferimento delle eventuali indagini svolte, riviste che hanno pubblicato i diversi contributi, risultati conseguiti.

I dati relativi a ciascun lavoro selezionato sulla base delle indicazioni in precedenza fornite sono stati registrati utilizzando un foglio Excel. Sulla base della selezione dei lavori e dei dati raccolti con riferimento a ciascuno

di essi, è stata sviluppata, dapprima, una analisi descrittiva di tali lavori (rivista e anno di pubblicazione, metodo di ricerca impiegato, area geografica coperta) per pervenire poi ad una analisi tematica, diretta a evidenziare i principali temi indagati (*topic, focus*, risultati conseguiti).

### 3 Risultati dell'analisi

#### 3.1 CSR e PMI: il quadro descrittivo

I risultati della verifica svolta fanno emergere che:

- i lavori presi in considerazione sono stati pubblicati in prevalenza sulla rivista *Journal of Business Ethics* (18). Un numero rilevante di articoli è stato, inoltre, pubblicato su *Sustainability* (12) e *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (10). Seguono, in termini di numero di articoli pubblicati sul tema CSR-PMI, le riviste *Business ethics: A European Review* (9), *Business Strategy and the Environment* (6), *Journal of Cleaner Production* (5) e la *Rivista Piccola Impresa/Small Business* (3). Due articoli sono stati rispettivamente pubblicati sulle riviste *Journal of Small Business Management*, *Quality & Quantity*, *Public Relations Review*, *Social Responsibility Journal* e *Supply Chain Management: An International Journal*. In ciascuna delle altre ventuno riviste riportate nella tabella n.1 è stato pubblicato solo un lavoro.
- la maggioranza dei lavori oggetto dell'indagine sono stati pubblicati nel 2009 e nel periodo compreso tra gennaio e settembre 2018 (14). Ad eccezione del 2016 e del 2017 (con rispettivamente 8 e 13 articoli pubblicati), in ciascuno degli altri anni dell'intervallo preso a riferimento, sono stati in media pubblicati sul tema circa 4 articoli<sup>2</sup>. L'attenzione della letteratura su CSR e PMI può pertanto ritenersi costante, con punte di maggiore interesse in alcuni periodi. Quest'ultima circostanza ha portato Vázquez-Carrasco e López-Pérez a qualificare questo come un "trending topic" (2013, p. 3209).
- la maggior parte degli articoli analizzati (77) prevedono verifiche empiriche, solo 17 hanno natura prevalentemente teorica. La prevalenza di lavori empirici può portare a ritenere che i ricercatori, con il supporto dei dati raccolti, hanno inteso sviluppare, accreditare e consolidare il *mainstream* teorico sul tema CSR e PMI. La metodologia di ricerca maggiormente utilizzata nelle verifiche è di tipo qualitativo. Il ricorso ad interviste è previsto in 23 dei lavori analizzati, in 19 il ricorso a *case*

---

<sup>2</sup> Più in particolare: 2004 (3); 2005 (1); 2006 (6); 2007 (2); 2008 (4); 2010 (5); 2011 (7) 2012 (2); 2013 (4); 2014 (6); 2015 (5).

*study* e in 15 a *survey*. Frequente è l'impiego congiunto di *case study* e interviste e di *survey* e interviste. Sono stati individuati 24 articoli che utilizzano una metodologia di ricerca quali-quantitativa e prevedono in genere l'uso congiunto di *survey* e test statistici. Un approccio di ricerca solo quantitativo risulta impiegato unicamente in 8 lavori.

- le PMI più di frequente oggetto dell'analisi da parte della letteratura sono quelle italiane (15 articoli), seguite da quelle del Regno Unito (12), dalle spagnole (6) e dalle francesi (4). Sono stati identificati tre lavori rispettivamente per le PMI australiane, danesi, neozelandesi e norvegesi e due lavori per quelle belghe, svedesi, greche, rumene, cinesi e sudcoreane. Singoli articoli fanno riferimento ad altre imprese europee ed extra-europee.

### 3.2 CSR e PMI: i principali temi analizzati dalla letteratura indagata.

A fine di individuare i principali temi analizzati dalla letteratura indagata abbiamo utilizzato un approccio induttivo e interpretativo (Klevitz e Hansen, 2014) che, partendo dalla lettura dei diversi lavori, ha portato all'identificazione degli *issues* centrali di ciascun articolo. Successivamente, sono state individuate le similarità e le differenze esistenti tra i diversi *issues* e si è provveduto al loro raggruppamento in quattro principali aree tematiche riguardanti:

- le specificità che contraddistinguono le PMI differenziandole dalle imprese di grandi dimensioni nel loro approccio alla CSR;
- i principali vantaggi derivanti dall'essere socialmente responsabile;
- gli ostacoli che si frappongono all'adozione di una logica di CSR;
- le proposte a supporto della promozione di un orientamento socio-ambientale delle PMI.

Nei sottoparagrafi che seguono sarà evidenziato quanto affermato dalla letteratura analizzata.

#### 3.2.1 Le specificità che contraddistinguono le PMI

Le ricerche condotte fanno emergere una rilevante "creatività-socio-competitiva" (Del Baldo, 2009a, p. 75) delle PMI che, in alcuni casi, raggiunge picchi di eccellenza sia a livello nazionale che regionale (Longo et al., 2005; Caroli e Tantalò, 2010). L'approccio strategico alla CSR è prevalentemente informale (Russo e Tencati, 2009), caratteristica questa che contraddistingue anche i sistemi di gestione, i processi decisionali e gli strumenti di comunicazione (Lee et al., 2015; Graafland e Smid, 2016; Lee et al., 2017; Ortiz-Avram et al., 2018). Sebbene l'informalità implichi una maggiore flessibilità, secondo Graafland e Smid (2016), l'impiego di strumenti formali consentirebbe alle PMI di migliorare la qualità della gestione interna, di

stimolare una maggiore consapevolezza tra i dipendenti, nonché la capacità innovativa dell'azienda. Le minori risorse umane e finanziarie da poter impiegare in responsabilità socio-ambientale sembrano invece spiegare la maggiore sensibilità a questo tema delle imprese medio-grandi rispetto a quelle micro e piccole (Russo e Tencati, 2009; Balluchi et al., 2011). Viene inoltre evidenziato l'impegno profuso e le relazioni attivate dalle PMI in particolare con alcune categorie di stakeholder quali: i collaboratori, l'ambiente, la comunità locale e i clienti (Perrini et al., 2007; Hammann et al. 2009; Balluchi et al., 2011; Parker et al., 2015; Ortiz-Avram et al., 2018).

La letteratura ha diffusamente analizzato le determinanti della CSR, interne ed esterne alle PMI, capaci di influenzare il tipo di approccio e l'attenzione alla responsabilità sociale. Costituiscono variabili esterne al sistema d'impresa in grado di generare effetti sulla relazione CSR-PMI, quelle relative alle pressioni degli *stakeholder* che, in modo diffuso, richiedono trasparenza, dialogo e coinvolgimento nei processi decisionali delle PMI. Anche l'approvazione di norme di salvaguardia socio-ambientale e lo sviluppo di standard e di certificazioni sulla CSR può indurre le PMI a ripensare e riprogettare le attività in una logica di maggiore responsabilità sociale.

Non meno rilevanti sono le variabili interne al sistema d'impresa, in prevalenza riconducibili ai valori e alle norme di condotta etica dell'imprenditore e di coloro che con lo stesso collaborano. Sono i valori di cui essi sono portatori che, trasfusi nel sistema d'impresa, costituiscono la base dell'"essere" socialmente responsabili (Del Baldo, 2009 a,b; Preuss e Perschke, 2010; von Weltzien Høivik e Shankar, 2011). L'orientamento etico e i valori di cui è portatore l'imprenditore (Spence e Lozano, 2000; Jenkins, 2006; Del Baldo, 2009; Hammann et al., 2009; Fassin et al., 2011; Klewitz e Hansen, 2014; Sáez-Martínez et al., 2016; El Baz et al., 2016) influenzano il modello di *stakeholder engagement* e, più in generale, di *management* dell'impresa (Jenkins, 2004). È stato osservato che coloro che promuovono il processo di orientamento responsabile nelle PMI sono in genere gli organi di governo di vertice: imprenditore, consiglio di amministrazione, presidente, amministratore delegato, *managers* (Murillo e Lozano, 2006; Del Baldo, 2009 a,b; Coppa e Sriramesh, 2013). Le iniziative di responsabilità sociale dipendono anche da variabili quali l'educazione, la personalità e le competenze di tali organi, nonché dalla loro consapevolezza circa i vantaggi economici ad essa connessi (Chassé e Courrent, 2018). Le motivazioni economiche sono considerate tra i possibili *drivers* dell'integrazione della responsabilità sociale nella strategia d'impresa delle PMI (Turyakira, 2017). Non si esclude infatti che, alla base del perseguimento di comportamenti socialmente responsabili, vi possa essere un interesse personale da parte dell'imprenditore in termini, per esempio, di profitto oltre che di soddisfazione personale e miglioramento delle relazioni con gli *stakeholders* (Ortiz-Avram et al., 2018). Si ritiene inoltre che la centralità assunta dai vertici aziendali offuschi il

ruolo altrettanto importante che anche i responsabili delle risorse umane potrebbero assumere nell'implementazione della CSR nelle PMI (Langwell e Heaton, 2016). Tali figure potrebbero infatti contribuire all'integrazione degli obiettivi di sostenibilità nel sistema d'impresa sia attraverso l'elaborazione di politiche di gestione e di sviluppo del personale capaci di sostenere il raggiungimento di performance sostenibili sia attraverso la creazione e il rafforzamento delle competenze, della motivazione e dei valori necessari affinché l'impresa possa ottenere i risultati economici, sociali ed ambientali desiderati.

Lee et al. (2017), sottolineano che le variabili esterne (più in particolare, le pressioni degli *stakeholder* e l'approvazione di norme di salvaguardia socio-ambientale) incidono maggiormente sulla relazione CSR-PMI rispetto alle variabili interne. Pertanto, l'adozione di pratiche di CSR da parte delle PMI potrebbe essere espressione di un comportamento più reattivo che proattivo. Ciò, probabilmente, in quanto le PMI tendono a riconoscere le questioni relative alla CSR come fonti di rischio che possono provocare reazioni avverse degli *stakeholders* e, di conseguenza, tradursi in un danno reputazionale per l'impresa (Graafland, 2018).

### *3.2.2 I principali vantaggi derivanti dall'essere socialmente responsabile*

Numerosi sono gli studi secondo cui l'attenzione alla CSR contribuisce a migliorare la reputazione dell'impresa (Jahanshahi e Brem, 2017; Turyakira, 2017; Knight et al., 2018; Ortiz-Avram et al., 2018; Valdez-Juárez et al., 2018). Va però osservato che non manca chi sostiene che la CSR possa mettere a rischio la reputazione di una PMI. L'incremento della sua visibilità e la maggiore esposizione ad un controllo esterno più intenso, potrebbero infatti renderla più facilmente oggetto di critiche da parte, in particolare, delle organizzazioni non governative locali. Graafland (2018) sostiene quindi che le imprese non dovrebbero focalizzarsi sui benefici reputazionali della CSR, in quanto questi potrebbero convertirsi in "responsabilità reputazionali" (p. 10) capaci, in caso di mancata soddisfazione delle aspettative degli *stakeholder*, di generare un danno all'immagine aziendale.

Diversi studi inoltre evidenziano i vantaggi che la CSR può garantire alle PMI in termini di incremento del "*social capital*" (Perrini, 2006; Fisher et al., 2009; Russo e Perrini, 2010; Preuss e Perschke, 2010; Ortiz-Avram et al., 2018) e di partecipazione alla costruzione del "bene comune" nel contesto di specifici territori (del Baldo, 2009 a,b). Una gestione socialmente responsabile può generare altri effetti positivi quali: la riduzione dei costi, il miglioramento dell'efficienza, la crescita aziendale e il conseguimento di vantaggi competitivi, la spinta ad innovazioni di prodotto e/o di processo, lo stimolo alla creazione di un nuovo modello di business, l'incremento della soddisfazione del cliente, attrazione dei talenti migliori ecc.

(Enderle, 2004; Murillo e Lonzano, 2006; Perrini, 2006; Jenkins, 2006, 2009; Preuss e Perschke, 2010; von Weltzien Høivik, Shankar, 2011; Coppa e Sri-ramesh, 2013; Reyes-Rodríguez et al., 2014; Battaglia et al., 2014; Raza e Majid, 2016; Pitoska et al., 2018 ) (Tab.2). In termini di crescita aziendale, si sottolinea come il raggiungimento di tale vantaggio sia principalmente garantito dall'adozione di pratiche di CSR rivolte alla comunità locale, ai lavoratori e ai clienti piuttosto che all'ambiente (Stoian e Gilman, 2017; Apospori, 2018). Si pone, inoltre, l'accento sull'impatto positivo che la CSR può generare sulla performance finanziaria delle PMI grazie ai benefici reputazionali dell'investimento in sostenibilità e alla riduzione dei costi prodotta dalla gestione più efficiente delle risorse energetiche (Choongo, 2017; Jahanshahi e Brem, 2017; Graafland, 2018; Knight et al., 2018).

### 3.2.3 *Gli ostacoli che si frappongono all'adozione di una logica di CSR.*

L'adozione di un approccio strategico alla CSR può risultare complesso per una PMI. In particolare è stato evidenziato che possono costituire un ostacolo all'implementazione: l'assenza di qualificate risorse umane, tecniche e organizzative, in grado di agevolare la complessa implementazione di modelli e di strategie di CSR; la scarsa familiarità con strumenti della CSR (ad es. certificazioni, standard, report ecc.); la ridotta collaborazione con gli *stakeholders* esterni; la mancanza di tempo, di competenze e di adeguate conoscenze da parte del piccolo imprenditore; la difficoltà di quantificazione dei benefici connessi alla CSR; l'assenza di istituzioni capaci di assistere le PMI nel processo di implementazione della CSR; la percezione di una consistente onerosità di un approccio strutturato alla CSR, coniugata con l'idea che questo orientamento non possa generare reali vantaggi competitivi ed economici per l'impresa (Morsing e Perrini, 2009; von Weltzien Høivik, Shankar, 2011; Abbasi, 2017; Turyakira, 2017; Pitoska et al., 2018; Valdez-Juárez et al., 2018) (Tab.2). È interessante la posizione di chi osserva che è lo stesso termine *corporate*, presente nella locuzione di CSR, a spingere le PMI a pensare che questa forma di responsabilità riguardi esclusivamente le imprese di grandi dimensioni (Raza e Majid, 2016). Il concetto di CSR deve, invece, essere inteso in maniera più ampia, in quanto tutte le imprese, indipendentemente dalla loro tipologia e dalle loro dimensioni, hanno delle responsabilità economiche, sociali e ambientali nei confronti dei loro *stakeholders* (Freeman e Velamuri, 2008; Lee et al., 2015; Turakya et al., 2017).

Tab. 2 - Vantaggi e ostacoli all'adozione della CSR da parte delle PMI

Vantaggi	Ostacoli
Social capital e "bene comune"	Mancanza di risorse umane, tecniche, organizzative, finanziarie
Miglioramento della fiducia, della reputazione e dell'immagine	Percezione di una elevata onerosità delle attività connesse alla CSR
Miglioramento del brand equity	Scarsa familiarità con gli strumenti e gli standard relativi alla CSR
Miglioramento delle relazioni di mercato e della soddisfazione del cliente	Assenza di una visione strategica
Spinta all'innovazione di prodotto, di processo e alla creazione di nuovi modelli di business	Informalità caratterizzante i sistemi di gestione, i processi decisionali e gli strumenti di comunicazione
Miglioramento della performance economica e finanziaria	Scarsa collaborazione con gli <i>stakeholder</i> esterni
Conseguimento di vantaggi competitivi	Mancanza di tempo, di competenze e di conoscenze da parte dell'imprenditore
Miglioramento dell'ambiente di lavoro e maggiore capacità di attrarre lavoratori	Difficoltà di quantificazione dei benefici derivanti dalla CSR
Riduzione dei costi e miglioramento dell'efficienza	Assenza di istituzioni atte ad assistere le PMI nel processo di implementazione della CSR
Migliore risk management	

Fonte: nostra elaborazione

### 3.2.4 Proposte a supporto della promozione di un orientamento socio-ambientale delle PMI

Al fine di eliminare alcuni degli ostacoli all'adozione della CSR nelle PMI e promuovere un orientamento socio-ambientale dell'impresa, la letteratura ha, in alcuni casi, suggerito e, in altri, dimostrato l'utilità dell'adozione di un approccio alla responsabilità *network-based*. Si tratta di un approccio fondato su forme di collaborazione tra PMI e attori istituzionali locali e nazionali, pubblici e privati. Diversi autori hanno evidenziato che l'attivazione di queste relazioni è considerata fondamentale per la diffusione delle conoscenze sulla CSR e per la realizzazione e diffusione di politiche e strategie socio-ambientali (Battaglia et al., 2010; Del Baldo, 2009 a,b; De Chiara, 2012; von Weltzien Høivik, Shankar, 2011; Chi Vo, 2011).

La creazione di *network*, più o meno strutturati ed estesi, potrebbe consentire alle PMI di superare molti di quegli ostacoli alla formalizzazione e all'adozione di pratiche di responsabilità sociale che spesso, tali realtà d'impresa, incontrano nell'implementare la CSR in modo individuale. La costituzione di *cluster* – caratterizzati dalla collaborazione tra imprese operanti nella medesima area geografica e generalmente contraddistinte dall'adozione di tecnologie, competenze e fattori produttivi simili o com-

plementari – potrebbe risultare un importante *driver* di innovazione, supportare la crescita, incoraggiare il perseguimento degli obiettivi di responsabilità socio-ambientale, incrementare il consenso sociale ecc. (Lepoutre e Heene, 2006; Murillo e Lozano, 2009; Battaglia et al. 2010; von Weltzien Høivik, Shankar, 2011; Wu, 2017; Ortiz-Avram et al., 2018). La realizzazione di queste forme di collaborazione potrebbe essere agevolata dall'azione di un soggetto intermediario e/o stimolata attraverso l'elaborazione di specifici *compliance frameworks*. Ciò in quanto se da un lato l'imprenditore è consapevole dei vantaggi derivanti dalla partecipazione a un *cluster*, dall'altro tali vantaggi potrebbero non essere sufficienti a incentivarlo a cambiare il suo tradizionale modo di operare (Lewis et al., 2015).

Pongono l'accento sempre sugli aspetti relazionali anche i lavori che hanno investigato, con riferimento alle PMI, il legame tra CSR e catena di fornitura (locale e globale). Perché un'impresa possa operare in modo efficace secondo logiche di responsabilità sociale è infatti necessario che tutte le imprese della sua *supply chain* operino secondo questa logica (Enderle, 2004; Tang e Tang, 2017). L'adozione di pratiche di CSR da parte delle PMI richiede quindi la verifica del rispetto di standard di responsabilità socio-ambientale da parte dei fornitori. Questa esigenza può generare pressioni sui partner affinché adottino le medesime logiche di responsabilità oppure (sia pure con non poche difficoltà) affinché realizzino attività di trasferimento di quelle pratiche lungo tutta la catena di fornitura (Lepoudre e Heene, 2006; Ciliberti et al. 2008; Pedersen, 2009; Ayuso et al., 2013). A tal fine si suggeriscono l'adozione di strumenti di valutazione dei fornitori, l'attuazione di azioni di sensibilizzazione, la creazione di collaborazioni, l'evoluzione della *governance* ecc. (Lee et al., 2017). Possibili vantaggi derivanti dalla condivisione di comportamenti socialmente responsabili lungo la *supply chain* sono individuati in termini di attrazione di risorse e di talenti, miglioramento dell'immagine, ottenimento di supporto tecnico e rafforzamento della capacità innovativa (El Baz et al., 2016; Wu, 2017; Valdez-Juárez et al., 2018).

È stato inoltre sottolineato il ruolo che le associazioni di categoria e le amministrazioni pubbliche rivestono o possono rivestire al fine di promuovere e sensibilizzare le PMI sui temi della CSR (ad es. tramite l'introduzione di sistemi incentivanti, operazioni di assistenza finanziaria parziale a supporto delle pratiche di CSR, promozione di una maggiore consapevolezza sugli strumenti di gestione ambientale ecc.) (Coppa e Sriramesh, 2013; Revell et al., 2010; Balluchi et al., 2011; Graafland e Smid, 2016; Lee et al., 2017), nonché al fine di supportare la creazione di *cluster system* (Battaglia et al., 2010). Sempre con riferimento all'aspetto relazionale tra PMI, associazioni di categoria e amministrazioni pubbliche, si evidenzia il ruolo che le PMI possono ricoprire nell'ambito della *Political Corporate Social Responsibility* (Wickert, 2016). Tale approccio alla responsabilità sociale preve-

de che anche le imprese di minori dimensioni possano assumere un ruolo “politico”, utile a colmare eventuali lacune normative e a contribuire allo sviluppo di un sistema di *governance* a livello globale (ad es. attraverso processi di autoregolamentazione volontaria, rapporti di cooperazione con governi e istituzioni ecc.) (Ortiz-Avram et al., 2018).

Diversi lavori hanno documentato uno scarso interesse delle PMI nei confronti della tutela ambientale (Spence, 2007; Hamman et al., 2009). Potrebbero spiegare questo disinteresse, la scarsa disponibilità di risorse finanziarie o la mancata considerazione dei benefici che potrebbero derivare da un approccio più attento alla gestione della loro responsabilità ambientale (Jansson et al., 2017; Del Giudice et al., 2017). Più di recente si è invece assistito a una netta inversione di tendenza rispetto al passato. Diversi studi hanno infatti documentato un progressivo impegno delle PMI in attività di riciclo, di minimizzazione degli sprechi, di miglioramento dell’efficienza energetica, di riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> (Parker et al. 2009; Revell et al., 2010; Battisti e Perry, 2011; Cassells e Lewis, 2011; Nejati et al., 2014; Graafland e Smid, 2016). Le ragioni non sono solo riconducibili alla doverosa adozione di norme di tutela ambientale (a meno di voler incorrere in sanzioni), alla presenza di incentivi erogati per fini di salvaguardia ambientale o alle pressioni degli *stakeholder*, ma anche ad un maggiore *environmental commitment* dell’imprenditore, dei manager e/o dei dipendenti che operano nell’impresa (Parker et al. 2009; Cambra-Fierro et al., 2008; Nejati et al., 2014; Aguado e Holl, 2018). Non meno rilevanti sarebbero inoltre la ricerca di vantaggi in termini di riduzione dei costi, ottenimento di nuovi clienti, incremento delle vendite, miglioramento dell’immagine e della reputazione, conseguimento di vantaggi competitivi (Revell et al., 2010; Nejati et al., 2014; Sáez-Martínez et al., 2016; Aguado e Holl, 2018). Al fine di aiutare le PMI a sfruttare le opportunità offerte dal passaggio a un’economia verde la Commissione Europea ha attivato una serie di iniziative rivolte proprio alle PMI (Sáez-Martínez et al., 2016).

Affinché l’impresa possa garantirsi condizioni di maggiore visibilità e possa far apprezzare ai diversi *stakeholders* “un’idea di sviluppo” (Coda, 1991, p. 26) fondata sul connubio tra esigenze economiche e socio-ambientali, deve attivare un sistema di comunicazione verso l’esterno (Nielsen e Thomsen, 2009). Attraverso la comunicazione dell’impegno profuso in ambito socio-ambientale, l’impresa può fare apprezzare ai suoi *stakeholder* i valori che animano il suo agire e soddisfare il diritto, dei diversi portatori di interessi, di conoscere gli effetti che l’attività d’impresa ha prodotto. Al fine di supportare le PMI nel processo di comunicazione e di *reporting* della CSR sono stati elaborati programmi di sviluppo della reportistica d’impresa, proposti standard e delineate linee guida dedicate a queste particolari realtà imprenditoriali (Borga et al., 2009; GRI, 2018). La letteratura indagata ha però evidenziato che l’attività di comunicazione delle pratiche di CSR

è prevalentemente informale (Turyakira, 2017; Choongo, 2017; Pitoska et al., 2018; Ortiz-Avram, 2018) e si avvale dei *social network* (Lee et al., 2015). Secondo alcuni autori, tale scelta può trovare spiegazione nella percezione generale che gli impatti sociali e ambientali delle PMI siano trascurabili se confrontati con gli impatti generati dalle imprese di maggiori dimensioni (Graafland e Smid, 2016; Raza e Majid, 2016).

#### 4. Considerazioni finali

Il presente studio ha presentato una *review* sistematica della letteratura che, negli ultimi 15 anni, ha indagato il tema della CSR nelle PMI. L'analisi, condotta su 94 articoli, presenta un ampio inquadramento dei lavori pubblicati nell'intervallo temporale preso in considerazione (2004-settembre 2018).

È stato in particolare osservato che sull'orientamento delle PMI alla CSR incidono variabili interne ed esterne a queste imprese e che, nonostante possano essere diversi gli ostacoli che si frappongono alla piena adozione di una strategia di responsabilità socio-ambientale, non meno rilevanti sono i vantaggi che potrebbero essere conseguiti con un impegno strutturato sul tema.

Tra i diversi temi affrontati dalla letteratura, ci sembra interessante, in particolare, richiamare tre principali questioni emerse e i collegamenti tra loro esistenti. Il riferimento è ai valori dell'imprenditore, all'approccio alla *CSR network based*, alla possibile creazione di valore condiviso.

Non si può parlare di responsabilità sociale della PMI senza far riferimento ai valori che animano il comportamento dell'imprenditore. Sono questi valori che, trasfusi nell'impresa, costituiscono il presupposto del modello di responsabilità socio-ambientale di una PMI nonché la base del suo disegno strategico. Ma i valori, affinché possano guidare i comportamenti quotidiani, vanno veicolati all'interno della struttura organizzativa e condivisi con tutti coloro che nell'impresa operano. La condivisione, ma anche il dialogo e la collaborazione, si spingono ben oltre le mura dell'impresa. Il forte radicamento territoriale delle PMI non solo spiega lo stretto rapporto che si instaura tra l'impresa e la comunità locale, costituisce anche il perno su cui fare leva affinché si attivino, tra imprese, forme di collaborazione in chiave territoriale alla base della creazione di veri e propri *cluster*. In questo modo, come osservato, i problemi di natura socio-ambientale, comuni alle diverse imprese del *cluster*, possono trovare soluzione condivisa all'interno del *cluster* stesso e questo rapporto intenso di collaborazione può alimentare un processo di co-creazione di valore a beneficio delle imprese e di tutti gli altri *stakeholder* (Porter e Kramer, 2007, 2011).

Affinché si possa apprezzare pienamente l'importanza della CSR, è necessario che le PMI conoscano i potenziali benefici delle pratiche di re-

sponsabilità sociale (Perrini, 2006) e che possano disporre di un *framework* teorico, di linee guida e di strumenti (Chi Vo, 2011) elaborati tenendo conto delle tipicità delle PMI. A questi fini rilevante è il contributo che possono variamente offrire i ricercatori, gli organismi contabili, gli enti di ricerca, la pubblica amministrazione, le associazioni di categoria. Più in particolare la diffusione delle conoscenze e delle competenze in materia di CSR potrà trovare supporto nelle attività di *networking* tra imprese, nell'organizzazione di *workshop* tematici, in attività di *training* promosse da diversi soggetti (Chi Vo, 2011; Balluchi et al., 2011).

Uno degli obiettivi centrali di una *review* della letteratura è quello di delineare i possibili sviluppi delle ricerche sul tema indagato.

Una direttrice di sviluppo è, a nostro avviso, quella relativa al modello di *business* delle PMI e alla sua ridefinizione nell'ottica della sostenibilità (*sustainable business model*). Il tema, fino ad ora, è stato prevalentemente indagato con riferimento alle grandi imprese (Boons e Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017). Le rilevate peculiarità delle PMI non rendono però asetticamente trasferibile a queste realtà il costruito teorico elaborato con riferimento alle grandi imprese. L'innovazione del modello di *business* può generare una modifica radicale dei processi, dei prodotti e delle logiche organizzative, certamente utili per integrare i temi della responsabilità socio-ambientale nel *core business* di una PMI e per migliorare il modo in cui creano, distribuiscono e catturano il valore.

Potrebbe inoltre essere interessante sviluppare ricerche dirette ad analizzare come comparare gli approcci alla responsabilità socio-ambientale di paesi diversi indagando inoltre gli effetti che le variabili culturali, politico-istituzionali ed economico-generalì possono generare sulle pratiche di responsabilità di queste imprese.

Ulteriori contributi potrebbero essere diretti ad arricchire il *framework* teorico, le linee guida e gli strumenti di supporto all'implementazione delle pratiche di CSR per le PMI. Come abbiamo avuto modo di osservare in precedenza le PMI sono caratterizzate da rilevanti specificità ed eterogeneità. Teorie e strumenti *one-size-fit-all* mal si adattano a queste realtà per le quali potrebbe essere utile costruire "*scenario-based tools*" (Chi Vo, 2011, p. 94).

Il presente lavoro presenta alcuni limiti. Innanzitutto, l'analisi è stata riferita ai soli articoli pubblicati in lingua inglese ed italiana presenti, nell'intervallo temporale preso a riferimento, solo sui database selezionati. Queste scelte hanno inevitabilmente escluso articoli e anche altri documenti (es. libri, *working papers*, relazioni a convegni, rapporti di ricerca) eventualmente pubblicati sul tema CSR e PMI scritti in lingue diverse oppure non presenti sui *databases* utilizzati. Inoltre, la metodologia di analisi utilizzata per organizzare la letteratura identificata sulla base delle *keywords* scelte, si fonda su una interpretazione e codifica dei lavori selezionati del tutto personale ed è pertanto caratterizzata da imprescindibili elementi di

soggettività.

Nonostante queste limitazioni si ritiene che il lavoro possa contribuire alla letteratura accademica, sia fornendo un quadro sintetico e articolato delle ricerche sviluppate negli ultimi 15 anni sul tema della responsabilità socio-ambientale delle PMI che stimolando nuovi studi su questo interessante argomento. Da un punto di vista più strettamente operativo, il presente lavoro fornisce una *overview* dei vantaggi, dei possibili ostacoli ma anche delle azioni attivate o attivabili a supporto delle PMI che vogliono investire, in modo più consapevole e strutturato, nelle buone pratiche di responsabilità socio-ambientale.

Lara Tarquinio  
Università "G.d'Annunzio" di Chieti-Pescara  
l.tarquinio@unich.it

Stefanía Carolina Posadas  
Università "G.d'Annunzio" di Chieti-Pescara  
stefania.posadas@unich.it

## **Riassunto**

Le ricerche sulla *corporate social responsibility* (CSR) hanno trovato prevalente sviluppo con riferimento alle grandi imprese più che con riferimento alle piccole e medie imprese (PMI). Obiettivo del presente lavoro è quello di proporre una *review* sistematica della letteratura diretta a delineare lo stato dell'arte delle ricerche sviluppate sul tema CSR e PMI negli ultimi 15 anni. Sono in particolare analizzati gli approcci teorici, le metodologie di ricerca, i principali risultati ottenuti e alcuni possibili sviluppi degli studi. Il presente lavoro può contribuire alla letteratura accademica, sia fornendo un quadro sintetico e articolato delle ricerche sviluppate sul tema della responsabilità socio-ambientale delle PMI che stimolando nuovi studi su questo argomento. Può inoltre supportare le PMI che vogliono investire nelle buone pratiche di responsabilità socio-ambientale fornendo loro una *overview* dei vantaggi, dei possibili ostacoli ma anche delle azioni attivate o attivabili.

## **Bibliografia**

- Abbasi, M. (2017). Towards socially sustainable supply chains – themes and challenges. *European Business Review*, 29(3), 261-303. doi:10.1108/EBR-03-2016-0045
- Abdirahman, Z.-Z., Sauvée, L., & Shiri, G. (2014). Analyzing network effects of Corporate Social Responsibility implementation in food small and medium enterprises. *Journal on Chain and Network Science*, 14(2), 103-115. doi:10.3920/JCNS2014.x005
- Aguado, E., & Holl, A. (2018). Differences of Corporate Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises: Spain and Norway. *Sustainability*, 10, 1877. doi:10.3390/su10061877
- Apospori, E. (2018). Regional CSR Policies and SMEs' CSR Actions: Mind the Gap-The Case of the Tourism SMEs in Crete. *Sustainability*, 10, 2197. doi:10.3390/su10072197
- Ayuso, S., Roca, M., & Colomé, R. (2013). SMEs as “transmitters” of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18/5, 497-508. doi:10.1108/SCM-04-2012-0152
- Balluchi, F., Furlotti, K., & Petruzzello, A. (2011). PMI e responsabilità sociale: un'analisi empirica nel contesto italiano. *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3, 37-68. doi:10.14596/pisb.38
- Battaglia, M., Bianchi, L., Frey, M., & Iraldo, F. (2010). An innovative model to promote CSR among SMEs operating in industrial clusters: evidence from EU project. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 133-141. doi:10.1002/csr.224
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F., & Frey, M. (2014). Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability*, 6, 872-893. doi:10.3390/su6020872
- Battisti, M., & Perry (2011). Walking the Talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 172-185. doi:10.1002/csr.266
- Biong, H., & Silkoset, R. (2017). Buying CSR with employees' pensions? The effect of social responsible investments on Norwegian SMEs' choice of pension fund management: A conjoint survey. *International Journal of Bank Marketing*, 35 (1), 56-74. doi:10.1108/IJBM-10-2015-0162
- Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.007
- Borga, F., Citterio, A., Noci, G., & Pizzurno, E. (2009). Sustainability report in small enterprises: case studies in Italian furniture companies. *Business Strategy and the Environment*, 18, 162-176. doi:10.1002/bse.561
- Cambra-Fierro, J., Hart, S., & Polo-Redondo, Y. (2008). Environmental respect: ethics or simply business? A study in the small and medium enterprise (SME) context. *Journal of Business Ethics*, 82, 645-656. doi:10.1007/s10551-007-9583-1
- Caputo, F., Carrubbo, L., & Sarno, D. (2018). The Influence of Cognitive Dimensions on the Consumer-SME Relationship: A Sustainability-Oriented View. *Sustainability*, 10(9), 3238. doi:10.3390/su10093238
- Caroli, M., & Tantalo (Eds.). (2010). *Responsabilità sociale d'Impresa nel quadro delle Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali – Un Focus sulle PMI, con il patrocinio di Ipi e del Ministero dello Sviluppo Economico.*
- Cassels, S., & Lewis, K. (2011). SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 186-199. doi:10.1002/csr.269
- Castka, P., Balzarova, M.A., & Bamber, C.J. (2004). How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11, 140-149. doi:10.1002/csr.062
- Ceptureanu, S. I. (2016). *Csr and Profitability in Romanian IT SMEs.* *Journal of Applied*

Quantitative Methods, 11(2), 40-49.

Chassè, S., & Courrent, J. (2018). Linking owner–managers' personal sustainability behaviors and corporate practices in SMEs: The moderating roles of perceived advantages and environmental hostility. *Business ethics: A European Review*, 27, 127-143. doi:10.1111/beer.12176

Chi Vo, L. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9, 89-97.

Choongo, P. (2017). A Longitudinal Study of the Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Performance in SMEs in Zambia. *Sustainability*, 9, 1300. doi:10.3390/su9081300

Ciasullo, M.V., & Troisi, O. (2013). Sustainable value creation in SMEs: a case study. *The TQM Journal*, 25, 44-61. doi:10.1108/175427313112

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588. doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.016

Coda, V. (1991). *Comunicazione e Immagine nella strategia dell'impresa*. Torino, Italia: Giappichelli.

Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate sociale responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39, 30-39. doi:10.1016/j.pubrev.2012.09.009

Davies, I., & Crane, A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review*, 19, 126-139. doi:10.1111/j.1467-8608.2010.01586.x

De Chiara, A. (2012). La competitività responsabile nelle PMI: strategia vincente nei territori "nemici". *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 1, 41-64. doi:10.14596/pisb.19

Del Baldo, M. (2009a). Corporate social responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI? *Rivista Piccola Impresa/Small Business*, 3, 61-102. doi:10.14596/pisb.75

Del Baldo, M. (2009b). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: An analysis of excellent stakeholders relationship and social engagement profiles. *Economia Aziendale Online*, 1, 61-88. doi:10.4485/ea2038-5498.61-88

Del Baldo, M. (2012). Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some "spirited businesses". *Journal of Management & Governance*, 16(1), 1-36. doi:10.1007/s10997-009-9127-4

Del Baldo, M., Demartini, P. (2016). Responsabilità sociale di territorio, network sinergici e governo locale. *Piccola Impresa/Small Business*, (3). doi:10.14596/pisb.229

Del Giudice, M., Khan, Z., De Silva M., Scuotto, V., Caputo, F., & Carayannis, E. (2017). The microlevel actions undertaken by owner–managers in improving the sustainability practices of cultural and creative small and medium enterprises: A United Kingdom–Italy comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1396-1414. doi:10.1002/job.2237

Dey, P. K., Petridis, N. E., Petridis, K., Malesios, C., Nixon, J. D., & Ghosh, S. K. (2018). Environmental management and corporate social responsibility practices of small and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 195, 687-702. doi:10.1016/j.jclepro.2018.05.201

El Baz, J., Laguir, I., Marais, M., & Stagliano, R. (2016). Influence of National Institutions on the Corporate Social Responsibility Practices of Small- and Medium-sized Enterprises in the Food-processing Industry: Differences Between France and Morocco. *Journal of Business Ethics*, 134, 117-133. doi:10.1007/s10551-014-2417-z

Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13, 50-63. doi:10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x

European Commission (EC). (2013). *Tips and Tricks for Advisors, CSR for SMEs*, Adelphi, Germany.

European Commission (EC). (2017). *Annual Report on European SMEs 2016/2017, Final Report*, November 2017.

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow,

C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi:10.1002/bse.1939

Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalizing CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17, 364-378. doi:10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x

Fassin, Y., Van Rossem, A., & Buelens, M. (2011). Small-business owner-managers' perceptions of business ethics and CSR-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453. doi:10.1007/s10551-010-0586-y

Fassin, Y., Werner, A., Van Rossem, A., Signori, S., Garriga, E., von Weltzien Hoivik, H., & Schlierer, H. J. (2015). CSR and related terms in SME owner-managers' mental models in six European countries: National context matters. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 433-456. doi:10.1007/s10551-014-2098-7

Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClinton, K., & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: a Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18, 66-82. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01549.x

Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2006). A new approach to CSR: Company stakeholder responsibility. In *Corporate social responsibility* (pp. 9-23). London, England: Palgrave Macmillan.

Global Reporting Initiative (GRI), (2018). *Empowering Small Business Recommendations for policy makers to enable corporate*.

Graafland, J. & Smid, H. (2016). Environmental impacts of SMEs and the effects of formal management tools: Evidence from EU's largest survey. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(5), 297-307. doi:10.1002/csr.1376

Graafland, J. (2018). Does Corporate Social Responsibility Put Reputation at Risk by Inviting Activist Targeting? An Empirical Test among European SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 1-13. doi:10.1002/csr.1422

Hamman, E., Habisch, A., & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMEs—empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18, 37-51. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01547.x

Hsu, C.-H., Chang, A.-Y., & Luo, W. (2017). Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs e integrating QFD and fuzzy MADM methods. *Journal of Cleaner Production*, 161, 629-645. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.05.063

Jahanshahi, A. A., & Brem, A. (2017). Sustainability in SMEs: Top Management Teams Behavioral Integration as Source of Innovativeness. *Sustainability*, 9, 1899. doi:10.3390/su9101899

Jamali, D., Zanhour, M., & Kehishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87, 355-377. doi:10.1007/s10551-008-9925-7

Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Vall, G. H. (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium- Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26, 69-83. doi:10.1002/bse.1901

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of General Management*, 29, 37-57. doi:10.1177/030630700402900403

Jenkins, H. (2006). Small business champions for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 241-256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6

Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18, 21-36. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x

Kechiche, A., & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature Review. *International Business Research*, 5, 97-106. doi:10.5539/ibr.v5n7p97

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a

systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 57-75. doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.017

Kloviènè, L., & Speziale, M. (2015). Is Performance Measurement System Going Towards Sustainability in SMEs? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 328-333. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.546

Knight, H., Megicks, P., Agarwal, S., & Leenders, M. A. A. M. (2018). Firm resources and the development of environmental sustainability among small and medium-sized enterprises: Evidence from the Australian wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 1-15. doi:10.1002/bse.2178

Kraus, S., Burtscher, J., Niemand, T., Roig-Tierno, N., & Syrjä, P. (2017). Configurational Paths to Social Performance in SMEs: The Interplay of Innovation, Sustainability, Resources and Achievement Motivation. *Sustainability*, 9, 1828. doi:10.3390/su9101828

Langwell, C., & Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SME. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 652-670. doi:10.1108/JSBED-07-2015-0096

Lee, H.-Y., Kwak, D.-W., & Park, J.-Y. (2017). Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Small and Medium-Sized Enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 634-647. doi:10.1002/csr.1433

Lee, K.-H., Herold, D. M., & Yu, A.-L. (2015). Small and Medium Enterprises and Corporate Social Responsibility Practice: A Swedish Perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. doi:10.1002/csr.1366

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67, 257-273. doi:10.1007/s10551-006-9183-5

Lewis, K. V., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24, 750-764. doi:10.1002/bse.1843

Li, N., Toppinen, A., & Lantta, M. (2016). Managerial Perceptions of SMEs in the Wood Industry Supply Chain on Corporate Responsibility and Competitive Advantage: Evidence from China and Finland. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 162-186. doi:10.1111/jsbm.12136

Longo, M., Mura, M., & Bonoli, A. (2005). Corporate Social Responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs'. *Corporate Governance*, 5(4), 28-42. doi:10.1108/14720700510

Malesios, C., Skouloudis, A., Dey, P. K., & Ben, F. (2018). The impact of SME sustainability practices and performance on economic growth from a managerial perspective: Some modeling considerations and empirical analysis results. *Business Strategy and the Environment*. doi:10.1002/bse.2045

Marchini, I. (2000). *Il governo della piccola impresa, Vol. I – Le basi delle conoscenze*, 2 Ed. Genova, Italia: Aspi/Ins-Edit.

Matacena, A., Del Baldo, M. (2009). *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*. Milano, Italia: Franco Angeli.

Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-424. doi:10.5465/amr.2008.31193458

Mio, C. (2005). *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*. Franco Angeli.

Moore, G., & Spence, L. (2006). Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics*, 67, 219-226. doi:10.1007/s10551-006-9180-8

Moore, G., Slack, R., & Gibbon, J. (2009). Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: an exploratory case of UK fair trade organisations. *Journal of Business Ethics*, 89, 173-188. doi:10.1007/s10551-008-9992-9

Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?

- Business Ethics: A European Review, 18, 1-6. doi:10.1111 /j.1467-8608.2009.01544.x
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227-240. doi:10.1007/s10551-006-9181-7
- Murillo, D., & Lozano, J. (2009). Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review*, 18, 7-20. doi:10.1111 /j.1467-8608.2009.01545.x
- Nejati, M., Amran, A., & Ahmad, N. H. (2014). Examining stakeholders' influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes. *Management Decision*, 52(10), 2021-2043. doi:10.1108/MD-02-2014-0109
- Nielsen, D., & Thomsen, C. (2009). CSR communication in small and medium-sized enterprises: A study of the attitudes and beliefs of middle managers. *Corporate Communications: An international Journal*, 14, 176-189. doi:10.1108/13563280910
- Oncioiu, I., Sorinel Capusneanu, S., Mirela Catalina Türkes, M. C., Dan Ioan Topor, D. I., Constantin, D.-M. O., Andreea Marin-Pantelescu, A., & Hint, M. S. (2018). The Sustainability of Romanian SMEs and Their Involvement in the Circular Economy. *Sustainability*, 10, 2761. doi:10.3390/su10082761
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small- and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271. doi:10.1016/j.jclepro.2018.08.011
- Parker, C.M., Bellucci, E., Zutshi, A., Torlina, L., & Fraunholz, B. (2015). SME stakeholder relationship descriptions in website CSR communications. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 364-386. doi:10.1108/SRJ-09-2013-0114
- Parker, C.M., Redmond, J., & Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environmental and Planning C: Government and Policy*, 27, 279-301. doi:10.1068/c0859b
- Pastrana, N.A., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40, 14-24. doi:10.1016/j.pubrev.2013.10.002
- Pedersen, E.R. (2009). The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14/2, 109-116. doi:10.1108/13598540910
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67, 305-316. doi:10.1007/s10551-006-9186-2
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74, 285-300. doi:10.1007/s10551-006-9235-x
- Pitoska, E., Giannakis, K., & Sdraka, D. (2018). Corporate Social Responsibility and Small-Medium Sized Enterprises: Evidence from Greece. *Journal of Governance and Regulation*, 7(1), 40-48. doi:10.22495/jgr\_v7\_i1\_p3
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, 1(2), 68-84.
- Porter, M., & Kramer, M.R. (2007). Strategia e Società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review Italia*, 14(1/2), 1-18.
- Preuss, L., & Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: social responsibility in medium-sized firms. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551. doi:10.1007/s10551-009-0171-4
- Raza, J., & Majid, A. (2016). Perceptions and practices of corporate social responsibility among SMEs in Pakistan. *Quality & Quantity*, 50, 2625-2650. doi:10.1007/s11135-015-0281-2
- Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small Businesses and the Environment: Turning over a new leaf? *Business Strategy and the Environment*, 19, 273-288. doi:10.1108/sd.2011.05627
- Reyes-Rodríguez, J.F., Ulhøi, J.P., & Madsen, H. (2014). Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic

Effects. Corporate social responsibility and Environmental management. doi:10.1002/csr.1359

Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital; CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics*, 91, 207-221. doi:10.1007/s10551-009-0079-z

Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal Vs informal CSR strategies: evidence from Italian micro, small, medium-sized and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353. doi:10.1007/s10551-008-9736-x

Sáez-Martínez, F. J., Díaz-García, C., & González-Moreno, A., (2016). Factors Promoting Environmental Responsibility in European SMEs: The Effect on Performance. *Sustainability*, 8, 898. doi:10.3390/su8090898

Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7, 490-508. doi:10.1108/174711111111115

Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10, 2429. doi:10.3390/su10072429

Soundararajan, V., Jamali, D., & Spence, L.J. (2018). Small business social responsibility: A critical multilevel review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 934-956. doi:10.1111/ijmr.12171

Spence, L. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics'. *Business Ethics: A European Review*, 8(9), 163-172. doi:10.1111/1467-8608.00144

Spence, L., & Lozano, J.F. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 43-53. doi:10.1023/A:1006417425446

Spence, L., & Rutherford, R. (2003). Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 47, 1-5. doi:10.1023/A:1026205109290

Spence, L.J. (2007). CSR and Small business in a European policy context: the five "C" of CSR and Small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112, 533-552. doi:10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x

Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate Social Responsibility That "Pays": A Strategic Approach to CSR for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 5-31. doi:10.1111/jsbm.12224

Suh, C. J., & Lee, I. T. (2018). An Empirical Study on the Manufacturing Firm's Strategic Choice for Sustainability in SMEs. *Sustainability*, 10, 572. doi:10.3390/su10020572

Szczanowicz, J., & Saniuk, S. (2016). Evaluation and reporting of CSR in SME sector. *Management*, 20(1), 96-110. doi:10.1515/manment-2015-0027

Taneja, S.S., Taneja, P.K., & Gupta, R.K. (2011). Research in Corporate Social Responsibility: a review of shifting focus, paradigms, and methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101, 343-364. doi:10.1007/s10551-010-0732-6

Tang, Z., & Tang, J. (2017). Stakeholder Corporate Social Responsibility Orientation Congruence, Entrepreneurial Orientation and Environmental Performance of Chinese Small and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 1-18. doi:10.1111/1467-8551.12255

Tarquinio, L. (2014). La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 67, 173-197. doi:10.12830/77885

Thomson, I. (2007). Mapping the terrain of sustainability accounting. In J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability* (pp. 19-36). Abingdon, OX: Routledge

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. doi:10.1111/1467-8551.00375

Turyakira, P. K. (2017). Small and medium-sized enterprises (SMEs) engagement in

corporate social responsibility (CSR) in developing countries: Literature review. *African Journal of Business Management*, 11(18), 464-469. doi:10.5897/AJBM2017.8312

Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83, 167-175. doi:10.1007/s10551-007-9609-8

Valdez-Juárez, L. E., Gallardo-Vázquez, D., & Ramos-Escobar, E. A. (2018). CSR and the Supply Chain: Effects on the Results of SMEs. *Sustainability*, 10, 2356. doi:10.20944/preprints201805.0469.v1

Vásquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M.E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quantity & Quality*, 47, 3205-3218. doi:10.1007/s11135-012-9713-4

von Weltzien Høivik, H., & Shankar, D. (2011). How can SMEs in a cluster respond to global demands for CSR. *Journal of Business Ethics*, 101, 175-195. doi:10.1007/s10551-010-0708-6

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 16, 1625-1636. doi:10.1023/A:1022452502299

Wickert, C. (2016). "Political" corporate social responsibility in small-and medium-sized enterprises: A conceptual framework. *Business & Society*, 55(6), 792-824. doi:10.1177/0007650314537021

Williamson, D., Lynch-Wood, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67, 317-330. doi:10.1007/s10551-006-9187-1

Wu, G.-C. (2017). Effects of Socially Responsible Supplier Development and Sustainability-Oriented Innovation on Sustainable Development: Empirical Evidence from SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 661-675. doi:10.1002/csr.1435