

PERFORMANCE AZIENDALI E CREAZIONE DI VALORE NEL TURISMO

a cura di

**Marcantonio Ruisi
Guido Migliaccio**



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

FrancoAngeli

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

Direzione: Stefano Marasca (Università Politecnica delle Marche)

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

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

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

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



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

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

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

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

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

PERFORMANCE AZIENDALI E CREAZIONE DI VALORE NEL TURISMO

a cura di

**Marcantonio Ruisi
Guido Migliaccio**



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

FrancoAngeli®

Tutti i capitoli sono stati sottoposti a un processo di *double blind peer review* che ne attesta la qualità scientifica.

DOI: 10.3280/oa-1396

Isbn e-book Open Access: 9788835181804

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>*

INDICE

Introduzione pag. 15

Parte prima

Performance economica e modelli di business

Sezione prima. Contesto territoriale e competitività

1. Il Sistema dei Parchi Archeologici in Sicilia: stato attuale e prospettive future

(di <i>Benedetta Valeria Cannizzaro e Marcantonio Ruisi</i>)	»	23
1.1. Introduzione	»	23
1.2. Revisione della letteratura	»	24
1.2.1. I parchi archeologici in Italia	»	24
1.2.2. Business Model Canvas	»	25
1.3. Contesto di ricerca	»	26
1.4. Metodologia	»	28
1.4.1. Metodo di ricerca	»	28
1.4.2. Raccolta dati: approccio analitico e strumenti	»	28
1.4.3. Analisi dei dati	»	29
1.5. Risultati empirici	»	30
1.6. Discussione, conclusioni e ricerche future	»	34
Bibliografia	»	37

2. Competitività e performance aziendali nel settore alberghiero: evidenze empiriche dal contesto italiano

(di <i>Camilla Ciappei e Rebecca Miccini</i>)	»	39
2.1. Introduzione	»	39

2.2. Il concetto di competitività di una destinazione turistica e la relazione con le performance aziendali	pag.	41
2.3. Sviluppo delle ipotesi di ricerca	»	43
2.4. La metodologia	»	44
2.4.1. La selezione del campione e le fonti dei dati	»	44
2.4.2. Il modello econometrico	»	44
2.4.3. La costruzione delle variabili	»	45
2.5. I risultati	»	47
2.5.1. Le statistiche descrittive	»	47
2.5.2. L'analisi di regressione multivariata	»	48
2.5.3. Test di robustezza	»	49
2.6. Discussione e conclusioni	»	50
Bibliografia	»	52

Sezione seconda. Digitalizzazione e competenze professionali

3. Stakeholder engagement nella Gig economy: il caso Coldplay

(di <i>Daniela Cicchini, Alberto Manzari, Salvatore Principale e Serena Santis</i>)	»	57
3.1. Introduzione	»	57
3.2. Revisione della letteratura	»	59
3.2.1. Gig economy	»	59
3.2.2. Sustainable Knowledge Sharing	»	61
3.3. Metodologia	»	63
3.3.1. Raccolta dati	»	64
3.3.2. Metodo	»	64
3.4. Risultati	»	65
3.5. Discussione e conclusioni	»	67
Bibliografia	»	69

4. Revenue management capability negli host di Airbnb

(di <i>Ruggero Sainaghi e Graziano Abrate</i>)	»	73
4.1. Introduzione	»	73
4.2. Analisi della letteratura	»	75
4.2.1. Grado di professionalizzazione e performance degli host	»	75
4.2.2. Revenue management capability	»	77
4.3. Metodologia	»	80
4.4. Conclusioni	»	82
Bibliografia	»	84

Sezione terza. Governance e sostenibilità finanziaria

5. Assetti societari e rischio di credito nel settore alberghiero: un focus sull'Italia

(di <i>Pierluca Di Cagno e Simone Pizzi</i>)	pag.	91
5.1. Introduzione	»	91
5.2. Literature review	»	93
5.2.1. La valutazione della performance nel settore alberghiero	»	93
5.2.2. Theoretical framework e domande di ricerca	»	94
5.3. Metodologia della ricerca	»	95
5.3.1. La strategia di campionamento	»	95
5.3.2. Il modello empirico	»	95
5.4. Risultati	»	96
5.4.1. Analisi della correlazione	»	96
5.4.2. Analisi del panel	»	97
5.5. Conclusioni	»	99
Bibliografia	»	101

6. Dinamiche di creazione del valore nei processi di passaggio generazionale del settore alberghiero

(di <i>Francesco Badia e Asia Troisio</i>)	»	106
6.1. Le imprese familiari del settore turistico nel sistema economico italiano	»	106
6.2. Metodologia della ricerca	»	107
6.3. La longevità delle imprese familiari e il passaggio generazionale	»	108
6.4. Il passaggio generazionale o i passaggi generazionali?	»	110
6.5. Le imprese turistiche e l'industria turistica	»	112
6.6. Il passaggio generazionale per le aziende alberghiere a conduzione familiare	»	113
6.6.1. La maturazione personale dei giovani	»	113
6.6.2. L'ingresso in azienda	»	114
6.6.3. La convivenza tra generazioni e il passaggio di testimone	»	115
6.7. Conclusioni	»	116
Bibliografia	»	118

7. PMI turistiche e accesso al credito garantito: un connubio per creare valore nel turismo

(di <i>Maria Teresa Bianchi e Sabrina Ricco</i>)	»	121
---	---	-----

7.1. Introduzione	pag.	121
7.2. Revisione della letteratura	»	122
7.3. Principali caratteristiche del Fondo di Garanzia italiano	»	125
7.4. Data set informativo e risultati	»	128
7.4.1. Risultati	»	129
7.5. Conclusioni	»	131
Bibliografia	»	132

Sezione quarta. Modelli innovativi di ospitalità e ricreazione

8. Value creation in the tourism sector: An empirical analysis of albergo diffuso's business model

(di <i>Cinzia Vallone, Simona Alfiero e Alessandro Capocchi</i>)	»	139
8.1. Introduction	»	139
8.2. Theoretical background	»	141
8.2.1. The origins and current studies of the AD model	»	141
8.2.2. The business model and the hospitality sector	»	141
8.2.3. The AD innovative business model: An analytical investigative approach	»	142
8.3. Methodology	»	143
8.3.1. Materials and measures	»	143
8.3.2. Sample	»	144
8.4. Results and discussion	»	145
8.4.1. Key activities	»	145
8.4.2. Partner network	»	146
8.4.3. Key resources	»	146
8.4.4. Cost and revenue structure	»	147
8.4.5. Value proposition	»	147
8.4.6. Client segments	»	148
8.4.7. Client relationships	»	148
8.4.8. Distribution channels	»	149
8.5. Conclusions	»	149
References	»	151

9. Le performance economiche e finanziarie degli stabilimenti balneari italiani: alcune valutazioni

(di <i>Guido Migliaccio e Miriam Meninno</i>)	»	155
9.1. Introduzione	»	155
9.2. Literature review	»	156
9.3. Il contesto italiano	»	157
9.4. La metodologia	»	158

9.4.1. Generalità	pag.	158
9.4.2. Il campione	»	159
9.5. Risultati della ricerca e prime valutazioni	»	161
9.5.1. Evoluzione degli indici e differenze territoriali	»	161
9.5.2. Il Tukey Kramer test	»	167
9.6. Discussione e conclusioni	»	168
Bibliografia	»	169

Parte seconda **Performance e sostenibilità**

Sezione prima. Approcci teorici ed evidenze empiriche

10. Cultural sustainability accounting and management for social inclusion in the context of archaeological tourism: theoretical perspectives and empirical evidence

(di <i>Maria Gabriella Baldarelli</i> ed <i>Eleonora Cardillo</i>)	»	177
10.1. Introduction	»	177
10.2. Framing literature about cultural sustainability and social inclusion	»	178
10.3. Case study: methodology and results	»	181
10.3.1. Methodology	»	181
10.3.2. Findings	»	182
10.4. Discussion: the impact of cultural sustainability on social inclusion	»	187
10.5. Conclusions	»	187
References	»	189

11. La responsabilità sociale nelle PMI turistiche

(di <i>Elena Cristiano</i>)	»	192
11.1. Introduzione	»	192
11.2. Sostenibilità e PMI	»	194
11.2.1. CSR e PMI turistiche	»	195
11.3. Metodologia della ricerca	»	199
11.4. Le azioni di sostenibilità nelle imprese turistiche: prime evidenze empiriche	»	201
11.5. Conclusioni	»	204
Bibliografia	»	205

12. Strategie per una visione di turismo sostenibile: il caso Epoca Collection

(di <i>Maria Carmela Serluca e Alba Maria Gallo</i>)	pag.	207
12.1. Introduzione	»	207
12.2. Metodologia	»	208
12.3. Teoria e analisi della letteratura	»	209
12.4. Il Gruppo Epoca Collection	»	213
12.5. Case History Aziendale: Gruppo Epoca Collection e la sua implementazione del turismo sostenibile	»	215
12.6. Risultati e discussione	»	217
Bibliografia	»	219

Sezione seconda. Analisi e misurazione delle performance

13. Turismo sostenibile e beneficio comune: il caso Everywhere SB

(di <i>Lara Oliva, Arcangelo Marrone e Vincenzo Pontrelli</i>)	»	223
13.1. Introduzione	»	223
13.2. Revisione della letteratura	»	225
13.2.1. Turismo sostenibile	»	225
13.2.2. Società benefit e beneficio comune	»	226
13.3. Background teorico	»	227
13.4. Metodologia	»	228
13.4.1. La selezione del caso	»	229
13.4.2. La collezione dei dati	»	230
13.4.3. La validità e la credibilità dei dati	»	231
13.4.4. L'analisi dei dati	»	231
13.5. Risultati e discussione	»	232
13.6. Conclusioni	»	234
Bibliografia	»	235

14. La misurazione della sostenibilità turistica nelle Capitali Italiane della Cultura: uno studio pilota

(di <i>Michela Magliacani e Valentina Toscano</i>)	»	238
14.1. Introduzione	»	238
14.2. Quadro teorico di riferimento	»	240
14.3. Metodologia della ricerca	»	242
14.3.1. Disegno di ricerca	»	242
14.3.2. Metodo di ricerca	»	243
14.4. Risultati	»	244
14.4.1. Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018	»	244

14.4.2. Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21	pag.	246
14.5. Discussione e conclusioni	»	248
Bibliografia	»	251
15. Reporting degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel settore dell’ospitalità: il caso di una “best in class”		
(di <i>Rodolfo Damiano e Loredana Picciotto</i>)	»	254
15.1. Introduzione	»	254
15.2. Contesto teorico	»	255
15.2.1. Il reporting di sostenibilità e gli SDGs	»	255
15.2.2. La sfida della sostenibilità ed il suo reporting nel settore alberghiero	»	256
15.2.3. Dalla corporate social responsibility al creating shared value	»	258
15.3. Metodologia della ricerca	»	259
15.4. Applicazione del metodo e risultati	»	259
15.5. Discussione dei risultati	»	262
15.6. Conclusioni	»	263
Bibliografia	»	265
16. Biodiversity reporting nelle aziende crocieristiche. Un’analisi esplorativa dell’SDG 14 in NCLH LTD		
(di <i>Assunta Di Vaio, Elisa Van Engelenhoven e Sabrina Palladino</i>)	»	269
16.1. Introduzione	»	269
16.2. Theoretical Background	»	272
16.3. Metodologia	»	275
16.4. Risultati e Discussione	»	276
16.5. Conclusione	»	278
Bibliografia	»	280
<i>Sezione terza. Strategie specifiche e casi innovativi</i>		
17. Recupero e valorizzazione del patrimonio pubblico attraverso nuovi modelli sostenibili di ospitalità: il “lighthouse accommodation”. Il caso del Faro di Punta Fenaio		
(di <i>Marco Contri, Silvia Fissi, Elena Gori e Alberto Romolini</i>)	»	287
17.1. Introduzione	»	287

17.2. Il riuso adattivo come strategia per il recupero e la valorizzazione degli edifici storici pubblici	pag. 290
17.3. Il progetto “Valore Paese – Fari” ed il riuso degli edifici costieri italiani per un nuovo modello di ospitalità: il “lighthouse accommodation”	» 292
17.4. Metodologia	» 293
17.5. Il caso del Faro di Punta Fenaio	» 294
17.6. Conclusioni, limiti e possibili sviluppi futuri della ricerca	» 298
Bibliografia	» 300
18. Nature-based tourism e valorizzazione della biodiversità (di <i>Katia Giusepponi</i>)	» 302
18.1. Introduzione	» 302
18.2. Espansione di <i>nature-based tourism</i> e sfide di biodiversità: contestualizzazione teorica	» 303
18.3. Approccio metodologico	» 305
18.4. Condizioni e percorsi per la valorizzazione della biodiversità nel <i>nature-based tourism</i> : un’indagine empirica	» 306
18.4.1. Inquadramento	» 306
18.4.2. Supportare il superamento di approcci alla natura centrati su individuo e uniformità	» 307
18.4.3. Educare alla comprensione della biodiversità	» 308
18.4.4. Mostrare la varietà di vita rendendo partecipi le persone	» 309
18.4.5. Cercare potenziali alleati e promuovere lo sviluppo di alleanze	» 310
18.5. Valorizzazione della biodiversità come strategia di <i>nature-based tourism</i> : un framework interpretativo	» 312
Bibliografia	» 314
19. L’importanza del monitoraggio per lo sviluppo di strategie sostenibili delle DMO: un’analisi esplorativa (di <i>Francesca d’Angella, Samuele Maccioni, Manuela De Carlo</i>)	» 318
19.1. Introduzione	» 318
19.2. Analisi del contesto teorico di riferimento	» 319
19.3. Metodologia	» 321
19.3.1. Il disegno di ricerca	» 321

19.3.2. Studio quantitativo	pag.	321
19.3.3. Studio qualitativo	»	323
19.4. I risultati dello studio esplorativo	»	323
19.4.1. I livelli di maturità delle DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile	»	323
19.4.2. Il ruolo della DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile	»	326
19.5. Conclusioni	»	328
Bibliografia	»	329
 20. Strategie di nudging nella creazione di valore nel turismo sostenibile		
(di <i>Ubaldo Comite ed Eveny Ciurleo</i>)	»	333
20.1. Introduzione	»	333
20.2. Metodologia	»	334
20.3. Letteratura	»	334
20.4. Risultati	»	337
20.5. Implicazioni	»	339
20.6. Conclusioni e direzioni future	»	340
Bibliografia	»	341

INTRODUZIONE

Il turismo è un pilastro strategico per l'economia italiana, contribuendo in modo rilevante al prodotto interno lordo, all'occupazione e alla valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico.

La recente evoluzione del contesto più volatile per la crescente concorrenza internazionale ha indotto le imprese ad adottare modelli di business innovativi per i quali la capacità di misurare e governare le performance aziendali emergono come fattori determinanti per la creazione di valore.

Questo volume offre un contributo organico al confronto accademico e manageriale su tali temi, con un'attenzione particolare alla sostenibilità.

Il lavoro, che ha coinvolto oltre quaranta autori, si caratterizza per l'integrazione tra analisi teoriche, evidenze empiriche e casi di studio, e presenta una visione articolata di sfide e opportunità dell'impresa turistica contemporanea.

Il volume si articola in due parti, suddivise in sezioni omogenee.

La prima, dedicata a “Performance economica e modelli di business”, approfondisce le relazioni tra struttura organizzativa, innovazione e risultati economico-finanziari.

Inizia con il contributo di Cannizzaro e Ruisi relativo ai parchi archeologici in Sicilia, evidenziando criticità gestionali e potenzialità di sviluppo per la valorizzazione del territorio. Ciappei e Miccini esaminano poi, l'influenza della competitività delle destinazioni sulle performance delle imprese operanti nel settore alberghiero, con particolare attenzione agli elementi di competitività sostenibile.

L'innovazione digitale è oggetto del successivo capitolo di Cicchini, Manzari, Principale e Santis, che la considerano necessaria leva di trasformazione dei modelli di business. Sainaghi e Abrate, in seguito, attraverso l'analisi delle capacità di *revenue management* negli *host* di Airbnb, illustrano le dinamiche di ottimizzazione dei ricavi nelle piattaforme digitali.

Mentre Di Cagno e Pizzi analizzano l'impatto della struttura societaria sulle performance degli alberghi, Badia e Troisio affrontano il tema del paesaggio generazionale, evidenziando le implicazioni in termini di continuità e di creazione di valore.

Le riflessioni sulla struttura societaria e sull'accesso al credito emergono successivamente nei saggi di Bianchi e Ricco, che esaminano le opportunità offerte dal credito garantito alle PMI turistiche.

La prima sezione si completa con due approfondimenti sui modelli innovativi di ospitalità e ricreazione turistica. Alfiero e Vallone esaminano il modello dell'albergo diffuso, sottolineandone la valenza come strumento di rigenerazione territoriale. Migliaccio e Meninno analizzano invece gli effetti delle recenti evoluzioni economiche e sociali sulle performance degli stabilimenti balneari.

La seconda parte del volume è dedicata alle relazioni tra risultati aziendali ed *“Environmental, Social, & Governance”*, integrando creazione di valore economico e sostenibilità socio-ambientale.

Baldarelli e Cardillo introducono la sezione con un contributo dedicato all'inclusione sociale nei parchi archeologici.

Elena Cristiano affronta poi il tema della sostenibilità nelle PMI turistiche, evidenziandone sfide e opportunità. Serluca e Gallo, attraverso il caso Epoca Collection, propongono quindi un modello di gestione orientato a una visione integrata di sostenibilità.

La misurazione e la rendicontazione delle performance sostenibili caratterizzano i contributi successivi. Oliva, Marrone e Pontrelli, nel loro contributo, analizzano il modello di business proposto dalla società benefit italiana Everywhere SB, evidenziando l'impatto dei servizi digitali offerti sia sul benessere degli smart worker coinvolti in esperienze di lavoro itineranti in comuni e borghi dall'alto potenziale culturale, sociale e naturalistico, che sullo sviluppo socio-economico dei territori coinvolti, sottolineando le strette interconnessioni tra turismo sostenibile e obiettivi di beneficio comune, mentre Magliacani e Toscano presentano uno studio pilota sulle capitali Italiane della cultura, focalizzato su metriche di sostenibilità turistica. Damiano e Picciotto approfondiscono il tema del reporting degli obiettivi di sviluppo sostenibile nel settore dell'ospitalità. Di Vaio, infine, si sofferma sul *biodiversity accounting* e sul *reporting* nelle aziende crocieristiche.

La parte conclusiva raccoglie casi e strategie innovative.

Contri, Fissi, Gori e Romolini esaminano il *lighthouse accommodation* come modello di recupero e valorizzazione del patrimonio pubblico. Giusepponi propone un'analisi sul turismo *nature-based* e la valorizzazione della biodiversità, evidenziando le connessioni con la pianificazione strategica.

d'Angella, Maccioni e De Carlo esplorano l'importanza del monitoraggio per le *Destination Management Organization* (DMO), mentre Comite e Ciurleo illustrano l'efficacia delle strategie di *nudging* per favorire comportamenti sostenibili nei turisti.

La pluralità dei temi trattati, degli approcci metodologici adottati e la varietà dei casi analizzati conferiscono al volume una visione articolata e attuale dei fenomeni turistici, che coniuga, tra l'altro, la dimensione economico-finanziaria con le sentite esigenze di sostenibilità. L'adozione di modelli di business resilienti e la centralità della sostenibilità rappresentano infatti esigenze imprescindibili per garantire competitività e continuità alle imprese turistiche.

Il testo si propone come possibile piattaforma di riflessione critica e operativa per docenti, studiosi, attori economici e policy maker, offrendo spunti per orientare la gestione aziendale verso l'ottenimento di valore condiviso. Il volume punta, provando a stimolare un dibattito costruttivo, anche a favorire nuove linee di ricerca e a diffondere pratiche manageriali sempre più consapevoli, responsabili e orientate al lungo termine.

Questo libro è esito delle attività del Gruppo di Studio SIDREA “Aziende e network turistici” (Sidrea-Ant) costituito per promuovere e consolidare studi, ricerche e attività didattiche inerenti all'economia aziendale prevalentemente applicata alle aziende e ai network turistici.

Il gruppo si propone di sviluppare, in coerenza con la missione di SIDREA, una cultura aziendalistica integrata, capace di sostenere principi di buon governo e di accountability, in tutte le tipologie di aziende, pubbliche e private, profit e non profit, dedita a crescita e sviluppo turistico. Tra i suoi obiettivi principali, vi sono anche il sostegno alla ricerca accademica di qualità, la promozione di metodologie innovative per la didattica universitaria e il miglioramento continuo dei processi di gestione, organizzazione e rilevazione delle aziende.

I curatori del volume ringraziano Rosa Lombardi che coordina, con loro, i lavori del gruppo di studio, e tutti gli autori.

Università, giugno 2025

Marcantonio Ruisi
Università degli Studi
di Palermo

Guido Migliaccio
Università degli Studi del Sannio
di Benevento

Parte prima
Performance economica e modelli di business

Sezione prima
Contesto territoriale e competitività

1. IL SISTEMA DEI PARCHI ARCHEOLOGICI IN SICILIA: STATO ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE

di *Benedetta Valeria Cannizzaro** e *Marcantonio Ruisi**

1.1. Introduzione

I parchi archeologici non sono solo testimoni preziosi del passato, ma svolgono anche un ruolo fondamentale come attrattori turistici, contribuendo allo sviluppo economico e culturale dei territori in cui si trovano. Tuttavia, per sfruttarne appieno il potenziale, è necessaria una gestione strategica ed efficiente, capace di sfruttare le risorse e integrarle ove queste siano insufficienti in una logica di *governance* sistematica. Questo studio si concentra sull'analisi dei parchi archeologici in Sicilia, una regione caratterizzata dalla presenza di un sistema formale composto da quattordici parchi archeologici. L'attenzione è rivolta in particolare alle difficoltà che questi parchi incontrano nella gestione ordinaria e che sono spesso legate all'assenza di un approccio sistematico alla *governance* da parte dell'autorità all'uopo legittimamente preposta a livello sovraordinato. Studi precedenti sottolineano come l'adozione di una prospettiva sistematica nella *governance* dei beni culturali sia fondamentale per garantire una valorizzazione sostenibile a lungo termine (Hughes & Carlsen, 2010; Russo-Spina et al., 2022). In questo contesto, l'obiettivo del presente contributo è applicare la modellizzazione del Business Model Canvas (BMC), opportunamente adattato alla fattispecie dei parchi archeologici, per mappare, innanzitutto, i principali elementi chiave di ciascun parco. L'analisi del BMC per ogni parco, sviluppata anche grazie a un sondaggio condotto con il metodo CAWI al quale hanno partecipato tutti i parchi, ha evidenziato che, nonostante l'appartenenza ad un sistema formale, le iniziative collettive di "sistema" sono ancora limitate, mentre le sinergie si sviluppano prevalentemente tra attori della stessa area territoriale. La modellizzazione usata nel presente lavoro contribuisce alla letteratura esi-

* Università degli Studi di Palermo.

stente sulla *governance* e la strategia aziendale dei beni culturali (Hughes & Carlsen, 2010; Russo-Spina et al., 2022), introducendo come elemento di novità un focus specifico sui parchi archeologici, che generalmente vengono analizzati singolarmente sotto i profili della tutela, conservazione, fruizione e valorizzazione. L'applicazione del BMC alla fattispecie dei parchi archeologici intende, altresì, fornire indicazioni pratiche applicabili non solo al contesto siciliano, ma anche ad altre aree territoriali caratterizzate da sfide analoghe. Tra queste indicazioni, si evidenzia, ad esempio, la possibilità di implementare attività chiave congiunte per favorire non solo la diversificazione delle fonti di ricavo, ma anche un miglioramento sul piano dell'efficienza e quindi della razionalizzazione dei costi.

Le sezioni del presente contributo sono organizzate come segue: nella sezione 1.2 viene presentata una revisione della letteratura riguardante i parchi archeologici in Italia, con un focus sul contesto normativo, e il BMC; la sezione 1.3 è dedicata alla descrizione del contesto di ricerca focalizzato sul sistema dei Parchi archeologici in Sicilia; la sezione 1.4 illustra la metodologia adottata; la sezione 1.5 esamina empiricamente i risultati ottenuti; infine, la sezione 1.6 presenta una discussione dei risultati e delinea possibili linee di ricerca.

1.2. Revisione della letteratura

1.2.1. *I parchi archeologici in Italia*

In Italia, il primo riconoscimento istituzionale al parco archeologico come bene culturale avviene con il Decreto Legislativo n. 42 del 22 gennaio 2004, il Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio noto come “Codice Urbani”. Prima di allora, i siti archeologici erano di competenza delle Soprintendenze Archeologiche locali. Il Codice Urbani, invece, attribuisce al Ministero per i Beni e le Attività Culturali il compito di vigilare, proteggere, conservare e valorizzare questi beni culturali. Nel Codice Urbani si trova anche il primo riferimento normativo a carattere nazionale relativo al parco archeologico, definito come “un ambito territoriale caratterizzato da importanti evidenze archeologiche e dalla compresenza di valori storici, paesaggistici o ambientali, attrezzato come museo all’aperto” (art. 101, comma 2). Tuttavia, come evidenziato da Ghedini (2015), la definizione fornita dal Codice Urbani non è sufficiente a delimitarne i contenuti e i limiti, poiché un territorio come l’Italia possiede numerose aree con evidenze archeologiche. Questo ha por-

tato, con il Decreto del 18 aprile 2012, all'adozione delle Linee guida per la costituzione e la valorizzazione dei parchi archeologici.

In ambito accademico, la letteratura si è maggiormente concentrata su proposte e progetti che mirano alla tutela e alla valorizzazione di questi beni culturali (Federici & Farina, 2021; Pietroni et al., 2023). Tuttavia, ciò che sembra mancare è un approccio strategico di tipo sistematico-territoriale più ampio e integrato che miri a migliorare la conservazione e la fruizione dei parchi e a massimizzare il loro potenziale come catalizzatori di sviluppo culturale, educativo ed economico per le aree in cui si trovano, ove considerati parte di un più ampio network relazionale.

1.2.2. *Business Model Canvas*

Per affrontare la sfida di un approccio sistematico alla *governance* dei parchi archeologici, si ritiene opportuno ricorrere a strumenti di modellizzazione aziendale come il BMC che, basato sul concetto di business model (BM), rappresenta un valido strumento anche al fine di comprendere i fattori fondanti del successo di un'organizzazione aziendale, offrendo una visione strutturata per analizzare e sviluppare strategie efficaci. Il concetto di BM è stato definito da Amit e Zott (2001:494-495) come “la progettazione del contenuto, della struttura e della *governance* delle transazioni, in modo da creare valore attraverso lo sfruttamento delle opportunità di business” (trad. ita propria). Sebbene la progettazione di modelli di business sia stata originariamente e principalmente pensata per le aziende (manifatturiere) *for profit*, oggi è cresciuto l'interesse anche nel dotare le istituzioni culturali di BM efficaci, capaci di supportarle nella loro gestione quotidiana ed eventualmente riorientare le proprie attività in vista di futuri sviluppi (Gatelier et al., 2022). Il BMC, proposto da Osterwalder e Pigneur (2010), si compone di nove blocchi come illustrato in Figura 1.

La letteratura accademica ha applicato il BMC al patrimonio culturale in vario modo. Ad esempio, Alyfanti (2020) lo ha utilizzato per la valorizzazione degli edifici capodistriani dell'isola di Egina in Grecia, dimostrando come esso possa sostenere l'attrattività e la sostenibilità locale. In un altro lavoro, Gatelier et al. (2022) hanno dimostrato come l'utilizzo dei BMC possa permettere di allineare l'innovazione digitale, come la realtà aumentata e la realtà virtuale, agli obiettivi di conservazione e fruizione del patrimonio.

Ciononostante, nessuno studio sembra aver applicato il BMC specificamente ai parchi archeologici. Con il presente contributo, si è deciso di colmare, almeno in parte, questo *gap* della letteratura. L'uso del BMC, in questa

sede, risulta funzionale a delineare possibili interconnessioni a partire da potenziali legami che possono definirsi tra i singoli blocchi dei rispettivi modelli di business, così aiutando i parchi a identificare nuove opportunità e a migliorare l'efficienza operativa. Tutto questo si concretizza anche in un possibile rafforzamento della rete di collaborazioni tra i parchi stessi e tra questi e le altre istituzioni culturali e gli attori del territorio.

In questo contesto, emerge la domanda di ricerca centrale: come può un parco archeologico valutare lo stato attuale della propria *governance* e, al contempo, delineare strategie future attraverso il BMC in ottica sistematica?

Fig. 1 – Blocchi componenti il BMC

Business Model Canvas

Partner chiave	Attività chiave	Proposte di valore	Relazioni con i clienti	Segmenti di clientela
	Risorse chiave		Canali	
Struttura dei costi		Flussi di ricavi		

1.3. Contesto di ricerca

La situazione dei parchi archeologici in Sicilia merita una riflessione particolare per la sua struttura complessiva. Con la legge regionale n. 20 del 3 novembre 2000, la Regione Siciliana istituisce un “sistema di parchi archeologici per la salvaguardia, la gestione, la conservazione e la difesa del patrimonio archeologico regionale e per consentire migliori condizioni di fruibilità a scopi scientifici, sociali, economici e turistici dello stesso” (art. 20, comma 1). Questa legge istituisce anche il Parco archeologico e paesaggistico della Valle dei Templi di Agrigento, il primo parco del complessivo

sistema regionale. Dal 2000, diversi decreti assessoriali hanno portato all'istituzione di nuovi parchi o, in taluni casi, alla modifica dei perimetri di quelli esistenti. Il processo, particolarmente complesso, si è concluso nel 2019. Questi parchi sono dotati di autonomia scientifica e di ricerca, organizzativa, amministrativa e finanziaria (art. 20, comma 8). Tuttavia, come fa notare Foà (2024), l'autonomia finanziaria è in gran parte non realizzata. Mancando un servizio di tesoreria e di cassa, risulta inattuabile, ad esempio, che il rimborso delle spese di viaggio previsto per i componenti del Comitato tecnico-scientifico possa essere a carico del bilancio del parco. Infine, va ricordato che, avendo i parchi come ricavo principale lo sbagliettamento ed essendo diverso l'afflusso turistico tra di essi, la Regione Siciliana ha istituito il Fondo di solidarietà (art. 24-bis) per supportare i parchi archeologici con difficoltà gestionali dovute a insufficienti dotazioni economiche. Per la ripartizione del Fondo, i parchi sono classificati in tre fasce basate sugli incassi medi degli ultimi tre anni: fascia A (meno di €100.000), fascia B (tra €100.000 e €500.000) e fascia C (oltre €500.000). La dotazione economica del Fondo è destinata ai parchi delle fasce A e B, garantendo un minimo di €100.000 ai parchi di fascia A e una distribuzione equa della restante dotazione. Tale Fondo prevede che il 10% delle risorse derivanti dallo sbagliettamento dei parchi archeologici venga versato su un apposito capitolo in entrata del bilancio regionale, per finanziare le spese di funzionamento, fruizione e valorizzazione dei parchi con minori entrate economiche. Tuttavia, per gli esercizi finanziari 2024 e 2025, tale Fondo è finanziato con risorse del bilancio regionale. Per quanto riguarda le azioni di sistema, ossia quelle che vedono i parchi collaborare insieme piuttosto che operare come entità isolate, si segnalano la partecipazione alla Borsa Mediterranea del Turismo Archeologico che si tiene a Paestum, la realizzazione di un'apposita sezione (Sicilia Archeologica – Il sistema dei parchi) nel sito web istituzionale della Regione Siciliana e relativo *booklet* a stampa contenente informazioni sulle iniziative promosse dai singoli parchi e l'organizzazione di giornate di studio comuni. Tali iniziative risultano ancora limitate e, inoltre, il lungo e tortuoso processo che ha portato alla creazione del sistema (si vedano a tal proposito gli studi di Foà, 2024 e Sgarlata, 2018) rende necessario analizzare più da vicino il sistema dei parchi utilizzando rinnovati strumenti di modellizzazione aziendale.

1.4. Metodologia

1.4.1. *Metodo di ricerca*

Questo studio si avvale di un sondaggio condotto con metodo Computer-Assisted Web Interviewing (CAWI), indirizzato a ciascuno dei quattordici parchi archeologici in Sicilia. Tale metodo si è ritenuto valido poiché permette di acquisire informazioni in tempi rapidi e in modo strutturato da tutti i parchi (Couper, 2008). Un ulteriore vantaggio del metodo CAWI è la sua capacità di ridurre i costi associati alle interviste tradizionali grazie all'ausilio di piattaforme digitali per la compilazione dei questionari (Bryman, 2016). L'oggetto di studio del presente lavoro include tutti i quattordici parchi archeologici in Sicilia, fornendo così un quadro completo per valutare l'intero sistema. Le sottosezioni successive illustrano le modalità di raccolta e analisi dei dati, nonché i riferimenti normativi di istituzione di ciascun parco.

1.4.2. *Raccolta dati: approccio analitico e strumenti*

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario inviato via e-mail ai quattordici parchi archeologici¹. Ogni parco ha ricevuto il questionario alla fine del 2023 e la raccolta dei dati si è conclusa nei primi mesi del 2024 con la partecipazione di tutti i parchi. Il questionario presenta una batteria di trenta domande (sedici chiuse e quattordici aperte) che copre tutti gli aspetti del BMC. Inoltre, al fine di acquisire un set informativo più ampio di quello strettamente riconducibile ai nove blocchi del BMC, sono presenti alcune domande per acquisire informazioni su: tipo di struttura, sistema informativo, immagine/reputazione esterna del parco, relazione con il territorio, relazione con gli stakeholder e finalismo aziendale (Coda, 1988). Tali informazioni aggiuntive permettono di avere una visione più completa di quella fornita tradizionalmente dal BMC e di comprendere meglio le dinamiche di gestione. Per ciò che riguarda il tipo di struttura del parco, sono stati ipotizzati tre possibili scenari: (i) struttura direttiva, altamente centralizzata con una tendenziale alta velocità decisionale ma dove è assente l'input proveniente dal basso della struttura; (ii) struttura burocratica, altamente formale con livelli di autorità ben definiti e procedure standardizzate; (iii) struttura partecipativa, che prevede il coinvolgimento di più livelli facenti parte

¹ Si ringrazia l'Arch. Giuseppe Parello per il prezioso supporto.

dell’organizzazione ma potenziale lentezza decisionale. La struttura interna del parco è, inoltre, legata alla tipologia di sistema informativo adottato: (i) aperto in caso di maggiore condivisione delle informazioni; (ii) chiuso in caso di restrizione sull’accesso alle informazioni. Infine, il focus si è spostato sull’immagine/reputazione del parco indagando nello specifico se il parco (i) ritiene di avere un’immagine particolarmente distintiva oppure (ii) ritiene di essere poco conosciuto. Successivamente, è stata indagata la relazione con il territorio, indagando (i) se il parco è ben connesso con il territorio circostante ed è facilmente raggiungibile e (ii) se l’offerta ricettiva e i servizi presenti nell’area territoriale di competenza del parco siano sufficienti a supportare il fabbisogno della domanda turistica del comprensorio. Altro punto centrale è la relazione con gli stakeholder, per la quale sono stati ipotizzati tre possibili approcci: (i) collaborativo: costruzione di relazioni positive e reciproco sostegno; (ii) apatico: meno coinvolgimento e scarsa interazione; (iii) conflittuale: relazioni difficili e potenziali problemi di gestione e negoziazione. Infine, visto il ruolo del parco sia di assolvere ad una funzione sociale di diffusione della conoscenza nonché di generare profitto, è stato analizzato il finalismo aziendale (Coda, 1988), con l’obiettivo di verificare se il parco miri a: (i) raggiungere un equilibrio tra risultati economici, sociali e competitivi; (ii) ottenere principalmente risultati economici; (iii) ottenere principalmente risultati sociali; oppure (iv) perseguire principalmente risultati competitivi.

1.4.3. Analisi dei dati

L’analisi dei dati è stata condotta attraverso un approccio misto, combinando metodi quantitativi e qualitativi. Inizialmente, tutte le risposte sono state trasferite su Excel per facilitarne l’elaborazione. Per le domande chiuse, è stata effettuata un’analisi quantitativa comparativa, confrontando i risultati tra i diversi parchi per identificare similarità e differenze. Le domande aperte, invece, sono state sottoposte a un’analisi qualitativa del contenuto, mirando a individuare temi ricorrenti, come le sfide comuni nella gestione ordinaria dei parchi. La Tabella 1 presenta l’elenco completo dei quattordici parchi archeologici oggetto di studio, includendo per ciascun parco il riferimento normativo di istituzione e l’eventuale cambiamento di denominazione.

1.5. Risultati empirici

Questa sezione analizza le risposte ottenute alla luce dei BMC integrati con ulteriori focus esposti in precedenza. Tali BMC, sebbene in questa sede vengano presentati in una sintesi generale, sono stati elaborati simultaneamente per ogni singolo parco e successivamente immaginati interconnessi tra loro al fine di migliorare la progettazione e l'analisi del BM dell'intero sistema. Di seguito una sintesi dei risultati partendo dall'analisi dei nove blocchi secondo la sequenza proposta dagli autori del BMC (Osterwalder & Pigneur, 2010) per proseguire con le integrazioni esposte in precedenza.

Tab. 1 – Parchi archeologici del sistema e riferimento normativo.

PARCO ARCHEOLOGICO	RIFERIMENTO NORMATIVO
Parco archeologico e paesaggistico Valle dei Templi di Agrigento	L.R. n. 20 del 03 novembre 2000
Parco archeologico di Naxos e Taormina	D.A. n.6640 del 13 luglio 2007 D.A. 5465 del 06 novembre 2017 ²
Parco archeologico di Segesta	D.A. 28/GAB del 29 agosto 2018
Parco archeologico di Leontinoi e Megara	D.A. 11/GAB del 07 marzo 2019 D.A. 46/GAB del 05 agosto 2022 ³
Parco archeologico e paesaggistico di Catania e della Valle dell'ACI	D.A. n. 17/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Siracusa, Eloro, Villa del Tellaro e Akrai	D.A. n. 18/GAB del 11 aprile 2019 D.A. 35/GAB del 21 luglio 2020 ⁴
Parco archeologico di Kamarina e Cave di Ispica	D.A. n. 19/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Himera, Solunto e lato	D.A. n. 20/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Lilibeo – Marsala	D.A. n. 21/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico delle Isole Eolie	D.A. n. 22/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Gela	D.A. n. 23/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Tindari	D.A. n. 24/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Morgantina e della Villa Romana del Casale di Piazza Armerina	D.A. n. 25/GAB del 11 aprile 2019
Parco archeologico di Selinunte, Cave di Cusa e Pantelleria	D.A. n. 26/GAB del 11 aprile 2019

² Il Parco archeologico di Naxos, precedentemente istituito, assume la denominazione di Parco archeologico di Naxos e Taormina.

³ Il Parco archeologico di Leontinoi, precedentemente istituito, assume la denominazione di Parco archeologico di Leontinoi e Megara.

⁴ Il Parco archeologico di Siracusa, Eloro e Villa del Tellaro, precedentemente istituito, assume la definizione di Parco archeologico di Siracusa, Eloro, Villa del Tellaro e Akrai.

a) Segmento di clientela.

Otto parchi dichiarano che oltre il 30% dei loro visitatori è costituito da scolaresche. Questo dato evidenzia l'importanza di questi siti come destinazioni educative, dove studenti di ogni età possono apprendere direttamente dalla storia dei reperti custoditi in questi luoghi. Oltre alle scolaresche, le famiglie e i gruppi rappresentano una significativa parte del pubblico.

Un segmento più marginale dei visitatori è costituito dagli studiosi e dai ricercatori, la cui percentuale si mantiene mediamente tra il 10% e il 20%. Tuttavia, nonostante questi visitatori siano meno numerosi rispetto ad altri segmenti, giocano un ruolo fondamentale nella conservazione e nella valorizzazione del patrimonio archeologico dei parchi.

b) Proposta di valore

I parchi archeologici del sistema regionale custodiscono un ricco patrimonio culturale che abbraccia diverse fasi della storia. Ogni parco è caratterizzato da un periodo storico-culturale predominante, rendendolo un luogo di interesse unico. Questi parchi sono solitamente contraddistinti da specifici attrattori che rendono ogni visita un'esperienza distintiva. Ad esempio, il Parco archeologico della Valle dei Templi di Agrigento vede tra i suoi principali attrattori il Tempio della Concordia, la Necropoli paleocristiana e il giardino della Kolymbetra.

c) Canali

Focalizzando l'attenzione sul canale commerciale, sette parchi affermano di essere poco o per nulla attivi nel lancio di campagne promozionali e pubblicità. Questo implica che la vendita dei biglietti presso il botteghino rappresenti il canale principale di vendita anche per quei parchi che registrano un elevato afflusso di visitatori. Soltanto quattro parchi affermano di utilizzare al contempo strumenti online per la vendita dei biglietti.

d) Relazioni con i clienti

La clientela viene a conoscenza dell'offerta culturale proposta dal parco principalmente attraverso il sito web messo a disposizione per tutti i parchi del sistema. Tale sito web funge da vetrina che permette al potenziale visitatore di accedere a diverse informazioni relative alle iniziative svolte dai singoli parchi. Anche i social network giocano un ruolo cruciale nella strategia di *engagement* con i visitatori, attuali e potenziali, mentre il passaparola, sebbene risulti più marginale rispetto agli strumenti digitali, rimane importante nella diffusione dell'offerta culturale proposta. Tali strumenti, tuttavia, non sono esclusivi. Infatti, in generale, i parchi cercano di sfruttare una combinazione efficace dei vari strumenti per promuovere la loro offerta culturale.

e) Flussi di ricavi

Tredici parchi affermano che la vendita dei biglietti rappresenta la principale fonte di ricavo. Tuttavia, un parco afferma che la sua unica fonte di ricavo proviene dal Fondo di solidarietà regionale. Oltre allo sbagliettamento, è interessare notare che, sebbene nove parchi siano stati coinvolti in progetti europei negli ultimi cinque anni, soltanto uno di essi ha effettivamente ottenuto dei fondi.

f) Risorse chiave

Nonostante i parchi abbiano esigenze diverse per implementare e mettere a regime il loro BM, essi condividono alcune necessità che si concentrano principalmente su tre aree critiche: l'incremento del personale, gli investimenti in infrastrutture e l'innovazione digitale. Una delle priorità comuni ai parchi è l'incremento del personale, non soltanto tecnico-amministrativo, ma anche quello addetto alla custodia e alla guardiana. Un altro aspetto cruciale è rappresentato dagli investimenti per lavori di ammodernamento, effettuamento energetico e abbattimento delle barriere architettoniche. Infine, anche se in misura minore rispetto ai due precedenti aspetti, emerge la necessità di digitalizzare l'offerta culturale del parco, per esempio attraverso la creazione di un archivio digitale dei reperti archeologici o la creazione di tour virtuali. Dieci parchi hanno già quantificato gli investimenti necessari per affrontare queste sfide, con importi che variano tra €100.000 e €5.000.000.

g) Attività chiave

Le attività di fruizione rappresentano un'attività centrale per i parchi che si concretizzano in visite ed eventi culturali. Inoltre, come riporta l'art. 1 della già citata legge regionale, il parco deve svolgere diverse attività per la tutela e la valorizzazione del bene, nello specifico: (i) attività di identificazione, conservazione, studio, ricerca e valorizzazione dei beni archeologici per scopi scientifici e culturali; (ii) attività di sensibilizzazione per aumentare la consapevolezza del pubblico, fin dall'età scolastica, sulla tutela del patrimonio e dell'ambiente; (iii) attività che mirano allo sviluppo delle risorse del territorio a fini turistici. A tal proposito, otto parchi⁵ si affidano ad un gestore dei servizi aggiuntivi. Tali gestori si occupano di organizzare visite guidate, laboratori didattici, mostre e attività culturali (spettacoli musicali, teatrali e altro) all'interno dei parchi di loro gestione.

h) Partner chiave

Tutti i parchi ritengono che gli enti locali siano partner essenziali per lo svolgimento delle loro attività, riconoscendo l'importanza della collabora-

⁵ Nel Parco di Himera, Solunto e Iato, soltanto il sito di Monte Iato si affida ad un gestore dei servizi aggiuntivi.

zione con le amministrazioni comunali per la sostenibilità delle loro operazioni. Questa partnership risulta fondamentale per la gestione del parco, la promozione di eventi culturali nonché la tutela dell’ambiente circostante. Inoltre, i parchi situati vicino a poli universitari attribuiscono una particolare importanza al legame con le università. Un altro ruolo centrale per le attività dei parchi è svolto dagli istituti scolastici di ogni ordine e grado. Infine, l’analisi dei partner rivela che, nonostante l’appartenenza a un sistema formale, le collaborazioni fra i parchi per lo svolgimento di attività culturali o la condivisione di servizi sono piuttosto rare. Tuttavia, sembra emergere una consapevolezza tra i parchi riguardo ai benefici che potrebbero derivare da una maggiore collaborazione. A tal proposito, molti parchi riconoscono l’importanza delle collaborazioni tra i parchi per affrontare sfide comuni come la realizzazione di un circuito culturale o la condivisione di risorse umane per sopperire alla carenza di personale, specialmente nei casi in cui non ci si affidi al personale messo a disposizione dal gestore dei servizi aggiuntivi.

i) Struttura dei costi

Nonostante l’art. 20, comma 8 attribuisca al parco autonomia finanziaria, quello offerto rimane un servizio strettamente legato all’Assessorato regionale dei beni culturali e dell’identità siciliana. Questa dipendenza implica che, sebbene il parco possa gestire tendenzialmente in maniera autonoma le “entrate che affluiscono al suo bilancio”, ciò non accade per le spese relative al personale. I parchi, inoltre, dichiarano che la maggior parte dei fondi del proprio bilancio viene utilizzata per coprire costi operativi e di gestione. Questi costi comprendono spese che vanno dalla manutenzione delle strutture, alle attività promozionali (ove presenti), fino all’acquisto di forniture necessarie per il funzionamento quotidiano del parco.

j) Tipo di struttura del parco

Dei quattordici parchi analizzati, dieci adottano una struttura fortemente gerarchica, con decisioni centralizzate prese dai livelli più alti della gestione. Tuttavia, due di questi dichiarano di informare comunque il personale del Parco sui processi decisionali. Infine, quattro parchi dichiarano che la direzione cerca di coinvolgere tutti i membri dell’organizzazione nei processi decisionali.

k) Sistema informativo⁶

Undici parchi dichiarano di condividere regolarmente le informazioni interne riguardanti il parco con l’intero personale, ritenendo che una comunicazione aperta sia fondamentale per il buon funzionamento del parco. Al

⁶ I punti k) e l) possono essere fatti rientrare come approfondimenti di *Risorse chiave*, mentre i punti m) e n) come approfondimenti di *Attività chiave* collegate a *Partner chiave*.

contrario, tre parchi adottano un approccio più riservato, affermando di non condividere tali informazioni con tutto il personale.

l) Immagine/reputazione del parco

Tra i parchi, otto affermano di godere di un'elevata reputazione, riconosciuta positivamente sia dal pubblico che dalle comunità locali. Al contrario, quattro parchi non vantano un'immagine particolarmente distintiva. Un parco, invece, si descrive come poco conosciuto. Infine, un altro parco riferisce che spesso viene percepito come un singolo sito piuttosto che come un servizio che gestisce i beni culturali del territorio.

m) Relazione con il territorio

Undici parchi ritengono di essere ben integrati con il territorio circostante e facilmente raggiungibili. Al contrario, tre parchi rispondono negativamente. Per quanto riguarda l'offerta ricettiva e i servizi presenti nell'area territoriale di competenza del parco, sei parchi ritengono che siano insufficienti per soddisfare la domanda turistica del comprensorio. Otto parchi, invece, valutano positivamente l'adeguatezza di tali strutture e servizi per supportare il flusso turistico.

n) Tipo di rapporto con gli stakeholder

Undici parchi dichiarano di collaborare attivamente con i loro stakeholder, costruendo relazioni solide e promuovendo una comunicazione continua con comunità locali, governi, organizzazioni non profit e altre parti interessate. Due parchi, invece, adottano un approccio più distaccato, limitandosi alle operazioni quotidiane senza coinvolgere esternamente gli stakeholder, mentre un parco riferisce frequenti conflitti.

o) Finalismo aziendale

Dodici parchi dichiarano di impegnarsi per ottenere risultati economici, sociali e competitivi in modo equo. Tuttavia, un parco afferma di concentrarsi prevalentemente sui risultati sociali, mentre un altro si focalizza sul posizionamento competitivo.

1.6. Discussione, conclusioni e ricerche future

Questo contributo si è posto l'obiettivo di offrire un quadro quanto più completo sullo stato attuale della *governance* dei quattordici parchi archeologici che compongono il sistema dei Parchi in Sicilia. Applicando il BMC a queste realtà, lo studio dimostra che tale strumento può essere efficace anche per la valutazione e pianificazione strategica e gestionale di queste realtà culturali, che generalmente vengono analizzate sotto il profilo della tutela, conservazione, fruizione e valorizzazione. L'analisi congiunta dei blocchi

del BMC, arricchita da ulteriori focus (struttura interna del parco, sistema informativo, immagine/reputazione del parco, relazione con il territorio, relazione con gli stakeholder e finalismo aziendale) ha evidenziato le similarità e le differenze tra i vari parchi. Ad esempio, la percezione che i parchi hanno della propria immagine/reputazione può variare. La maggior parte di essi ritiene di avere un'elevata reputazione, probabilmente grazie a una combinazione di fattori, tra cui la lunga storia di attività del parco e il coinvolgimento attivo con la comunità e gli stakeholder. Tuttavia, alcuni parchi ritengono di non godere di un'immagine particolarmente distintiva e ciò potrebbe dipendere, ad esempio, da una “proposta di valore” indifferenziata rispetto a quella di analoghe offerte di servizi o attrazioni, oppure da un’inefficace comunicazione istituzionale o da una minore visibilità. Anche il rapporto con gli stakeholder non è lo stesso. Sebbene prevalga generalmente un approccio collaborativo, può talvolta emergere un approccio più apatico, che potrebbe sfociare in una mancanza di supporto e una minore comprensione da parte degli stakeholder, con potenziali impatti negativi sulla reputazione e sulle operazioni a lungo termine del parco. Inoltre, in alcuni casi, possono sorgere relazioni conflittuali con gli stakeholder, generando tensioni e opposizioni che potrebbero avere ripercussioni sull’immagine del parco. Oltre alle similarità e alle differenze, l’analisi ha messo in luce le sfide che questi parchi devono affrontare, fra cui l’urgenza di potenziare il personale, la promozione dell’innovazione digitale e l’aumento degli investimenti in infrastrutture. A tal proposito, in relazione al territorio, emerge la necessità di ulteriori investimenti in infrastrutture turistiche e servizi per garantire che tutti i parchi possano soddisfare appieno le esigenze dei visitatori. Tuttavia, il turista visitatore non è l’unico destinatario dell’offerta culturale dei parchi. Ad esso, si affiancano, infatti, i ricercatori/le università e la comunità locale che partecipa alla valorizzazione e alla tutela del territorio. Seppur la maggior parte dei parchi riconosca il profitto come una componente fondamentale del proprio modello di business, essi mirano anche all’acquisizione del consenso sociale e alla proposta di un’offerta culturale unica e distintiva; di conseguenza, i parchi tendono a ottenere un triplice successo: economico, sociale e competitivo. Alla luce di queste considerazioni, il presente studio vuole supportare una pianificazione operativa ed efficace delle attività future del sistema dei Parchi archeologici in Sicilia. In tal senso, è necessario immaginare un meta-cruscotto di gestione, basato sull’interconnessione dei quattordici BMC (specificamente di alcuni blocchi dell’uno, con taluni di quelli degli altri), che tenga conto delle peculiarità di ciascun parco e delle sinergie che potrebbero crearsi tra di essi. Questo strumento di meta-governance dovrebbe essere concepito come un prototipo da perfezionare e integrare, defi-

nendo metriche e KPIs di monitoraggio per valutare i progressi. Inoltre, è fondamentale stabilire le prime azioni da implementare in un cronoprogramma flessibile, coinvolgendo soggetti interni ed esterni per valorizzare al massimo il sistema. Per esempio, si potrebbe ipotizzare l'implementazione di attività chiave congiunte, come un calendario coordinato di eventi culturali o mostre tematiche che colleghino alcuni siti geograficamente vicini. Ciò permetterebbe di diversificare le fonti di ricavo, e ottimizzare i flussi turistici, facilitando la valorizzazione di parchi meno noti e comunque migliorando l'immagine di altri. Un'altra possibile visione di "sistema" potrebbe basarsi sulla condivisione di risorse chiave. In tal senso, si potrebbe, ad esempio, costituire un team condiviso di esperti (come archeologici, restauratori ed esperti di conservazione), oltre a condividere strumenti tecnologici o di restauro costosi. Questo avrebbe anche un impatto positivo sulla riduzione dei costi favorendo, inoltre, una maggiore collaborazione tra i parchi o tra alcuni di essi. La condivisione di risorse non solo migliorerebbe l'operatività e la gestione dei parchi, ma garantirebbe anche un accesso più equo a tecnologie e competenze avanzate. In aggiunta, potrebbe essere valutato il muoversi in logica "gruppo di acquisto" per condividere alcuni acquisti in modo da ottenere risparmi di fornitura per beni e servizi (ove sia fattibile rispetto a quanto contemplato nelle procedure dell'Assessorato). Un'esemplificazione concreta di collaborazione e integrazione già attuata è rappresentata dal biglietto unico recentemente previsto per la Valle dei Templi, Segesta e Selinunte (oltre che Museo Archeologico Regionale "Antonino Salinas" di Palermo), che rappresenta un incoraggiamento e un buon esempio di azione congiunta e combinata di proposte di valore/ relazioni con i clienti/ flussi di ricavi. Tuttavia, nonostante questi segnali positivi, l'analisi evidenzia come vi siano ancora poche azioni di sistema e come i parchi operino in maniera prevalentemente autonoma, con scarsi livelli di mutua e sinergica collaborazione.

Sebbene i risultati ottenuti da questo studio possano rappresentare un punto di partenza per la pianificazione strategica delle attività dei Parchi archeologici in Sicilia, è necessario riconoscerne alcuni limiti. In primo luogo, le informazioni raccolte si basano sulle risposte fornite dai rappresentanti dei parchi stessi, il che potrebbe escludere dinamiche non considerate in questa analisi. Inoltre, lo studio si concentra su una regione a statuto speciale, che potrebbe presentare caratteristiche diverse rispetto ad altre regioni. In questa prospettiva, vista la flessibilità e l'adattabilità del BMC, studi futuri potrebbero condurre analisi comparate tra le regioni italiane per verificare se i risultati ottenuti in Sicilia siano riscontrabili anche in altri contesti. Infine, vista l'appartenenza ad un sistema formale, studi futuri potrebbero approfondire il fenomeno delle collaborazioni all'interno del sistema dei Parchi archeologici in Sicilia, analizzando se alcuni parchi mostrano

un'inclinazione a collaborare reciprocamente (anche secondo logiche di *cooperation*; Della Corte e Sciarelli, 2009).

Bibliografia

- Alyfanti, K. (2020). Strategic Planning to Promote the Cultural Heritage. The Business Model Canvas for the Kapoedestrian Buildings of the Island of Aegina, Greece. In A. Kavoura, E. Kefallonitis, & P. Theodoridis (eds.), *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 499-509). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36126-6_56.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (Fifth Edition). Oxford University Press.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Utet.
- Couper, M. P. (2008). *Designing Effective Web Surveys* (1^a ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511499371>.
- Della Corte, V., & Scarelli, M. (2009). La coopetition e le scelte di governo possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo sostenibile per i sistemi strategici? Il caso del settore turistico. In V. Maggioni, L. Potito, & R. Viganò (a cura di), *Corporate governance: Governo, controllo e struttura finanziaria* (pp. 305-320). il Mulino.
- Federici, A., & Farina, A. (2021). Per una valorizzazione dei parchi archeologici in Italia. *DigitCult – Scientific Journal on Digital Cultures*, 5(2), 65-72. <https://doi.org/10.53136/979125994120637>.
- Foà, S. (2024). *La legge regionale siciliana n. 20 del 2000 e i decreti istitutivi dei Parchi archeologici. Questioni giuridiche*. In S. Mazza (a cura di), *Parchi archeologici. Analisi e proposte* (pp. 99-103). Fondazione Federico II.
- Gatelier, E., Ross, D., Phillips, L., & Suquet, J.-B. (2022). A business model innovation methodology for implementing digital interpretation experiences in European cultural heritage attractions. *Journal of Heritage Tourism*, 17(4), 391-408. <https://doi.org/10.1080/1743873X.2022.2065920>.
- Ghedini, F. (2015). Parchi archeologici e sviluppo del territorio: Spunti di riflessione sulle "Linee guida per la costituzione e valorizzazione dei parchi archeologici". *LANX. Rivista della Scuola di Specializzazione in Archeologia*. Università degli Studi di Milano, pp. 194-203. <https://doi.org/10.13130/2035-4797/4898>.
- Hughes, M., & Carlsen, J. (2010). The business of cultural heritage tourism: Critical success factors. *Journal of Heritage Tourism*, 5(1), 17-32. <https://doi.org/10.1080/17438730903469805>.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pietroni, E., Menconero, S., Botti, C., & Ghedini, F. (2023). e-Archeo: A Pilot National Project to Valorize Italian Archaeological Parks through Digital and Vir-

- tual Reality Technologies. *Applied System Innovation*, 6(2), 38. <https://doi.org/10.3390/asi6020038>.
- Russo-Spina, T., Tregua, M., D'Auria, A., & Bifulco, F. (2022). A digital business model: An illustrated framework from the cultural heritage business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 2000-2023. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0088>.
- Sgarlata, M. (2018). La politica dei beni culturali in Sicilia: Governo regionale e territori. In C. Ingoglia (a cura di), *Il patrimonio culturale di tutti, per tutti* (pp. 251-268). Edipuglia. <https://doi.org/10.4475/844>.

2. COMPETITIVITÀ E PERFORMANCE AZIENDALI NEL SETTORE ALBERGHIERO: EVIDENZE EMPIRICHE DAL CONTESTO ITALIANO

di *Camilla Ciappei** e *Rebecca Miccini***

2.1. Introduzione

Il turismo rappresenta uno dei settori a più rapida crescita nel mondo, con una tendenza positiva in aumento ormai da numerosi anni (Ciappei et al., 2023), tanto da diventare attività chiave di molti paesi (Goffi et al., 2019; Liberatore et al., 2023). L’industria turistica contribuisce all’equilibrio macroeconomico di molte zone creando posti di lavoro (Pan e Dossou, 2020) e, al contempo, generando opportunità di guadagno per le aziende del settore. Per questo motivo, raggiungere cospicui livelli di flussi turistici è diventato un obiettivo importante di molti governi, sia nei paesi in via di sviluppo, sia in quelli già sviluppati (Ciappei et al., 2023).

Negli anni, la domanda e l’offerta turistica sono cambiate radicalmente a causa della globalizzazione (Santos et al., 2022). Questo ha portato a un nuovo paradigma in cui il successo non dipende solo dal numero di turisti, ma dalla competitività delle destinazioni per ottenere un vantaggio rispetto agli altri nel mercato (Cronje e Plessis, 2020; Santos et al., 2022). Inoltre, la dinamicità e la saturazione del mercato turistico hanno spinto i gestori delle destinazioni a cercare meccanismi sostenibili per mantenere questa competitività (Santos et al., 2022; Shariffuddin et al., 2022).

* Università degli Studi di Padova.

** Università degli Studi di Firenze.

We acknowledge co-funding from Next Generation EU, in the context of the National Recovery and Resilience Plan, M4C2 Investment 1.3 PE_00000020, Cultural Heritage Active Innovation for Sustainable Society (CHANGES), CUP: B53C22004010006. This resource was co-financed by the Next Generation EU. The views and opinions expressed are only those of the authors and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the European Commission can be held responsible for them.

Per questo motivo, negli ultimi decenni, i ricercatori, i *policymaker* e i *practitioner* hanno iniziato a considerare l'importanza della competitività della destinazione e gli effetti dei suoi attributi nella pianificazione e nello sviluppo di una destinazione turistica (Dal Maso et al., 2014; Hanafiah e Zulkifly, 2019). Conoscere gli attributi che migliorano la competitività di una destinazione può aiutare le autorità a renderla più attraente e ottenere un vantaggio competitivo, abbinnando efficacemente le strategie di gestione alle risorse turistiche (Wondowos-sen et al., 2014).

Nonostante i numerosi tentativi degli studiosi (illustrati nel paragrafo seguente), non esiste ancora consenso in letteratura sugli elementi che compongono la competitività delle destinazioni e su come misurarla (Ciappei et al., 2023; Croes e Semrad, 2018). Un elemento comune alle diverse definizioni, come quella di Ritchie e Crouch (2003), è che l'attrattività di una destinazione deve essere ottimizzata in modo efficiente e sostenibile, preservando le risorse naturali e culturali, ma garantendo al contempo qualità e innovazione nei servizi turistici.

È così che, nel corso degli anni più recenti, i ricercatori si sono concentrati sulle transizioni regionali verso la sostenibilità (Zekan et al., 2022) e il rapporto tra competitività e sostenibilità (Ritchie e Crouch, 2003). Infatti, se è vero che la sostenibilità è spesso percepita come un costo anziché come un investimento, la letteratura precedente ha dimostrato che è anche un mezzo per migliorare la competitività delle destinazioni turistiche (Goffi et al., 2019). In questo senso, alcuni studiosi sottolineano che, per essere veramente competitiva, una destinazione turistica deve anche essere sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale, culturale e politico, oltre che economicamente sostenibile (Ritchie e Crouch, 2003; Santos et al., 2022).

Nonostante questo, studi recenti dimostrano che il tema della sostenibilità nel contesto della competitività delle destinazioni turistiche rimane ancora poco approfondito ed è diventato, solo di recente, argomento di analisi (Cronje e Plessis, 2020; Santos et al., 2022).

Nel tentativo di colmare questa lacuna, il presente studio intende contribuire analizzando l'impatto delle dimensioni di competitività sostenibile di una destinazione sul territorio locale. Nello specifico, partendo dal presupposto che la competitività migliora il benessere economico delle popolazioni locali e le performance di aziende operanti nel settore turistico (Fadda e Sørensen, 2017; Molina-Azorin et al., 2010), il presente capitolo indaga il rapporto esistente tra la competitività e le performance delle imprese che operano nel settore *alberghiero e strutture ricettive similari*, in Italia.

Grazie alle suddette analisi, il presente capitolo intende contribuire al dibattito scientifico che esplora l'importanza della competitività di una destinazione

nel mantenere profittevole il settore turistico. I risultati infatti suggeriscono che una destinazione competitiva permette alle imprese operanti nel settore ricettivo di ottenere notevoli vantaggi in termini di profitabilità. Si ritiene, quindi, di poter contribuire offrendo uno spunto utile ai *policy-maker* e ai *city-manager* facendo luce sulle opportunità che la competitività di una destinazione offre in termini di prestazione effettive del settore turistico (Assaf e Agbola, 2011; Zainuddin et al., 2012). Questo aspetto suggerisce a chi si occupa di gestire e sviluppare l'offerta turistica di concentrarsi sugli aspetti di competitività economica, sociale e ambientale delle destinazioni locali per promuovere lo sviluppo e la sopravvivenza delle imprese occupate nel settore (Zekan et al., 2022).

2.2. Il concetto di competitività di una destinazione turistica e la relazione con le performance aziendali

Il rapido sviluppo del settore turistico ha spinto le destinazioni a concentrarsi sui fattori chiave di successo per mantenere la loro attrattività. Tradizionalmente, la valutazione della competitività di una destinazione si è basata sull'efficienza nell'offerta turistica e sulla capacità di generare domanda (Hanafiah e Zulkifly, 2019; Shariffuddin et al., 2022). Nonostante l'incertezza nella definizione del concetto di competitività, dovuta alla sua complessità e alle sue molteplici sfaccettature (Abreu-Novais et al., 2018; Fernández et al., 2020), in questo testo si considera ragionevole adottare una visione generale del concetto: *“factor that makes a given destination attractive to visitors and enhances the sociocultural, economic and environmental benefits of tourism to the destination”* (Ritchie e Crouch, 2003; Wondowos-sen et al., 2014, 72).

Dalla definizione emerge chiaramente che l'impatto economico, sociale e ambientale dell'industria turistica sono attributi fondamentali del concetto di competitività di una destinazione. Ottenere un vantaggio competitivo significa quindi raggiungere obiettivi in termini economici, di benessere della popolazione residente, di attrattività della destinazione e di sostenibilità (Abreu-Novais et al., 2015; Fernández et al., 2020). Le politiche di sviluppo turistico devono integrare la sostenibilità economica (capacità di generare entrate) con obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale (miglioramento del benessere dei residenti e conservazione dell'ambiente). In questo modo, la sostenibilità diventa fondamentale per migliorare la competitività delle destinazioni (Goffi et al., 2019; Ritchie e Crouch, 2003; Zekan et al., 2022). Assicurare che una destinazione sia sostenibile nel medio-lungo periodo significa garantire che lo sviluppo turistico non comprometta le risorse future.

Pertanto, la sostenibilità di una destinazione è cruciale per garantire prestazioni positive a lungo termine agli attori del settore turistico.

Si potrebbe, dunque, parlare di un cambiamento di paradigma che ha portato ad un nuovo concetto di competitività; da un’ottica di efficienza della destinazione nell’offerta turistica e capacità di generare domanda turistica, si è passati alla considerazione delle prestazioni (economiche, sociali ed ambientali) effettive del settore turistico (Assaf e Tsionas, 2015; Croes e Kubickova, 2013; Hanafiah e Zulkifly, 2019; Shariffuddin et al., 2022; Zainuddin et al., 2012).

Dunque, la competitività di una destinazione non si basa più esclusivamente sui suoi vantaggi competitivi, ma tiene anche conto delle prestazioni effettive della destinazione turistica (in termini, ad esempio, di arrivi turistici, contributo al PIL, qualità della vita).

Seguendo questo approccio, si ritiene una destinazione competitiva solo quando è in grado di convertire i fattori produttivi in ricavi derivanti dal settore turistico (Belloumi, 2010; Li et al., 2013).

In termini più generali, la competitività può essere interpretata in termini di sviluppo e gestione dell’offerta turistica (Cracolici e Nijkamp, 2009); maggiore è la capacità di una destinazione di attrarre turisti, maggiore sarà la quantità di prodotti e servizi richiesti e consumati dagli stessi e la ricchezza prodotta e distribuita sul territorio.

Pertanto, una destinazione turistica competitiva deve essere in grado di sostenere i tassi di crescita dei ricavi nel settore del turismo e di offrire alle imprese maggiori possibilità di prestazioni positive (Fadda e Sørensen, 2017; Molina-Azorin et al., 2010). Questo assunto è in linea con gli obiettivi primari del settore turistico, che sono proprio quelli di migliorare la qualità della vita, massimizzare i profitti e rimanere competitivi; obiettivi che possono essere raggiunti solamente migliorando le possibilità di crescita del settore, la qualità dei servizi offerti e la situazione macroeconomica in generale (Assaf e Agbola, 2011).

La necessità di valutare le prestazioni delle attività turistiche diventa, quindi, una questione importante per i responsabili delle politiche delle destinazioni turistiche (Assaf e Agbola, 2011; Barros et al., 2011).

Nonostante ciò, numerose ricerche evidenziano la mancanza di studi completi sull’impatto della competitività delle destinazioni turistiche sulle performance delle imprese operanti nel settore (Assaf e Tsionas, 2015; Croes e Kubickova, 2013).

Per questo motivo, il presente studio intende fare luce sulla suddetta relazione esaminando le performance delle imprese del settore ricettivo in un particolare contesto, quello italiano.

2.3. Sviluppo delle ipotesi di ricerca

Il turismo in Italia è un asset strategico per la competitività del Paese, registrando nel 2022 una spesa complessiva di circa 100 miliardi di euro e un impatto sul PIL pari a 255 miliardi di euro (OpenEconomics, 2023).

Di questo contributo al PIL italiano, il 22% proviene dalla domanda di beni e servizi dei settori produttivi coinvolti (impatto diretto), mentre la restante parte deriva dagli impatti indiretti e indotti¹.

Inoltre, il settore turistico genera circa 600.000 posti di lavoro, dato che aumenta in maniera significativa se si considera l'intera filiera di fornitura e sub-fornitura arrivando a circa 1 milione di occupati nel settore.

L'impatto complessivo delle performance turistiche beneficia l'intero territorio nazionale, offrendo alle imprese del settore buone possibilità di ottenere elevati margini di redditività.

Tuttavia, in letteratura mancano ancora studi che indaghino il possibile impatto della competitività economica, sociale e ambientale di una destinazione sulle performance delle imprese turistiche (Assaf e Tsionas, 2015; Croes e Kubickova, 2013).

Partendo da queste considerazioni, e tenendo presente quanto illustrato nel paragrafo precedente sulla competitività delle destinazioni turistiche, è ragionevole aspettarsi che la redditività delle imprese del settore ricettivo sia influenzata positivamente dal grado di competitività economica, sociale e ambientale della destinazione in cui operano.

Tuttavia, è anche possibile che le destinazioni con maggiore competitività sostenibile richiedano alle imprese una maggiore attenzione agli impatti sociali e ambientali delle loro attività, generando maggiori costi e, quindi, minori performance.

Se così fosse, la relazione tra competitività e performance delle aziende nel settore ricettivo sarebbe negativa.

Pertanto, non essendo possibile prevedere *ex ante* la direzione di questa relazione, abbiamo formulato la seguente bidirezionale ipotesi di ricerca:

Hp1: La competitività di una destinazione turistica influenza la redditività delle imprese operanti nel settore alberghiero/ricettivo.

¹ L'impatto indiretto, ossia l'impatto determinato dall'aumento di domanda e offerta nelle catene di fornitura attivate, a monte e a valle, impatta sul PIL per circa il 15%, mentre l'impatto indotto, ossia derivante dalla re-immissione dei redditi da lavoro percepiti dalle famiglie sotto forma di consumi e dal re-investimento delle entrate fiscali in forma di spesa pubblica, per circa il 63%.

2.4. La metodologia

2.4.1. La selezione del campione e le fonti dei dati

Per analizzare la relazione tra le performance aziendali e il livello di competitività, sono stati raccolti dal database Aida fornito da Bureau Van Dijk i dati economico-finanziari delle società italiane operanti nel settore Alberghi e strutture simili (codice ATECO: 55.00.00). Inoltre, i dati relativi all'indice di competitività regionale sono stati ottenuti dal sito ufficiale dell'Unione Europea. Tale indice, basato su oltre 70 indicatori, esprime la capacità di una regione di offrire un ambiente sostenibile per i residenti e le imprese che vi operano. L'indice di competitività regionale viene calcolato su un periodo di tre anni, poiché si prevede un cambiamento minimo da un anno all'altro. È importante notare che questo indice è stato calcolato per la prima volta nel 2010. Tuttavia, il metodo di valutazione è stato aggiornato per l'ultimo indice disponibile, relativo al 2022, e per i due valori precedenti, del 2019 e del 2016. Pertanto, l'analisi copre il periodo dal 2016 al 2022. Infine, i dati relativi alla spesa media turistica e al numero di turisti stranieri in ciascuna regione sono stati raccolti dal sito ufficiale della Banca d'Italia.

Dal campione iniziale di 124.860 osservazioni ne sono state escluse 87.173 per le quali non erano disponibili i dati economico-finanziari su Aida. Pertanto, il campione finale include 37.687 osservazioni a livello anno-impresa, per 18.464 imprese, durante il periodo 2016-2022. Tutte le variabili sono state winsorizzate all'1% e al 99% della distribuzione per ridurre l'effetto delle variabili *outlier*.

2.4.2. Il modello econometrico

L'associazione tra la competitività e le performance aziendali è stata analizzata utilizzando il seguente modello di regressione OLS:

$$\begin{aligned} \text{Performance}_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 \text{Competitività}_{i,t} + \beta_2 \text{Dimensione}_{i,t} + \beta_3 \text{Crescita}_{i,t} + \\ & \beta_4 \text{Indebitamento}_{i,t} + \beta_5 \text{Capex}_{i,t} + \beta_6 \text{AttCorr}_{i,i} + \beta_7 \text{Spesa}_{i,i} \\ & + \beta_8 \text{Visitatori}_{i,i} + \sum \beta_j \text{Year FE} + \varepsilon_t \end{aligned}$$

Mentre la competitività è la variabile di interesse in questo studio, sono state inserite altre variabili indipendenti per controllare le componenti principali che possono avere un effetto sulle performance aziendali. Tali variabili di controllo sono a livello di impresa, in modo da poter catturare gli effetti e

i cambiamenti relativi alle singole imprese, sia a livello regionale per poter esprimere gli elementi principali a livello di ciascuna regione. L'inclusione di queste variabili di controllo, infatti, segue la letteratura esistente in tema di performance delle aziende nel settore turistico.

2.4.3. *La costruzione delle variabili*

a) *La variabile dipendente*

La variabile dipendente ($Performance_{i,t}$) è misurata attraverso il *ROA* (*Return on Assets*) e il *ROE* (*Return on Equity*). Successivamente, sono state condotte delle analisi di robustezza per verificare la solidità dei risultati. In queste analisi è stata calcolata la media dei due anni precedenti delle variabili indipendenti, *ROA_avg* e *ROE_avg*, rispettivamente.

b) *L'indice di competitività*

La variabile *Competitività* è la variabile indipendente di interesse. Questo indice misura, con una serie completa di indicatori, la capacità di una regione di offrire un ambiente attraente per le imprese e i residenti per vivere e lavorare. In particolare, l'indice è calcolato su 68 indicatori a livello regionale e nazionale, raggruppati in macrocategorie, con specifico riferimento agli elementi appartenenti a Base, Efficienza, e Innovazione². Questo indice è calcolato come media dei due, tre e quattro anni precedenti. Per esempio, l'indice 2022 è calcolato come media dei valori degli indicatori degli anni 2020, 2019, e 2018.

La media europea è fissata a quota 100 e le regioni che ottengono un punteggio elevato per la maggior parte di questi aspetti sono generalmente interpretati come buoni posti in cui vivere. Tra il 2016 e il 2019, l'Italia ha registrato un incremento del punteggio, passando da 81,7 a 84,9. Tuttavia, nel 2022 si è verificata una leggera diminuzione, con un punteggio di 83,2. Questo calo è attribuibile principalmente agli aspetti istituzionali del paese. In particolare, l'Italia presenta performance insoddisfacenti negli indicatori relativi al livello di corruzione percepita, alla qualità percepita dei servizi pubblici, all'imparzialità nella fornitura di tali servizi e alla percentuale di persone che hanno utilizzato internet come canale di comunicazione con la Pubblica Amministrazione nell'ultimo anno. In tutti questi ambiti, le istituzioni italiane hanno ottenuto risultati nettamente inferiori rispetto alla media europea nelle tre edizioni analizzate, posizionandosi su valori simili a quelli di Bulgaria e Romania.

² Si rimanda al sito ufficiale dell'Unione Europea per il calcolo dettagliato dell'indice. Disponibile su: <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/opinion-analysis/what-the-latest-eu-regional-competitiveness-index-leaves-out/>.

La Tabella 1 presenta l'indice di competitività suddiviso per regione e anno. La Lombardia risulta essere la regione italiana con l'indice di competitività più elevato per il 2022, pari a 103,2. Segue l'Emilia-Romagna con un indice di 93,6 e il Lazio con 91,4. Al contrario, le regioni che mostrano un indice di competitività più basso sono la Campania e la Calabria, entrambe con un valore di 58,8, significativamente inferiore alla media dell'Unione Europea.

Tab. 1 – Distribuzione dell'indice di competitività per regione-anno.

REGIONE	ANNO		
	2016	2019	2022
ABRUZZO	74,7	79,1	77,2
BASILICATA	64,5	70,1	68,1
CAMPANIA	58,6	62,5	58,8
CALABRIA	58,6	62,5	58,8
EMILIA-ROMAGNA	90,7	94,0	93,6
FRIULI-VENEZIA GIULIA	88,9	90,4	89,6
LAZIO	92,2	94,0	91,4
LIGURIA	87,5	89,0	85,6
LOMBARDIA	98,5	101,1	103,2
MARCHE	80,7	83,9	85,6
MOLISE	71,7	73,7	69,9
PIEMONTE	89,7	90,2	90,1
PUGLIA	62,0	68,6	67,1
SARDEGNA	64,4	68,6	67,1
SICILIA	57,8	63,5	60,1
TOSCANA	85,1	87,2	86,9
TRENTINO-ALTO ADIGE	91,3	92,5	85,5
UMBRIA	81,3	85,5	85,0
VALLE D'AOSTA	82,5	78,6	81,3
VENETO	87,1	92,7	92,6
TOTALE	81,7	84,9	83,2

c) Le variabili di controllo

La dimensione dell'azienda (*Dimensione*) è calcolata come il logaritmo naturale del totale dell'attivo, in linea con la letteratura prevalente. La variabile *Crescita* indica la crescita su base annua in termini di ricavi; *Indebitamento* misura l'esposizione debitoria dell'impresa come rapporto tra il totale dei debiti a medio-lungo termine e il totale dell'attivo. *Capex* e *AttCorr* rappresentano rispettivamente la variazione annuale degli investimenti dell'azienda in immobilizzazioni materiali e le attività correnti rapportate al totale dell'attivo. Infine, sono state incluse alcune variabili di controllo rela-

tive alla dimensione della regione. In particolare, la variabile *Spesa* indica il livello annuo di spesa dei turisti in ciascuna regione, e la variabile *Visitatori* indica il numero annuo di turisti stranieri in ciascuna regione. Gli effetti fissi per anno permettono di catturare le caratteristiche specifiche di ciascun anno all'interno del modello di regressione (Baltagi et al., 2003). Infine, ε_t rappresenta l'errore, che si assume avere una distribuzione normale.

2.5. I risultati

2.5.1. Le statistiche descrittive

La Tabella 2 riporta le statistiche descrittive del campione in analisi. Il Return on Assets (ROA) e il Return on Equity (ROE) indicano una discreta redditività media; tuttavia, la differenza tra media e mediana suggerisce la presenza di valori estremi che influenzano la media. Un'impresa media (mediana) presenta un ROA del 6,13% (3,14%) e un ROE del 8,11% (4,44%). La variazione del rapporto di indebitamento a medio-lungo termine (da 0,02 a 1,17) indica una significativa eterogeneità nella struttura del capitale delle imprese. Il basso livello di investimenti in immobilizzazioni materiali, con un valore medio pari a 0,32, combinato con una crescita quasi nulla, con un valore medio pari a 0,58, potrebbe riflettere una tendenza delle imprese a limitare l'espansione e a mantenere un profilo di rischio conservativo.

Infine, la spesa media dei viaggiatori stranieri per regione è pari a circa 3.555 milioni di euro, con un numero medio di visitatori stranieri che si attesta intorno a 8.053 milioni.

Tab. 2 – Le statistiche descrittive

VARIABILI	N	MEDIA	MIN	MEDIANA	MAX
ROA	37.687	6,13	-18,60	3,14	52,22
ROE	37.687	8,11	-113,24	4,44	96,30
COMPETITIVITÀ	37.687	83,36	57,80	87,2	103,20
DIMENSIONE	37.687	6,84	3,19	6,86	10,80
CRESCITA	37.687	0,58	-1,00	0,10	15,95
INDEBITAMENTO	37.687	0,59	0,02	0,63	1,17
CAPEX	37.687	0,32	-0,83	-0,02	13,66
ATTCORR	37.687	0,35	0,01	0,25	0,99
SPESA	37.687	3.555,24	52,89	2.547,67	8.279,63
VISITATORI	37.687	8.053,21	183,25	5.712,82	23.894,76

2.5.2. *L'analisi di regressione multivariata*

I risultati della regressione, riportati in Tabella 3, indicano che l'indice di competitività è positivamente e statisticamente associato a entrambe le variabili di performance utilizzate nel modello, con un livello di significatività pari all'1% per la variabile ROA e al 5% per la variabile ROE. Questi risultati suggeriscono che un indice di competitività più elevato corrisponde a un miglior livello di performance aziendale in linea con quanto dimostrato in letteratura (p.e., Cronje e Plessis, 2020; Santos et al., 2022), secondo cui una maggior competitività consente alle aziende di distinguersi nel mercato, portando a risultati operativi superiori.

Tab. 3 – *L'analisi di regressione*

VARIABILI	ROA	ROE
COMPETITIVITÀ	0.024*** (0.006)	0.047** (0.019)
DIMENSIONE	-0.840*** (0.035)	-0.169 (0.112)
CRESCITA	0.426*** (0.026)	1.460*** (0.083)
INDEBITAMENTO	-6.401*** (0.186)	-8.432*** (0.588)
CAPEX	0.214*** (0.031)	0.856*** (0.097)
ATTCORR	10.798*** (0.192)	21.647*** (0.609)
SPESA	0.000 (0.000)	0.000*** (0.000)
VISITATORI	-0.000 (0.000)	-0.000*** (0.000)
COSTANTE	9.567*** (0.506)	1.844 (1.602)
OSSERVAZIONI	37,687	37,687
R-QUADRO	0.179	0.067

Inoltre, le variabili di crescita (Crescita) e di investimento delle aziende, sia nel lungo termine (Capex) che nel breve termine (AttCorr), sono positivamente associate ai livelli di performance, con un livello di significatività dell'1%.

La significatività di questa associazione statistica risulta in linea con la letteratura (p.e., Fadda e Sørensen, 2017; Molina-Azorin et al., 2010) per cui le aziende che investono in innovazione e nel capitale strutturale dell’azienda presentano una maggiore probabilità di migliorare le proprie performance nel lungo periodo. Coerentemente con le aspettative, i risultati relativi all’indebitamento dell’azienda mostrano che un maggiore livello di debito è negativamente associato a entrambe le variabili di performance.

Il modello di regressione non è affatto dal rischio di multicollinearità, poiché il valore del fattore di inflazione della varianza (VIF, variance inflation factor) è inferiore al limite convenzionalmente accettato di 5 (Dal Maso et al., 2014). In generale, i risultati delle analisi supportano l’ipotesi che un migliore indice di competitività permette alle aziende di registrare un maggior livello di performance.

2.5.3. *Test di robustezza*

Per verificare la robustezza delle analisi, abbiamo condotto dei test aggiuntivi. Le variabili dipendenti e indipendenti sono state calcolate come media dei valori nei periodi $t-2$, $t-3$, $t-4$, coerentemente con il calcolo dell’indice di competitività. Sono state eseguite nuovamente le regressioni riportate nel Modello, sostituendo tutte le variabili eccetto l’indice di competitività.

La Tabella 4 riporta i risultati di queste analisi. I risultati mostrano un’associazione positiva e statisticamente significativa tra l’indice di competitività e le prestazioni, in termini di *ROA* e *ROE*, con un livello di significatività dell’1%.

Anche i segni e la magnitudine dei coefficienti delle altre variabili rimangono coerenti con i nostri risultati principali. Ad eccezione di Crescita che mantiene la significatività statistica al livello dell’1% con la variabile dipendente ROE, ma la perde con la variabile ROA. Inoltre, la riduzione del campione è dovuta all’utilizzo delle variabili laggate. Tali risultati confermano i principali e supportano le ipotesi secondo le quali un aumento dell’indice di competitività è associato positivamente alle prestazioni operative dell’azienda, evidenziando il consenso nella letteratura che sottolinea l’importanza della competitività come fattore chiave per la performance aziendale.

Tab. 4 – Test di robustezza

VARIABILI	ROA_AVG	ROE_AVG
COMPETITIVITÀ	0.019*** (0.007)	0.050*** (0.018)
DIMENSIONE_AVG	-0.616** (0.040)	-0.017 (0.104)
CRESCITA_AVG	-0.065 (0.067)	0.591*** (0.175)
INDEBITAMENTO_AVG	-3.450*** (0.209)	-1.432*** (0.545)
CAPEX_AVG	0.263*** (0.033)	0.834*** (0.087)
ATTCORR_AVG	8.306*** (0.228)	16.919*** (0.595)
SPESA_AVG	-0.000*** (0.000)	-0.001*** (0.000)
VISITATORI_AVG	0.000*** (0.000)	0.000*** (0.000)
COSTANTE	7.025*** (0.595)	-2.120 (1.549)
OSSERVAZIONI	15,316	15,316
R-QUADRO	0.170	0.079

2.6. Discussione e conclusioni

La crescita del settore turistico e il maggiore interesse per la competitività delle destinazioni hanno portato molti ricercatori a investigare gli elementi che influenzano le performance aziendali (Assaf e Tsionas, 2015; Croes e Kubickova, 2013; Fadda e Sørensen, 2017; Hanafiah e Zulkifly, 2019; Molina-Azorin et al., 2010). La capacità di una destinazione turistica di attrarre visitatori determina la domanda di prodotti e servizi locali e influisce significativamente sui tassi di crescita delle entrate del settore turistico, generando un impatto positivo sulle performance delle imprese turistiche locali (Ciappi et al., 2023; Fadda e Sørensen, 2017; Molina-Azorin et al., 2010).

La letteratura esistente ha indagato gli elementi determinanti della competitività e la loro evoluzione nel tempo (Abreu-Novais et al., 2018; Fernández et al., 2020; Ritchie e Crouch, 2003). La sostenibilità emerge come uno degli elementi critici per migliorare la competitività delle destinazioni (Goffi et al., 2019; Ritchie e Crouch, 2003; Zekan et al., 2022). Le politiche di svi-

luppo turistico integrano infatti la sostenibilità economica con obiettivi di sostenibilità sociale e ambientale per garantire l'attrattività di una destinazione. Tuttavia, la letteratura ha analizzato solo marginalmente la relazione tra competitività e performance aziendali (Assaf e Tsionas, 2015; Croes e Kubickova, 2013; Hanafiah e Zulkifly, 2019).

Il presente studio vuole colmare questo gap nella ricerca esplorando la relazione tra competitività sostenibile della destinazione e le performance aziendali nel settore alberghiero. Indagando un campione di 37.687 osservazioni a livello impresa-anno durante il periodo 2016-2022, i risultati mostrano un'associazione positiva tra la competitività sostenibile e la redditività delle imprese operanti nel settore ricettivo. I risultati ottenuti si rivelano solidi anche per le analisi addizionali condotte.

Pertanto, dal presente capitolo emerge la competitività di una destinazione turistica quale elemento rilevante per l'aumento delle performance delle imprese operanti nel settore turistico-ricettivo, contribuendo al dibattito scientifico sul tema (Assaf e Tsionas, 2015; Ciappei et al., 2023; Croes e Kubickova, 2013; Fadda e Sørensen, 2017; Hanafiah e Zulkifly, 2019; Molina-Azorin et al., 2010). Nello specifico, si intende contribuire al crescente bisogno di studi empirici sulla competitività delle destinazioni turistiche esaminando una rappresentazione completa, a livello nazionale, del concetto di competitività (Hanafiah e Zulkifly, 2019). In aggiunta, il presente studio fornisce spunti pratici ai policymaker e ai city-manager che si occupano di sviluppare e gestire l'offerta turistica. Infatti, dal presente studio emerge che gli investimenti nella sostenibilità della destinazione permettono di aumentare la competitività della stessa e, quindi, di ottenere benefici in termini di performance.

I risultati sono in linea con il filone di ricerca che sostiene che la competitività di una destinazione non si basa esclusivamente sulla capacità di ottenere un vantaggio competitivo, ma bensì sulle opportunità che genera in termini di prestazione effettive del settore turistico (Assaf e Agbola, 2011; Barros et al., 2011; Zainuddin et al., 2012). Ciò significa che le regioni dovrebbero imparare il più possibile sull'impatto del turismo sulle loro destinazioni locali per essere in grado di sviluppare politiche solide e adeguate allo sviluppo del turismo e per la sopravvivenza delle imprese operate nel settore (Zekan et al., 2022).

Per concludere, l'ampio riconoscimento dell'importanza della competitività per il successo di una destinazione/nazione suggerisce che la ricerca sulla competitività ha ancora molta strada da fare (Hanafiah e Zulkifly, 2019) e future ricerche potrebbero focalizzare l'attenzione sui signoli elementi che compongono l'indicatore di competitività individuando quelli più rilevanti sia per la destinazione sia per le imprese. Inoltre, questo studio pone le basi

per future ricerche che possono occuparsi di approfondire la relazione tra competitività e performance in specifiche regioni.

Bibliografia

- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2015). Destination competitiveness: What we know, what we know but shouldn't and what we don't know but should. *Current Issues in Tourism*, 19(6), 1-21.
- Abreu-Novais, M., Ruhanen, L., & Arcodia, C. (2018). Destination competitiveness: A phenomenographic study. *Tourism Management*, 64, 324-334.
- Assaf, A.G., & Agbola, F.W. (2011). Modelling the performance of Australian hotels: a DEA double bootstrap approach. *Tourism Economics*, 17(1), 73-89.
- Assaf, A.G., & Tsionas, E.G. (2015). Incorporating destination quality into the measurement of tourism performance: a Bayesian approach. *Tourism Management*, 49, 58-71.
- Baltagi, B. H., Song, S. H., & Koh, W. (2003). Testing panel data regression models with spatial error correlation. *Journal of Econometrics*, 117(1), 123-150.
- Barros, C. P., Botti, L., Peypoch, N., Robinot, E., & Solonandrasana, B. (2011). Performance of french destinations: Tourism attraction perspectives. *Tourism Management*, 32(1), 141-146.
- Belloumi, M. (2010). The relationship between tourism receipts, real effective exchange rate and economic growth in Tunisia. *International Journal of Tourism Research*, 12(5), 550-560.
- Ciappei, C., Liberatore, G., Nesi, P., Pantaleo, G., Monti, A., & Surchi, M. (2023). Does Tourist Pressure Influence the Online Reputation of a Tourist Attraction? Empirical Evidence from the Uffizi Gallery. In *Online Reputation Management in Destination and Hospitality: What We Know, What We Need to Know* (pp. 197-211). Emerald Publishing Limited.
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2009). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: a study of Southern Italian regions. *Tourism Management*, 30(3), 336-344.
- Croes, R., & Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing and Management*, 2(3), 146-154.
- Croes, R., & Semrad, K. (2018). Destination competitiveness. In *The Sage handbook of Tourism Management*, 77-90.
- Cronje, D. I. F., & du Plessis, E. (2020). A review on tourism destination competitiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 256-265.
- Dal Maso, L., Liberatore, G., & Fazzini, M. (2014). Tourism Destination Competitiveness and Firm Performance through a Financial Crisis: An Empirical Analysis of the Italian Hotel Industry. In *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability* (pp. 131-150). Palgrave Macmillan US.

- Fadda, N., & Sørensen, J. F. L. (2017). The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1684-1702.
- Fernández, J. A. S., Azevedo, P. S., Martín, J. M. M., & Martín, J. A. R. (2020). Determinants of tourism destination competitiveness in the countries most visited by international tourists: Proposal of a synthetic index. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100582.
- Goffi, G., Cucculelli, M., & Masiero, L. (2019). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of cleaner production*, 209, 101-115.
- Hanafiah, M., & Zulkifly, M. I. (2019). Tourism destination competitiveness and tourism performance: A secondary data approach. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 29(5), 592-621.
- Li, G., Song, H., Cao, Z., & Wu, D.C. (2013). How competitive is Hong Kong against its competitors? An econometric study. *Tourism Management*, 36, 247-256.
- Liberatore, G., Biagioli, P., Ciappei, C., & Francini, C. (2023). Dealing with uncertainty, from overtourism to overcapacity: a decision support model for art cities: the case of UNESCO WHCC of Florence. *Current Issues in Tourism*, 26(7), 1067-1081.
- Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortes, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31, 22-28.
- OpenEconomics (2023). *Il turismo in Italia – Impatto della spesa turistica sull'economia*, https://www.openeconomics.eu/wp-content/uploads/2023/12/OE_ImpattoTurismo.pdf.
- Pan, X. M., & Dossou, T. A. M. (2020). The relationship between tourism and sustainable economic growth in the republic of Benin. *Current Issues in Tourism*, 23(7), 785-794.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing.
- Santos, M. C., Veiga, C., Santos, J. A. C., & Águas, P. (2022). Sustainability as a success factor for tourism destinations: A systematic literature review. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(1), 20-37.
- Shariffuddin, N. S. M., Azinuddin, M., Hanafiah, M. H., & Zain, W. M. A. W. M. (2022). A comprehensive review on tourism destination competitiveness (TDC) literature. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(4), 787-819.
- Wondowossen, T. A., Nakagoshi, N., Yukio, Y., Jongman, R. H. G., & Dawit, A. Z. (2014). Competitiveness as an indicator of sustainable development of tourism: Applying destination competitiveness indicators to Ethiopia. *Journal of Sustainable Development Studies*, 6(1), 71-95.
- Zainuddin, Z., Hilmy, P., Ghafar, A., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2012). Destination competitiveness, tourism performance and resident's quality of life. *Current Issues in Hospitality and Tourism Research and Innovations*, 497-501.
- Zekan, B., Weismayer, C., Gunter, U., Schuh, B., & Sedlacek, S. (2022). Regional sustainability and tourism carrying capacities. *Journal of Cleaner Production*, 339, 130624.

Sezione seconda

Digitalizzazione e competenze professionali

3. STAKEHOLDER ENGAGEMENT NELLA GIG ECONOMY: IL CASO COLDPLAY

di *Daniela Cicchini**, *Alberto Manzari***,
*Salvatore Principale**** e *Serena Santis*****

3.1. Introduzione

Negli ultimi anni, la crescente attenzione globale verso i temi di sostenibilità è stata rilevata sia in ambito accademico (Aureli et al., 2020) sia da molteplici organizzazioni nazionali e internazionali¹. La sostenibilità è stata definita come la capacità di soddisfare i bisogni della generazione attuale senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni (Brundtland, 1985). Le imprese di ogni settore e anche le amministrazioni pubbliche hanno sentito la necessità di improntare le loro pratiche in un'ottica di sostenibilità e di divulgare tali informazioni di tipo non finanziario (Imperiale et al., 2023; Manes-Rossi et al., 2020).

La trasformazione digitale ha favorito il processo comunicativo andando a semplificare la modalità di rendicontazione (Lombardi & Secundo, 2021). Internet e le nuove tecnologie digitali dei social media come Facebook, YouTube e Twitter rappresentano uno strumento utile per creare, condividere e scambiare una varietà di informazioni in modo facile e veloce. Ad oggi, molte imprese decidono di divulgare, in maniera volontaria e attraverso l'utilizzo di queste nuove tecnologie, le proprie informazioni sulla sostenibilità proprio per interagire con gli *stakeholder* in maniera più efficace (Venturelli et al., 2022).

* Università degli Studi di Roma “La Sapienza”.

** Università degli Studi Link Roma.

*** Università degli Studi di Roma “La Sapienza”. Autore corrispondente.

**** Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”.

¹ A titolo di esempio, le Nazioni Unite promuovono l’Agenda 2030, tramite 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, per contribuire allo sviluppo globale, promuovere il benessere umano e proteggere l’ambiente. <https://unric.org/it>.

In tale scenario, il coinvolgimento degli *stakeholder*, o anche detto *stakeholder engagement*, diviene di fondamentale importanza per comprendere quali siano le loro aspettative riguardo alla comunicazione delle pratiche di sostenibilità. Le pressioni degli *stakeholder*, a causa del loro ruolo rilevante nelle strategie aziendali, consentono alle aziende di scegliere in maniera ponderata che tipo di informazione veicolare in modo da soddisfare le loro aspettative (Adams et al., 2021).

L'obiettivo della ricerca è quello di comprendere come, nella cosiddetta economia dei concerti o *gig economy*, sia possibile promuovere le pratiche di sostenibilità attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*. In letteratura, si è molto discusso delle pratiche di sostenibilità delle imprese in quasi tutti i settori (Dinh et al., 2023). In questa ricerca, ci concentriamo sull'industria del turismo, riconosciuta come uno dei settori economici in più rapida crescita a livello mondiale e con un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (Dinh et al., 2023). Il focus coinvolge un particolare target del settore turistico che è quello dei concerti. Infatti, poca attenzione è stata rivolta alla *gig economy*.

È stato rilevato come l'economia dei concerti possa creare un impatto sull'economia del settore turistico più alto di quello creato dall'indotto delle Olimpiadi², ed inoltre, risulta essere impattante il suo contributo in termini ambientali e sociali (Lörincz et al., 2022). A titolo esemplificativo, si pensi alle emissioni di carbonio o, piuttosto, alla ricaduta sui lavoratori.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca si focalizza su un caso di studio nell'ambito dell'economia dei concerti, che è quello dei Coldplay. Si è scelto di esaminare tale band in quanto essa ha mostrato, da diverso tempo, particolare attenzione ai temi di sostenibilità e accessibilità (Silva et al., 2024). Inoltre, per supportare il coinvolgimento degli *stakeholder*, la band ha messo a disposizione degli utenti un modulo attraverso cui poter formulare domande e/o dare suggerimenti.

L'analisi si è concentrata sui principali canali comunicativi quali sito internet e social media osservati attraverso il *framework* del *Web Usability* di J. Nielsen (2020) richiamato dalle linee guida del Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (GBS) (GBS, 2019).

I principali risultati mostrano come le azioni messe in pratica possano essere considerate virtuose in modo tale da poter essere seguite nella *gig economy* per poter promuovere le pratiche sostenibili grazie anche al coinvolgimento degli *stakeholder*. In tale scenario, la digitalizzazione rappresenta una

² https://www.corriere.it/economia/finanza/24_giugno_27/swift-economy-il-tour-in-europa-vale-più-delle-olimpiadi-gli-effetti-dei-concerti-da-londra-a-parigi-e-milano-6fd376b1-c1cc-4203-9452-d6e040800xlk.shtml

chiave di svolta, atteso che grazie ad un utilizzo efficace degli strumenti digitali è possibile perseguire una comunicazione, innanzitutto che risulti essere più trasparente e, inoltre, grazie alla possibilità di interazione con gli *stakeholder*, è possibile contribuire al miglioramento della loro fiducia nel perseguitamento di quelle che sono le loro attese in termini di sostenibilità.

Il capitolo è strutturato nel seguente modo. Dopo la presente introduzione, la sezione 2 presenta una revisione della letteratura relativa alla *gig economy* e alla condivisione della conoscenza sostenibile. La sezione 3 illustra il quadro metodologico adottato per la conduzione dello studio, mentre la sezione 4 espone i risultati emersi dall'analisi. Infine, la sezione 5 discute i risultati ottenuti, evidenziando le implicazioni teoriche e pratiche, e concludendo con le limitazioni della ricerca e le possibili direzioni per future ricerche.

3.2. Revisione della letteratura

3.2.1. *Gig economy*

La *gig economy*, con la sua natura di lavori temporanei e contratti a breve termine mediati da piattaforme digitali, ha rivoluzionato il mercato del lavoro, presentando nuove sfide e dinamiche per aziende e lavoratori (Graham et al., 2017). Per affrontare questa complessità, è cruciale sviluppare strategie di coinvolgimento degli *stakeholder* che tengano conto delle specificità del mercato del lavoro attuale (Katz & Krueger, 2019). Le aziende devono garantire un dialogo aperto e trasparente con una vasta gamma di attori, inclusi lavoratori, clienti e regolatori, utilizzando strumenti digitali come i social media e le piattaforme online (Venturelli et al., 2016).

La digitalizzazione ha giocato un ruolo fondamentale nell'evoluzione della *gig economy*, offrendo nuove possibilità di comunicazione e collaborazione. L'efficace utilizzo dei social media e delle piattaforme digitali può favorire un dialogo aperto e trasparente tra le aziende e gli *stakeholder* promuovendo fiducia e collaborazione reciproca (Brown et al., 2010). Le aziende devono adattare le proprie strategie di comunicazione per rispondere alle esigenze di un pubblico in continua evoluzione, sottolineando l'importanza della connettività testuale, intertestuale e relazionale nella comunicazione aziendale (Aureli et al., 2020).

La sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa sono cruciali nella *gig economy*, con aziende che integrano principi di *Corporate Social Responsibility* (CSR) per creare un ambiente di lavoro equo e sostenibile (Scuotto et al., 2022). La CSR deve promuovere giustizia sociale, inclusione

e trasparenza, rispecchiando i valori etici delle aziende moderne (Duggan et al., 2020). La dimensione sociale della sostenibilità riveste un ruolo di particolare rilevanza nel settore della *gig economy*, caratterizzato dalla diffusione di forme di lavoro non standardizzate e flessibili (Loganathan, 2022). Infatti, la gestione delle relazioni con i lavoratori temporanei richiede un approccio completo che consideri aspetti economici, sociali e ambientali (Duggan et al., 2021), con la necessità di implementare misure di sicurezza e formazione per migliorare le condizioni di lavoro. Inoltre, gli eventi dal vivo sono caratterizzati da un elevato impatto ambientale, con significative emissioni di carbonio legate ai trasporti e grandi quantità di rifiuti generati. All'interno della *gig economy*, le questioni legate alla sostenibilità assumono un'importanza ancora maggiore, soprattutto a fronte della crescente pressione esercitata dagli *stakeholder*, sempre più attenti e sensibili a questi temi (Fan et al., 2021).

La trasparenza e la comunicazione efficace sono essenziali per mantenere la fiducia degli *stakeholder*, con aziende che adottano strategie chiare e aperte per costruire relazioni forti e sostenere la propria reputazione (Kuhn et al., 2021). La personalizzazione delle comunicazioni attraverso piattaforme digitali può migliorare l'efficacia delle interazioni e favorire un dialogo continuo e reciproco tra aziende e *stakeholder* (Sashi, 2021). L'analisi dei dati derivanti da queste interazioni offre spunti per ottimizzare le strategie di coinvolgimento e rispondere meglio alle aspettative degli *stakeholder* (Zysman & Kenney, 2016). Gli *stakeholder* svolgono un ruolo cruciale nell'influenzare le decisioni strategiche delle imprese. In particolare, le scelte aziendali in materia di sostenibilità sono spesso profondamente condizionate dalla pressione esercitata dagli *stakeholder primari* (D'Souza et al., 2022). Di fronte a tali pressioni, le aziende sono frequentemente chiamate a rivedere le proprie politiche e ad adottare strategie più sostenibili, al fine di soddisfare le aspettative e le esigenze dei diversi gruppi di interesse.

La *gig economy* ha portato una trasformazione significativa nel modo in cui le aziende e i lavoratori interagiscono nel mercato del lavoro moderno. Le sfide e le opportunità presentate da questa nuova realtà richiedono un approccio strategico e innovativo per gestire le relazioni con gli *stakeholder* (Kalleberg, 2011). Le aziende devono adottare pratiche di coinvolgimento che riflettano i valori di trasparenza, sostenibilità e responsabilità sociale, creando un ambiente di lavoro equo e collaborativo (Heeks, 2017). L'evoluzione digitale ha reso possibile una comunicazione più immediata e personalizzata, consentendo alle aziende di interagire in modo più efficace con i diversi segmenti di *stakeholder* e di rafforzare la fiducia reciproca.

L'analisi dei dati e il monitoraggio costante delle interazioni digitali sono strumenti preziosi per adattare continuamente le strategie di coinvolgimento

e migliorare le relazioni con gli *stakeholder* (Vallas & Schor, 2020). In questo contesto dinamico, la trasparenza, la comunicazione aperta e la responsabilità sociale sono i pilastri su cui costruire legami solidi e duraturi nella *gig economy* (Wood et al., 2019).

3.2.2. Sustainable Knowledge Sharing

In parallelo all'importanza delle relazioni con gli *stakeholder*, la condivisione della conoscenza sostenibile è essenziale per la crescita e lo sviluppo delle organizzazioni, soprattutto nell'industria della *gig economy* (Heeks, 2017; Malik et al., 2021). In un contesto dinamico e globalizzato, la condivisione delle conoscenze in modo efficace e sostenibile rappresenta un elemento cruciale al fine di mantenere la competitività e soddisfare le aspettative degli *stakeholder* (Spence, 2009). Le tecnologie digitali hanno trasformato il modo in cui le aziende condividono la conoscenza, utilizzando strumenti come blog aziendali, *wikis* e piattaforme di social media per facilitare la creazione e la diffusione di conoscenze in modo più rapido e interattivo (Pizzi et al., 2023).

L'uso delle tecnologie digitali ha trasformato il modo in cui le aziende condividono la conoscenza, facilitando la creazione e la diffusione delle informazioni in modo rapido e interattivo. Le aziende devono garantire che le notizie siano accurate, pertinenti e accessibili, affrontando anche la questione della proprietà intellettuale e della protezione dei dati. La trasparenza e la fiducia sono essenziali per superare queste sfide e costruire relazioni solide con gli *stakeholder*. La condivisione efficace della conoscenza porta numerosi benefici, tra cui l'innovazione, il miglioramento delle competenze e una maggiore competitività. Inoltre, facilita la creazione di un ambiente di lavoro collaborativo e inclusivo, dove tutti gli *stakeholder* possono contribuire e beneficiare delle conoscenze condivise. Brennan e Merkl-Davies (2018) evidenziano l'importanza di un approccio dialogico e interattivo nella comunicazione aziendale, supportato da tecnologie digitali avanzate.

L'integrazione delle tecnologie digitali nel processo di condivisione della conoscenza è essenziale per affrontare le sfide della *gig economy* e promuovere la sostenibilità. Le aziende devono adottare strategie di comunicazione che valorizzino la connettività e il dialogo continuo con gli *stakeholder* (Zysman & Kenney, 2018). Questo approccio non solo migliora la trasparenza e la fiducia, ma contribuisce anche alla creazione di valore a lungo termine per tutte le parti coinvolte (Venturelli et al., 2016).

Inoltre, la gestione della conoscenza deve essere orientata verso l’innovazione sostenibile, assicurando che le pratiche di condivisione siano allineate agli obiettivi di sostenibilità aziendale. Questo include l’adozione di tecnologie ecocompatibili e la promozione di comportamenti responsabili tra gli *stakeholder* (Graham et al., 2017). La sostenibilità nella gestione della conoscenza non si limita alle questioni ambientali, ma include anche la responsabilità sociale e la governance aziendale, fondamentali per creare un ambiente di lavoro sano e produttivo (Maalaoui et al, 2020).

La digitalizzazione ha rivoluzionato il modo in cui le informazioni vengono condivise, rendendo possibile una comunicazione più immediata e personalizzata. Le aziende che sfruttano queste tecnologie possono migliorare l’efficacia delle interazioni con i diversi segmenti di *stakeholder*, rafforzando la fiducia reciproca. L’analisi dei dati derivanti dalle interazioni digitali può offrire approfondimenti preziosi per perfezionare ulteriormente le strategie di coinvolgimento e soddisfare meglio le aspettative degli *stakeholder* (Manyika et al., 2016).

L’adozione di tecnologie digitali non solo facilita la condivisione della conoscenza, ma promuove anche un ambiente di lavoro più agile e flessibile. Le piattaforme digitali permettono ai dipendenti di accedere alle informazioni e alle risorse necessarie in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo, migliorando così la produttività e l’efficienza. Questo è particolarmente rilevante nella *gig economy*, dove i lavoratori spesso operano in contesti di lavoro remoto o ibrido (Graham et al., 2017).

Per massimizzare i benefici della condivisione della conoscenza, le aziende devono anche investire nella formazione e nello sviluppo continuo dei dipendenti. Offrendo opportunità di apprendimento e crescita professionale, le aziende possono migliorare le competenze del loro personale e stimolare l’innovazione. Un ambiente di lavoro che promuove l’apprendimento continuo contribuisce alla soddisfazione dei dipendenti e alla loro fidelizzazione (Heeks, 2017).

La cooperazione tra i diversi livelli gerarchici all’interno dell’organizzazione rappresenta un elemento fondamentale nella condivisione sostenibile della conoscenza. Incoraggiare una cultura aziendale basata sull’apertura e sulla collaborazione contribuisce a eliminare le barriere interne e facilita la condivisione di idee e *best practices*. Questo approccio integrato alla gestione della conoscenza può portare a soluzioni più creative e innovative ai problemi aziendali (Kalleberg, 2011).

Le tecnologie digitali come l’intelligenza artificiale (IA) e l’analisi dei *big data* stanno diventando sempre più importanti nella gestione della conoscenza. Queste tecnologie possono aiutare le aziende a estrarre informazioni

utili dai dati raccolti, prevedere tendenze future e prendere decisioni più informate. L'uso dell'IA nella gestione della conoscenza può automatizzare processi ripetitivi, liberando tempo per attività strategiche.

L'utilizzo dei dati, tuttavia, non prescinde dalla salvaguardia della proprietà intellettuale e dalla gestione dei rischi legati alla sicurezza. Le aziende devono implementare politiche e tecnologie che proteggano le informazioni sensibili e garantiscano la conformità alle normative sulla *privacy* e sulla sicurezza. La fiducia degli *stakeholder* dipende anche dalla capacità dell'azienda di proteggere i loro dati e la loro *privacy* (Taylor et al., 2016).

In conclusione, la condivisione della conoscenza sostenibile è una componente essenziale per il successo delle aziende nella *gig economy*. Le tecnologie digitali offrono strumenti potenti per migliorare la comunicazione e la collaborazione, ma richiedono un approccio responsabile per massimizzare i benefici. Le aziende devono integrare pratiche di sostenibilità nella gestione della conoscenza, promuovere la trasparenza e la fiducia, e investire nella formazione continua dei dipendenti. Solo così sarà possibile creare un ambiente di lavoro inclusivo e innovativo, capace di rispondere alle sfide e alle opportunità del mercato del lavoro moderno (Manyika et al., 2016). Alla luce di queste considerazioni, è stata formulata la seguente domanda di ricerca:

In che modo possono essere coinvolti gli stakeholder all'interno della gig economy per promuovere pratiche di sostenibilità?

3.3. Metodologia

Per raggiungere l'obiettivo del contributo e rispondere alla domanda di ricerca (*In che modo possono essere coinvolti gli stakeholder all'interno della gig economy per promuovere pratiche di sostenibilità?*) è stata adottata una metodologia qualitativa. Nello specifico, è stato utilizzato il metodo del caso studio per approfondire le pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* all'interno della *gig economy*.

Il metodo del caso studio è adatto a questa ricerca per la sua capacità di esaminare fenomeni complessi nel loro contesto reale. Questo metodo permette di esplorare questioni contemporanee dove i confini tra il fenomeno e il contesto non sono chiaramente evidenti (Yin, 2018). Nel campo degli studi di business e management, il caso studio è un approccio ampiamente riconosciuto ed utilizzato poiché consente di esplorare e di spiegare come e perché determinati fenomeni si verificano. Inoltre, i casi studio facilitano l'esame delle migliori pratiche, delle sfide e dei risultati associati a specifiche strategie aziendali. Focalizzandosi sui Coldplay, un'entità riconosciuta a livello globale all'interno della *gig eco-*

nomy, questa ricerca può scoprire pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* che possono servire come *benchmark* o punti di apprendimento per altre organizzazioni in contesti simili.

La scelta del caso studio del concerto dei Coldplay è giustificata da diversi motivi. Innanzitutto, i Coldplay sono tra le prime band che hanno deciso di istituire un sito internet dedicato ai propri impatti sulle dimensioni della sostenibilità sociale e ambientale (www.sustainability.coldplay.com). Questo impegno proattivo verso la trasparenza e la responsabilità sociale rende i Coldplay un caso esemplare per studiare le pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* nel contesto della sostenibilità. Inoltre, il tour mondiale della band è uno dei più grandi eventi a livello internazionale. La portata e la complessità di un tour di questa magnitudine forniscono un ricco terreno per esplorare le dinamiche e le sfide del coinvolgimento degli *stakeholder* nella *gig economy*.

3.3.1. Raccolta dati

Per questa ricerca, i dati sono stati raccolti utilizzando diverse fonti, tra cui:

- sito web ufficiale: è stato esaminato il sito web ufficiale della band, concentrandosi sulle sezioni dedicate alla sostenibilità, ai report di impatto sociale e ambientale, e alle iniziative di responsabilità sociale d'impresa (www.coldplay.com);
- social media: sono stati analizzati i canali ufficiali dei Coldplay sui social media, inclusi Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.

La raccolta dei dati è stata condotta tramite osservazioni dirette sia sul sito web che sui social media, con l'obiettivo di analizzare la presentazione delle informazioni, la facilità di navigazione e l'accessibilità dei contenuti. Le osservazioni sono state effettuate nel mese di giugno 2024, pertanto si riferiscono esclusivamente alle informazioni disponibili fino a tale periodo.

3.3.2. Metodo

Per l'analisi del sito e dei social media si è fatto riferimento alle linee guida del GBS (2019). Il *framework* richiama il concetto di *Web Usability* di Nielsen (2000):

- “a) *architettura: organizzazione e strutturazione delle informazioni attraverso indici, menu e livelli;*
- b) *comunicazione: leggibilità delle informazioni e bi-direzionalità;*
- c) *funzionalità: accessibilità ai diversi contenuti;*

- d) *contenuto: completezza, significatività, comparabilità e semplicità di fruizione delle informazioni;*
- e) *gestione: aggiornamento dei contenuti, profilazione per utente e ottimizzazione per motori di ricerca;*
- f) *accessibilità: fruizione da differenti device, connessione ai social network e possibilità di consultazione per utenti diversamente abili”* (GBS, 2019, p. 15).

Nello specifico, si è fatto riferimento alla “*Griglia Web Usability*” elaborata dal GBS (2019, p.82) per l’analisi dei dati, assegnando un punteggio alle varie dimensioni sopra riportate.

3.4. Risultati

Il sito web dedicato alla sostenibilità dei Coldplay rappresenta un primo tentativo da parte di un gruppo musicale di misurare e condividere le prestazioni in ambito sociale e ambientale. Sulla base del *framework* proposto dal GBS, i risultati sono presentati nella Tabella I.

Tab. 1 – Risultati sulla base del framework GBS (2019)

	COLDPLAY	VALORI ATTRIBUITI	PUNTEGGIO MASSIMO
ARCHITETTURA	organizzazione per menu e livelli	1	2
	template comune	1	
COMUNICAZIONE	leggibilità nella forma	1	3
	leggibilità nella sostanza	1	
	forme di comunicazione bidirezionale come chat e forum	1	
FUNZIONALITÀ	contenuti rintracciabili in più sezioni	3	4
CONTENUTO	possibilità di ricerca immediata dei contenuti	1	3
	coerenti a documenti aziendali	1	
	usando grafici, tabelle, o highlights	1	
GESTIONE	aggiornato almeno annualmente	1	4
	continuità documenti	1	
	ottimizzato per motori	1	
	profilatura per visitatori	1	
ACCESSIBILITÀ	da ogni dispositivo	1	3
	connesso con social network	1	
	accessibile anche per diversamente abili	1	
WEB USABILITY COMPLESSIVA	Punteggio totale	18	19

Il punteggio ottenuto è di 18 su un massimo di 19, indicando un elevato livello di usabilità web e di rappresentazione delle informazioni sul sito. Di seguito, viene fornita una breve descrizione delle singole caratteristiche.

a) *Architettura*. L'architettura del sito è ben organizzata e strutturata. Le informazioni sono facilmente accessibili attraverso indici chiari, menu ben definiti e diversi livelli di navigazione. Questo consente agli utenti di trovare rapidamente le sezioni di loro interesse, come le iniziative di sostenibilità, i report di impatto ambientale, e le attività sociali correlate al tour.

b) *Comunicazione*. Le informazioni presenti sul sito sono altamente leggibili, con un linguaggio chiaro e diretto che rende i contenuti facilmente comprensibili a una vasta gamma di utenti. La comunicazione è bi-direzionale: gli utenti possono interagire con il sito attraverso commenti e *feedback*, partecipando a discussioni e contribuendo con le loro opinioni. Questo approccio facilita un dialogo aperto e continuo (Pizzi et al., 2023) tra la band e i loro fan, promuovendo una maggiore trasparenza e coinvolgimento.

c) *Funzionalità*. Il sito è molto funzionale e accessibile. I contenuti sono facilmente raggiungibili da ogni pagina, grazie a link interni ben posizionati e a una barra di sintesi laterale. Questo garantisce che gli utenti possano accedere rapidamente alle informazioni desiderate senza dover navigare eccessivamente attraverso il sito. La presenza di video, infografiche, e documenti scaricabili arricchisce l'esperienza dell'utente, rendendo i contenuti più dinamici e interattivi.

d) *Contenuto*. Il contenuto del sito comprende tutti gli aspetti rilevanti delle iniziative di sostenibilità dei Coldplay, sebbene vi siano maggiori informazioni in ambito ambientale. Il sito si rivolge soprattutto ad una categoria di *stakeholders* (i fan) e copre diverse tematiche.

e) *Gestione*. Il sito viene aggiornato regolarmente con nuove informazioni e sviluppi relativi alle iniziative di sostenibilità dopo ogni concerto.

f) *Accessibilità*. Il sito è accessibile da diversi dispositivi, inclusi computer, tablet e smartphone, assicurando una fruizione ottimale indipendentemente dal dispositivo utilizzato.

La disposizione e i contenuti riguardanti i temi della sostenibilità presenti sul sito favoriscono un coinvolgimento attivo degli *stakeholder*, consentendo loro di contattare la band tramite un modulo dedicato per esprimere commenti, suggerimenti o domande sulle iniziative di sostenibilità. Questa opportunità consente ai fan di assumere un ruolo attivo, formulando proposte anziché limitarsi a ricevere informazioni in modo passivo. Unitamente alla trasparenza dimostrata riguardo alle iniziative di sostenibilità, questo ruolo attivo può favorire la creazione di una connessione più profonda con i fan, consolidando così il senso di comunità e appartenenza.

3.5. Discussione e conclusioni

Questo contributo ha avuto l’obiettivo di analizzare e approfondire le pratiche di coinvolgimento degli *stakeholder* nella *gig economy* relative ai temi della sostenibilità. Per raggiungere questo obiettivo, è stata utilizzata una metodologia qualitativa basata sul metodo del caso di studio (Yin, 2018). Il caso di studio preso in considerazione è stato quello dei Coldplay, i quali sono tra i primi gruppi musicali ad aver istituito un sito web dedicato alle loro performance ambientali e sociali. L’analisi del sito web e dei social media ha consentito di valutare, attraverso il *framework* del GBS, il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle pratiche sostenibili. Gli strumenti digitali giocano un ruolo fondamentale nella *gig economy*, rappresentando i principali canali di connessione e facilitando la comunicazione dell’impegno verso la sostenibilità (Venturelli et al., 2016). In questo contesto, l’accessibilità e l’aggiornamento continuo delle informazioni emergono come fattori cruciali (Manyika et al., 2016). Questo approccio permette di coinvolgere attivamente gli *stakeholder* principali, ovvero i fan, attraverso vari canali e dando loro la possibilità non solo di ricevere informazioni ma anche di interagire attraverso *feedback* e commenti (Heeks, 2017).

Il sito web si distingue per due aspetti fondamentali che contribuiscono al coinvolgimento degli utenti e alla promozione della sostenibilità: connettività delle informazioni e dinamicità. La connettività delle informazioni implica che tutte le sezioni del sito sono interrelate e facilmente accessibili. Questo design permette agli utenti di navigare senza difficoltà tra diverse aree tematiche e di comprendere come ogni informazione si inserisca nel contesto complessivo delle iniziative sostenibili (Vallas & Schor, 2020). Ad esempio, un utente ha la possibilità di esplorare le buone cause e le iniziative benefiche supportate dal tour, accedendo facilmente alle informazioni correlate a questi progetti attraverso link diretti ai siti web dedicati. Questo approccio favorisce una comprensione più completa e approfondita delle attività sostenibili promosse dalla band (Graham et al., 2017). La dinamicità del sito è evidente nel costante aggiornamento dei contenuti. Questo significa che nuovi dati, risultati di ricerca, eventi o altre novità legate alla sostenibilità e non solo, vengono regolarmente incorporati nel sito, riflettendo gli sviluppi in tempo reale, le iniziative e i progressi raggiunti. Gli utenti possono quindi essere tempestivamente informati su tutte le novità nel campo della sostenibilità, mantenendo costante il loro interesse e coinvolgimento nel sito (Brennan et al., 2018). Questa pratica mantiene il sito rilevante e all’avanguardia e risponde alle esigenze di un pubblico sempre più informato e desideroso di partecipare attivamente alle iniziative di sostenibilità (Pizzi et al., 2023). In sintesi, la combinazione di connettività delle informazioni e dinamicità del sito web facilita l’accesso e la comprensione delle pratiche so-

stenibili stimolando un coinvolgimento attivo degli utenti, favorendo la diffusione e l'adozione di comportamenti più responsabili verso l'ambiente e la società (Maalaoui et al., 2020). Nonostante la band fornisca informazioni sulla sostenibilità sul proprio sito web, sarebbe auspicabile un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* per valutare in maniera sistematica le pratiche di sostenibilità e accessibilità. Nel caso dell'accessibilità, ad esempio, queste informazioni dovrebbero essere raccolte dai *key stakeholder*, ovvero i fruitori effettivi del servizio, per comprendere il loro grado di soddisfazione e valutare eventuali proposte di miglioramento. È da sottolineare, tuttavia, come il loro approccio sia improntato alla trasparenza e all'*accountability*: loro infatti elaborano un *web sustainability report*, pur non essendo obbligati dalla legislazione, con l'obiettivo di sensibilizzare tutti gli utenti verso un approccio sostenibile.

Questo contributo presenta implicazioni significative sia a livello teorico che pratico. Dal punto di vista teorico, arricchisce la letteratura accademica sulla *gig economy* e sulla condivisione sostenibile della conoscenza, oltre ad ampliare la comprensione dell'*engagement* degli *stakeholder*. In particolare, contribuisce a sviluppare una maggiore consapevolezza sui modelli di business emergenti nella *gig economy* e su come questi possano integrare pratiche sostenibili. Dal punto di vista pratico, questo studio offre *best practices* che possono essere adottate da organizzazioni e piattaforme nella *gig economy* per migliorare il coinvolgimento degli *stakeholder* e promuovere pratiche sostenibili.

I potenziali benefici derivanti dalla replicazione del modello virtuoso della band comprendono il rafforzamento dell'immagine pubblica, la fidelizzazione degli *stakeholder* sensibili alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale e una maggiore differenziazione rispetto ai concorrenti, grazie all'innovazione e all'unicità dimostrate. Tale approccio potrebbe favorire inoltre un incremento della trasparenza e della credibilità, aprendo a nuove opportunità di crescita legate al miglioramento continuo degli obiettivi di sostenibilità. Infine, un uso efficace degli strumenti digitali per comunicare in modo trasparente e interattivo con gli *stakeholder* può contribuire a rafforzare la fiducia e l'adesione alle iniziative sostenibili (Zysman & Kenney, 2018).

Tuttavia, questa ricerca presenta alcune limitazioni. In primo luogo, l'analisi si è concentrata esclusivamente sull'analisi del sito web e delle piattaforme social, limitando così la prospettiva delle fonti di dati disponibili. Futuri studi potrebbero considerare l'inclusione di altre fonti di informazione, come l'applicazione del tour utilizzata dall'organizzazione per comunicare anche le proprie iniziative sostenibili. Questo approccio potrebbe offrire una visione più completa e diversificata del coinvolgimento degli *stakeholder* nella *gig economy*.

In secondo luogo, sebbene l'analisi dei contenuti del sito e delle piattaforme digitali sia stata utile per una valutazione statica delle informazioni disponibili,

è essenziale riconoscere che questo metodo potrebbe non catturare completamente l'interazione dinamica e continua degli utenti con tali contenuti.

Considerando che il sito web è in continuo aggiornamento, nelle future ricerche si potrebbe effettuare un'analisi dinamica delle informazioni ivi presenti, estendendo l'osservazione su un arco temporale più ampio. Questo approccio permetterebbe di valutare la reazione dei fan agli aggiornamenti del sito nel tempo rispetto alla singola osservazione effettuata nel presente studio. Inoltre, l'approccio attuale si è principalmente concentrato sulla raccolta di dati qualitativi attraverso l'analisi dei contenuti digitali, basandosi unicamente sulle informazioni comunicate dalla band. Ricerche future potrebbero arricchire questa comprensione mediante l'uso di interviste, questionari o focus group, per esplorare in modo più approfondito le percezioni e le esperienze degli *stakeholder* riguardo alle pratiche sostenibili implementate. Tale metodologia potrebbe fornire ulteriori prospettive analitiche sulle iniziative sostenibili, considerando il punto di vista degli *stakeholder*. In conclusione, sebbene questo contributo abbia fornito un quadro iniziale e presentato delle *best practices* nel settore, ricerche future potrebbero migliorare in modo significativo la comprensione del coinvolgimento degli *stakeholder* nella *gig economy* e l'efficacia delle strategie sostenibili adottate.

Bibliografia

- Adams, C. A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2021). *The double-materiality concept Application and issues*.
- Aureli, S., Del Baldo, M., Lombardi, R., & Nappo, F. (2020). Nonfinancial reporting regulation and challenges in sustainability disclosure and corporate governance practices. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2392-2403.
- Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (2018). Do firms effectively communicate with financial stakeholders? A conceptual model of corporate communication in a capital market context. *Accounting and Business Research*, 48(5), 553-577.
- Brundtland, G. H. (1985). World commission on environment and development. *Environmental policy and law*, 14(1), 26-30.
- Brown, P., Lauder, H., & Ashton, D. (2010). *The global auction: The broken promises of education, jobs, and incomes*. Oxford University Press.
- D'Souza, C., Ahmed, T., Khashru, M. A., Ahmed, R., Ratten, V., & Jayaratne, M. (2022). The complexity of stakeholder pressures and their influence on social and environmental responsibilities. *Journal of Cleaner Production*, 358, 132038.
- Dinh, T., Husmann, A., & Melloni, G. (2023). Corporate sustainability reporting in Europe: A scoping review. *Accounting in Europe*, 20(1), 1-29.

- Dube, K., & Nhamo, G. (2021). Sustainable development goals localisation in the tourism sector: Lessons from Grootbos private nature reserve, South Africa. *GeoJournal*, 86, 2191-2208.
- Duggan, J., McDonnell, A., Sherman, U., & Carbery, R. (2021). *Work in the gig economy: A research overview*. Routledge.
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114-132.
- Fan, Y., Ouyang, S., Zhang, B., & Wang, W. (2021). The Sustainability of Online Concert and Live Concert. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 308, p. 01017). EDP Sciences.
- GBS - Gruppo di Studio per il bilancio sociale (2019). Le nuove frontiere della rendicontazione sociale: il web reporting. Le linee di Orientamento, Documenti di ricerca n. 14, Franco Angeli, 1-86.
- Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European review of labour and research*, 23(2), 135-162.
- Heeks, R. (2017). Decent work and the digital gig economy: a developing country perspective on employment impacts and standards in online out-sourcing, crowdwork, etc. *Development Informatics Working Paper*, (71).
- Herremans, I. M., Nazari, J. A., & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 138, 417-435.
- Imperiale, F., Pizzi, S., & Lippolis, S. (2023). Sustainability reporting and ESG performance in the utilities sector. *Utilities Policy*, 80, 101468.
- Kalleberg, Arne L. (2011). *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s–2000s*. New York: Russell Sage Foundation, American Sociological Association Rose Series in Sociology.
- Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR Review*, 72(2), 382–416.
- Kuhn, K. M., Meijerink, J., & Keegan, A. (2021). Human resource management and the gig economy: Challenges and opportunities at the intersection between organizational HR decision-makers and digital labor platforms. *Research in personnel and human resources management*, 39, 1-46.
- Loganathan, M. (2022). Assessing social sustainability in the gig economy. *The Indian Journal of Labour Economics*, 65(3), 831-843.
- Lombardi, R., & Secundo, G. (2021). The digital transformation of corporate reporting—a systematic literature review and avenues for future research. *Meditari Accountancy Research*, 29(5), 1179-1208
- Lőrincz, K., Ernszt, I., & Csapó, J. (2022). Festivals and sustainability in Hungary—The study and presentation of the aspects of sustainability in selected Hungarian festivals. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 2, 589-596.
- Maalaoui, A., Le Loarne-Lemaire, S., & Razgallah, M. (2020). Does knowledge management explain the poor growth of social enterprises? Key insights from a

- systematic literature review on knowledge management and social entrepreneurship. *Journal of Knowledge Management*, 24(7), 1513-1532.
- Malik, R., Visvizi, A., & Skrzek-Lubasińska, M. (2021). The gig economy: Current issues, the debate, and the new avenues of research. *Sustainability*, 13(9), 5023.
- Manes-Rossi, F., Nicolò, G. and Argento, D. (2020), Non-financial reporting formats in public sector organizations: a structured literature review, *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(4), 639-669. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2020-0037>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J., & Mahajan, D. (2016). *Independent-Work-Choice-necessity-and-the-gig-economy*. McKinsey Global Institute.
- Nielsen J. (2000), *Web Usability*, Apogeo, Milano.
- Pizzi, S., Venturelli, A., & Caputo, F. (2023). Towards a dynamic approach to materiality: A lesson from COVID-19. *Accounting Forum*, 1-30.
- Sashi, C. M. (2021). Digital communication, value co-creation and customer engagement in business networks: a conceptual matrix and propositions. *European journal of marketing*, 55(6), 1643-1663.
- Scuotto, V., Lemaire, S. L. L., Magni, D., & Maalaoui, A. (2022). Extending knowledge-based view: Future trends of corporate social entrepreneurship to fight the gig economy challenges. *Journal of Business Research*, 139, 1111-1122.
- Silva, F.M., Patrocínio, J., Albuquerque, H. (2024). Music Events, Sustainability and Accessibility: A Case Study on the Coldplay Tour in Brazil. In: Abreu, A., Carvalho, J.V., Liberato, P., Monroy, H.C. (eds). *Advances in Tourism, Technology and Systems. ICOTTS 2023. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 383. Springer, Singapore.
- Spence, C. (2009). Social and environmental reporting and the corporate ego. *Business Strategy and the Environment*, 18(4), 254-265.
- Taylor, L., Floridi, L., & Van der Sloot, B. (Eds.). (2016). *Group privacy: New challenges of data technologies* (Vol. 126). Springer.
- Vallas, S., & Schor, J. B. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual review of sociology*, 46(1), 273-294.
- Venturelli, A., Caputo, A., Pizzi, S., & Valenza, G. (2022). A dynamic framework for sustainable open innovation in the food industry. *British Food Journal*, 124(6), 1895-1911.
- Venturelli, A., Leopizzi, R., & Caputo, F. (2016). The role of Web 2.0 in the evaluation of stakeholder engagement. In *Towards a New Architecture of Knowledge: Big Data, Culture and Creativity* (pp. 1999-2013). Institute of Knowledge Asset Management & Arts for Business Institute-Dresden.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, employment and society*, 33(1), 56-75.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. SAGE Publications US.

- Zysman, J., & Kenney, M. (2016). *The next phase in the digital revolution: Platforms, abundant computing, growth and employment* (No. 61). ETLA Report.
- Zysman, J., & Kenney, M. (2018). *The next phase in the digital revolution: intelligent tools, platforms, growth, employment*. Communications of the ACM, 61(2), 54-63.

4. LA COSTRUZIONE DI UNA REVENUE MANAGEMENT CAPABILITY PER GLI HOST DI AIRBNB: IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

di *Ruggero Sainaghi** e *Graziano Abrate***

4.1. Introduzione

Airbnb è la principale piattaforma commerciale peer-to-peer nel turismo, in grado di attrarre milioni di ospiti nel mondo.

Numerosi contributi hanno studiato diversi temi relativi agli affitti di breve termine, come sistematizzati in varie review (Prayag & Ozanne, 2018; Sainaghi, 2020a; Sainaghi, Köseoglu, d'Angella, & Mehraliyev, 2019; Sainaghi & Baggio, 2019).

Sebbene gli studi siano prevalentemente orientati alla domanda, un filone di analisi ha esplorato le determinanti dei prezzi praticati da chi affitta un appartamento, definiti host (Sainaghi, 2020b).

Si tratta di studi quantitativi che hanno identificato alcuni fattori rilevanti nelle scelte di pricing e di gestione dei ricavi, come il numero di camere o letti, i servizi forniti, le variabili relative alla localizzazione, la reputazione dell'host e le valutazioni degli ospiti (review) (Chica-Olmo, González-Morales, & Zafra-Gómez, 2020).

La forte crescita di Airbnb ha generato in alcuni contesti una concentrazione delle listing (appartamenti) gestite da un numero limitato di host. Questi ultimi sono indicati con l'espressione di host professionali o corporate e possono gestire la strategia di prezzo in modo più efficiente rispetto a chi gestisce un solo appartamento, adottando i principi del revenue management (RM) (Casamatta, Giannoni, Brunstein, & Jouve, 2022).

* Libera università di lingue e comunicazione (IULM).

** Università del Piemonte Orientale (UPO).

Gli studi pubblicati (analizzati nel prossimo paragrafo) suggeriscono che gli host professionali sono più interessati a massimizzare i ricavi piuttosto che i prezzi (Oskam, van der Rest, & Telkamp, 2018).

Altri lavori di ricerca evidenziano che gli host professionali sono in grado di creare una RM capability (RMC) (Cocola-Gant, Jover, Carvalho, & Chamusca, 2021; Gibbs, Guttentag, Gretzel, Yao, & Morton, 2018a).

Tuttavia, gli studi precedenti sono principalmente quantitativi. Misurano la maggiore efficienza degli host professionali, ma non sono in grado di spiegare *perché* il grado di professionalizzazione aumenta l'efficienza e quali risorse, attività e processi creano concretamente una RMC.

L'obiettivo di questo documento è allora quello di fornire un approccio metodologico, chiarendo:

- i) quali elementi permettono di costruire una revenue management capability (RMC) per gli host di Airbnb e
- ii) che ruolo può rivestire la professionalizzazione nella creazione di questa capability.

Le lenti teoriche utilizzate dallo studio sono rappresentate dalla resource-based view (Barney, 1991) e dalle capability (Teece, 2007).

Le risorse sono gli asset che l'impresa possiede o controlla, mentre le capability si riferiscono all'abilità di sfruttare e combinare le risorse attraverso routine organizzative (Amit & Schoemaker, 1993).

I settori dell'ospitalità e del turismo rappresentano una interessante area di ricerca, poiché il prodotto è composta da un'ampia gamma di servizi (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010; Sainaghi, De Carlo, & d'Angella, 2019).

Uno studio recente ha identificato alcune capability promettenti che un host può creare, che vanno dalla preparazione delle listing alla commercializzazione, dall'interazione con i clienti al finanziamento dell'azienda (Cocola-Gant, Jover, Carvalho, & Chamusca, 2021).

In questo contributo, l'attenzione si concentra sulla RMC e in particolare sulla capacità degli host professionali di creare con più facilità tale capacità, come sintetizzato nelle seguenti domande di ricerca:

- quali sono le principali determinanti delle RMC per gli host di Airbnb?
- perché gli host professionali sono più efficienti nella creazione di una RMC rispetto agli host che gestiscono una sola listing?

4.2. Analisi della letteratura

L’analisi della letteratura intende approfondire due temi rilevanti, il primo, cosa si intende per professionalizzazione, il secondo, quali sono le componenti (risorse, attività, processi) che danno contenuto a una revenue management capability.

4.2.1. *Grado di professionalizzazione e performance degli host*

Questa sezione esplora i risultati ottenuti da precedenti studi circa la capacità degli host professionali di raggiungere risultati superiori rispetto a quelli singoli.

Il focus è esclusivamente sulla letteratura accademica, mentre non è stata analizzata, per limiti di spazio, quella cosiddetta “grigia”, che include rapporti di ricerca, contributi pubblicati online, studi settoriali.

Concentrandosi sul prezzo, i precedenti studi suggeriscono risultati controversi, passando da effetti positivi (Chica-Olmo, González-Morales, & Zafra-Gómez, 2020), a effetti negativi (Tong & Gunter, 2020) o insignificanti (Deboosere, Kerrigan, Wachsmuth, & El-Geneidy, 2019).

Questa conclusione è chiaramente affermata in alcuni articoli (Arvanitidis, Economou, Grigoriou, & Kollias, 2022).

Tuttavia, gli studi precedenti introducono un’importante distinzione tra prezzo e ricavo.

Gli host singoli (quelli che gestiscono un solo appartamento) si concentrano maggiormente sul prezzo, data la ridotta capacità e i limitati costi fissi.

Con riferimento a questi ultimi, il proprietario sopporta, a prescindere che l’appartamento sia affittato, i costi legati alla proprietà dell’immobile (tasse e imposte sulla proprietà), la parte fissa degli oneri energetici. Le principali attività operative (check-in, pulizia, lavanderia, piccole manutenzioni) sono spesso realizzate dall’host, creando una situazione di “*zero marginal costs*”.

Gli host professionali gestiscono simultaneamente molte transazioni, sostengono costi fissi elevati (affitti, personale, costi generali, costi finanziari) e mostrano più attenzione ai ricavi che non al prezzo (Sainaghi, Abrate, & Mauri, 2021).

La Tabella 1 riporta un certo numero di studi precedenti che hanno esplorato quantitativamente i risultati raggiunti dagli host, segmentati tra singoli e professionali. La tabella non è esaustiva perché il numero di articoli è così elevato che un’analisi completa richiederebbe un capitolo dedicato.

I risultati mostrano, con alcune eccezioni, la capacità prevalente degli host professionali di massimizzare i ricavi, mentre gli host singoli tendono a estrarre più valore dalle singole transazioni (prezzi).

Inoltre, in quegli studi dove gli host professionali ottengono tariffe più elevate rispetto a quelli singoli, i coefficienti di correlazione mostrano solitamente piccole differenze. Nel caso dei ricavi, invece, il divario è generalmente più ampio.

A questo punto è utile chiarire chi sono gli host professionali. quali sono le caratteristiche che trasformano un host in un provider professionale?

Tab. 1 – Effetti della professionalizzazione su prezzi e ricavi

Studi	Prezzo	Ricavo o ricavo per camera disponibile (RevPAR)
Cai, Zhou & Scott (2019)	Negativo	
Casamatta et al. (2022)	Positivo	Positivo
Chica-Olmo, Gonzalez-Morales & Zafra-Gomez (2020)	Negativo	
Deboosere et al. (2019)	Negativo	Positive
Kwok & Xie (2019)	Positivo	Positivo
Lorde, Jacob & Weekes (2019)	Positivo	
Magno, Cassia & Ugolini (2018)	Positivo	
Moreno-Izquierdo et al. (2018)	Positivo	
Moreno-Izquierdo et al. (2019)	Positivo	
Sainaghi, Abrate & Mauri (2021)	Positivo	Positivo
Tang, Kim & Wang (2019)	Positivo	
Tong & Gunter (2020)	Positivo e negativo	
Wang & Nicolau (2017)	Positivo	
Xie, Kwok & Heo (2019)		Positivo
Xie, Mao & Wu (2019)		Negativo
Xie & Mao (2019)		Positivo

La Tabella 2 illustra gli elementi sintetici utilizzati in precedenti lavori di ricerca.

Il concetto di professionalizzazione viene solitamente definito considerando *solo* il numero di appartamenti gestiti.

Pertanto, esiste una contrapposizione tra host professionali (o commerciali, corporate, multi-listing) e individuali (o single-listing).

Pochi studi hanno considerato altre variabili, come l'esperienza (numero di anni nel business), il tipo di listing offerto (gli host professionali di solito evitano di affittare camere condivise), il numero di giorni per anno in cui

l'appartamento è disponibile (generalmente più lungo per i professionisti), lo stato di superhost o il numero di recensioni.

Alcuni autori hanno introdotto l'idea che la professionalizzazione sia un processo e possa presentare vari gradi (Bosma, 2021).

4.2.2. *Revenue management capability*

Dopo aver chiarito chi è un host professionale, si affronta ora il secondo tema: che cosa si intende per revenue management capability. Come anticipato nell'introduzione, una capability rappresenta la capacità di un'impresa di combinare in modo originale le risorse, con l'obiettivo di aumentare i risultati (Amit & Schoemaker, 1993).

Tab. 2 – Criteri utilizzati per identificare gli host professionali

Studi	Gestione di più listing	Altri criteri
Arvanitidis et al. (2022)	x	
Benítez-Auriolés (2022)	x	
Bosma (2021)	x	x
Cai, Zhou & Scott (2019)	x	
Casamatta et al. (2022)	x	x
Chica-Olmo, Gonzalez-Morales & Zafra-Gomez (2020)	x	
Deboosere et al. (2019)	x	x
Gibbs et al. (2018a)	x	
Gibbs et al. (2018b)	x	
Kwok & Xie (2019)	x	
Lorde, Jacob & Weekes (2019)	x	
Magno, Cassia & Ugolini (2018)	x	
Moreno-Izquierdo et al. (2018)	x	
Moreno-Izquierdo et al. (2019)	x	
Oskam, van der Rest & Telkamp (2018)	x	
Sainaghi & Baggio (2021)	x	
Sainaghi, Abrate & Mauri (2021)	x	
Tang, Kim & Wang (2019)	x	
Tong & Gunter (2020)	x	
Wang & Nicolau (2017)	x	
Xie & Mao (2017)	x	
Xie & Mao (2019)	x	
Xie, Kwok & Heo (2019)	x	
Xie, Mao & Wu (2019)	x	

Le risorse sono gli “ingredienti” delle capability; queste ultime includono un ampio spettro di risorse tangibili, intangibili e umane (Grant, 1991). Nell’ambito della resource-based view (RBV) (Barney, 1991; Grant, 1991; Wernerfelt, 1984) si sono identificate quattro principali caratteristiche che spiegano quali risorse possono diventare fonte di vantaggio competitivo (Porter, 1991); Valuable, Rare, Imitable e Organized, da cui l’acronimo VRIO.

Seguendo una visione dell’impresa basata sulle risorse, il processo di determinazione del prezzo è considerato una capability che combina routine, competenze e meccanismi di coordinamento. Molte di queste componenti sono spesso rare, difficili da imitare, poiché immateriali, e disperse nell’ambiente organizzativo aziendale.

Sulla base di precedenti studi in tema di RM, è necessario un ampio gruppo di routine, competenze, know-how e meccanismi di coordinamento per spiegare come una RMC possa essere creata da un host (Abrate, Fraquelli, & Viglia, 2012; Abrate & Viglia, 2019). In particolare, il processo creativo può essere segmentato in quattro componenti principali:

- i) identificare le informazioni necessarie per stabilire la strategia di RM,
- ii) prendere decisioni strategiche e tattiche su prezzi,
- iii) gestire la comunicazione e l’interazione con gli ospiti e
- iv) utilizzare un software che supporti il processo di RM.

La prima attività si concentra sulle *informazioni* necessarie per impostare una RMC e comprende, tra gli altri, le seguenti risorse, competenze e meccanismi di coordinamento: i) la disponibilità dei dati, ii) il know-how necessario per analizzare le informazioni, iii) le capacità di benchmarking e iv) le capacità di prevedere la domanda. La disponibilità dei dati può supportare il processo di RM, soprattutto se le informazioni sono ben organizzate e di semplice accesso. Si pensi alla presenza di un archivio storico con le prenotazioni e i prezzi praticati, unitamente a una identificazione delle stagionalità opportunamente integrate con informazioni relative a eventi organizzati a livello di destinazione (Sainaghi, Mauri, Ivanov, & d’Angella, 2019). Tuttavia, sebbene i dati siano talvolta disponibili, l’host potrebbe non avere le competenze per utilizzarli. Per questo motivo, il know-how nell’analisi delle informazioni è cruciale ed è stato infatti considerato una delle competenze più rilevanti (Kimes, 2011). Un tema rilevante è ad esempio la capacità di rappresentare le informazioni storiche in modo tale da mettere in luce segmentazioni rilevanti capaci di spiegare i gap nella politica di prezzo praticata nel passato e capaci di suggerire potenziali upgrade con riguardo al futuro. Le tariffe hanno come scopo quello di generare una transazione tra il proprietario e l’ospite; tuttavia, gli host operano all’interno di un contesto competitivo. Pertanto, le capacità di analizzare i concorrenti (benchmarking)

sono rilevanti e includono l'identificazione dei competitor e l'esame delle loro tariffe. Nello stabilire i prezzi, l'host si concentra sulle transazioni future; da qui l'importanza di saper stimare le possibili tendenze di mercato. Queste quattro categorie sono tra loro separate ma tendono a generare circuiti positivi o negativi.

Così, disporre di un archivio ampio e ordinato (disponibilità dei dati), opportunamente segmentato (know-how di analisi), corroborato da analisi esterne (benchmarking) e da realistiche ipotesi di stima dei flussi futuri (capacità di prevedere la domanda) rappresenta un punto di forza per affrontare il tema del pricing (secondo blocco concettuale del processo di RM).

La seconda componente può essere definita *formulazione del prezzo* e rappresenta il cuore della RMC. Include principalmente: i) la capacità di formulare dei prezzi dinamici, ii) l'orientamento a massimizzare i prezzi o i ricavi, iii) la capacità di sviluppare un approccio multicanale e iv) la presenza di un revenue manager. Il know-how in materia di prezzi dinamici migliora i ricavi, ma richiede anche una struttura organizzativa e una cultura adeguata e non può essere considerato privo di costi (Abrate, Sainaghi, & Mauri, 2022). Si genera un lavoro aggiuntivo per l'host, poiché il continuo cambiamento dei prezzi richiede la conoscenza delle stagionalità della destinazione, delle tariffe proposte dai concorrenti e del grado di saturazione della capacità produttiva.

Non sorprende che molti host preferiscano ottenere meno ricavi, evitando questo lavoro aggiuntivo. Generalmente, gli host professionali ottengono entrate più elevate rispetto a quelli individuali.

Per questo motivo una variabile rilevante è il prevalente focus sulla massimizzazione dei prezzi o dei ricavi.

Per aumentare i propri ricavi, gli host possono utilizzare (contemporaneamente) più di un canale. Ad esempio, gli host professionali impiegano, spesso, tre principali piattaforme: Airbnb, Booking.com e VRBO (Cocola-Gant, Jover, Carvalho, & Chamusca, 2021). Serve, quindi, un approccio multicanale, compresa la capacità di stabilire le tariffe per le diverse piattaforme, evitare disparità tariffarie e l'overbooking o, se praticato, saper gestirne gli effetti. Infine, la presenza di un revenue manager o di un host con esperienza in questo campo è fondamentale, poiché queste figure sono in grado di gestire tutto il processo di RM. Il revenue manager può anche essere un consulente esterno che supporta l'host.

La terza componente si concentra sulla *comunicazione e interazione con gli ospiti*.

Sono molte le competenze, le risorse e le routine di cui gli host necessitano per gestire questa complessa relazione. In questo studio si considera: i)

la capacità di interagire con i clienti potenziali e ii) la reputazione. La prima variabile, come confermato da alcuni studi quantitativi, è principalmente sintetizzata nel tasso e nel tempo di risposta alle richieste dei clienti. Per quanto concerne la reputazione, è utile considerare il numero di recensioni ottenute da una listing, la valutazione media complessiva, la presenza del ruolo di superhost e l'esperienza dell'host.

Infine, viene introdotto un meccanismo di coordinamento: la presenza di un software di RM. Quest'ultimo permette di supportare tutte le fasi descritte ai punti precedenti, aumentando quindi l'efficienza e l'efficacia.

Ad esempio, il software può archiviare dati, supportare le attività di benchmarking e di previsione della domanda, definire e adeguare dinamicamente i prezzi, ma può anche aiutare gli host a rispondere rapidamente ai potenziali ospiti e a gestire le risposte alle review. Il software è utile anche per gestire più canali contemporaneamente, evitando l'overbooking.

4.3. Metodologia

Si delineano ora gli elementi metodologici essenziali che possono guidare una ricerca empirica per esplorare il tema della costruzione di una revenue management capability e del ruolo rivestito dalla professionalizzazione degli host.

Si tratta di un tema per ora solo analizzato con dati secondari. Pertanto, l'avvio di un'analisi qualitativa si caratterizzerebbe come studio pilota. I precedenti contributi (molto rari) sono generalmente costruiti realizzando 30-40 interviste indirizzate agli host Airbnb (Cocola-Gant, Jover, Carvalho, & Chamusca, 2021) e utilizzano dei questionari semi-strutturati (Bosma, 2021). Una volta raggiunta la saturazione, gli autori riportano i risultati principali utilizzando citazioni e in genere propongono nuove categorie (come una nuova classificazione degli host). Si suggerisce di impiegare lo stesso approccio per avviare un'esplorazione empirica.

È stato creato un protocollo utilizzando i quattro blocchi precedentemente presentati e sono state formulate delle domande ampie, con il duplice obiettivo di verificare se gli elementi proposti siano rilevanti e di raccogliere variabili aggiuntive (risorse, meccanismi di coordinamento e processi sottostanti). Il protocollo è stato testato con alcuni host iniziali, sono stati introdotti dei piccoli correttivi e può essere impiegato in futuro per raccogliere le evidenze necessarie.

La popolazione di riferimento (host) può essere identificata mediante le rilevazioni compiute da AirDNA in alcune primarie destinazioni. Nel caso

dell’Italia, Milano potrebbe rappresentare una città ideale, poiché attrae diversi target, quali uomini d’affari, turisti e clienti che partecipano alle fiere. Fiera Milano (società quotata) organizza, infatti, decine di eventi all’anno. Si rilevano, quindi, continui cambiamenti nella stagionalità (Sainaghi & Mauri, 2018; Sainaghi, Mauri, & d’Angella, 2018), rendendo Milano una destinazione ideale per esplorare la creazione di una RMC.

La ricerca empirica potrebbe adottare un approccio polare al fine di comprendere come il grado di professionalizzazione possa aiutare l’emergere di una RMC, una tecnica ampiamente utilizzata negli studi qualitativi (Eisenhardt, 1989).

Si potrebbero identificare tre diversi gruppi di host: i) gli host singoli (chiamato anche gruppo uno), ii) gli host che gestiscono da tre a cinque listing (gruppo due), iii) e gli host che gestiscono più di 10 appartamenti (gruppo 3). Il campione dovrebbe includere solo host che gestiscono interi appartamenti o case (escludendo le camere condivise). Il campione potrebbe essere stratificato per zone, vista l’importanza che rivestono le variabili di localizzazione (Chica-Olmo, González-Morales, & Zafra-Gómez, 2020).

Si riporta di seguito il protocollo di intervista messo a punto.

Tab. 3 – Protocollo di intervista

Sezione 1: disponibilità e abilità nel raccogliere/organizzare le informazioni

1. Disponibilità di informazioni: quali dati vengono impiegati per formulare i prezzi? Esiste un archivio delle prenotazioni storiche? Come è organizzato? Quando viene consultato? Conosce i suoi costi medi? Per quali attività di gestione di una prenotazione si rivolge a manodopera esterna (es. consegna chiavi, pulizie, etc.) e quali invece svolge direttamente (o, per gli host più grandi, attraverso personale interno)? Quanto sono importanti per lei i dati storici per formulare i prezzi?
 2. Capacità di analizzare i dati: come analizza i dati di cui abbiamo parlato in precedenza? Dispone di un programma gestionale? Utilizza l’applicativo fornito dalle piattaforme (ad esempio Airbnb)? Impiega dei semplici fogli elettronici? Le piace studiare i dati del passato? Quanto tempo dedica a questa attività?
 3. Capacità di realizzare dei confronti (benchmarking): raccoglie informazioni relative ai suoi competitor? Guarda i loro siti internet? Traccia i prezzi che i concorrenti applicano? Quanto questa attività la aiuta nel gestire i propri prezzi? Quanto tempo dedica a questa attività?
 4. Capacità di stimare la domanda potenziale: conosce bene le stagionalità della destinazione in cui opera? Tieni conto della stagionalità nel definire i prezzi (questa sarebbe già domanda riguardante il successivo punto 5, ma si può effettivamente formulare già qui)? Quali dati utilizza per prevedere la domanda potenziale? Sa come prevedere il potenziale numero di clienti? Quanto tempo dedica a questa attività?
-

Sezione 2: formulazione dei prezzi

1. Abilità nel formulare dei prezzi dinamici: normalmente i prezzi dell’appartamento sono piuttosto simili nel corso dell’anno o differenziati (e se sono differenziati, secondo quali criteri)? Assumendo come riferimento un anno, quanti prezzi utilizza? Il prezzo resta normalmente il medesimo oppure intervenite a modificarlo a seconda se arrivano o no richieste? Quanto tempo dedica a questa attività?
 2. Massimizzazione dei prezzi o dei ricavi: è più importante cercare di ottenere il prezzo più elevato oppure con riferimento a un certo periodo di tempo (ad esempio un mese) i ricavi più elevati? Siete disposti ad abbassare un po’ il prezzo pur di ottenere una prenotazione in più oppure preferite lasciare l’appartamento sfitto piuttosto che ridurre il prezzo? Come definisce il proprio prezzo più basso? E quello più alto? Utilizzate sconti per prenotazioni di più giorni? Come gestite i prezzi “accessori” relativi a servizi di pulizia, depositi di sicurezza, persone extra? Li ritenete una fonte di ricavo e guadagno aggiuntivo o una mera copertura dei costi?
-

3. Utilizzo di più canali di vendita: quali canali impiega per vendere il suo appartamento? Solo Airbnb? Anche booking? Utilizza altri canali? Quali canali, nella sua esperienza, risultano essere i più efficaci? Quali i più costosi? Come fa a gestire la "multi-canalità"? Quanto tempo dedica a questa attività? Qual è la percentuale di clienti fidelizzati, che riacquistano senza più utilizzare i canali citati in precedenza (Airbnb, Booking) ma rivolgendosi direttamente alla sua struttura? Tale percentuale è in crescita o in calo?

4. Competenze di revenue management: chi formula i prezzi? Avete mai sentito l'esigenza di un supporto esterno? Ha seguito dei corsi di formazione sul prezzo? Conosce i principi del revenue management? Applica i prezzi che vengono fornite dalla piattaforma (ad esempio Airbnb) su cui vende il proprio appartamento? Se non accetta i prezzi suggeriti, ma li modifica, normalmente come cambia il prezzo? Al rialzo? Al ribasso? Sulla base di quali indicazioni?

Sezione 3: comunicazione e interazione con il cliente potenziale

1. Abilità di relazionarsi con il cliente: qui usiamo una serie di metriche oggettive tratte dal database (response rate, response time, number of photo). Durante l'intervista si possono formulare le seguenti domande: le piace interagire con i suoi clienti potenziali? Quanto tempo dedica a questa attività? Normalmente quanto tempo passa tra quando riceve una richiesta e la sua risposta? Cambia spesso le foto sulle piattaforme che utilizza per vendere i suoi appartamenti? Da chi sono state fatte le foto? Direttamente da lei? Ha mai valutato di collaborare con un fotografo professionale?

2. Reputazione: anche in questo caso vengono valorizzati alcuni dati oggettivi (numero di review, punteggio medio, superhost, host experience). Durante l'intervista si possono formulare le seguenti domande: Quanto sono importanti, nella sua esperienza, le review dei clienti? Conta più il numero o i punteggi? Come è cambiato nel tempo la sua capacità di gestire il rapporto con il cliente? Ha preso delle decisioni per gestire degli eventuali punti di debolezza che emergevano dalle review? Può fare qualche esempio? Quanto tempo dedica ad analizzare le review?

Sezione 4: software

1. Software: che tipo di supporto informativo viene utilizzato per gestire i prezzi? Come vengono estrapolate, analizzate e gestite le informazioni? Dispone di un gestionale? Utilizza dei fogli elettronici?

4.4. Conclusioni

Si tracciano ora le principali conclusioni del lavoro, che sono state articolate a quattro livelli: teoriche, empiriche, di policy, unitamente all'identificazione dei principali limiti del lavoro.

Il contributo esplora il legame esistente tra la professionalizzazione e lo sviluppo di una RMC, favorendo un approccio qualitativo e gli strumenti della resource-based view.

A livello *teorico*, il lavoro identifica quattro elementi costitutivi di una RMC: i) le informazioni e le abilità di analisi dei dati necessari per implementare una strategia di RM, ii) le decisioni relative alle strategie e alle tattiche dei prezzi, iii) la gestione della comunicazione e dell'interazione con gli ospiti, e iv) la rilevanza del software di RM. Questi building block sono stati articolati in un possibile questionario da sottoporre agli host mettendo in evidenza il ruolo che può rivestire la professionalizzazione.

Per quanto riguarda le implicazioni *empiriche*, lo sviluppo della ricerca sul campo, secondo le indicazioni metodologiche tracciate nel presente contributo, aiuterebbe a chiarire come avviene la formulazione dei prezzi per i tre gruppi di host, riportando molti suggerimenti vividi (citazioni) e spie-

gando i diversi approcci. Pertanto, queste evidenze potrebbero stimolare cambiamenti nelle strategie di prezzo.

Per quanto riguarda gli *host piccoli*, un punto critico è quello di valutare il passaggio, certamente complesso, tra la massimizzazione delle singole transazioni (prezzo) a una visione più ampia, al cui centro vengono collocati i ricavi e non più la tariffa.

Questo cambio di paradigma richiederebbe di favorire l'uso di prezzi variabili (anziché statici) e di avviare un approccio di multicanalità, integrando almeno il canale diretto oltre a quello di Airbnb, di utilizzare i dati e le informazioni del passato non solo per fini amministrativi e fiscali ma per orientare le decisioni del prezzo, comprendendo più a fondo le dinamiche relative alla stagionalità. Il ricorso all'attività di benchmarking potrebbe favorire un approccio più dinamico, soprattutto se l'attività di confronto è indirizzata verso host più strutturati.

Il lavoro suggerisce la crescente rilevanza che il tema degli affitti di breve durata pone ai responsabili delle *policy di destinazione*. Si tratta di un complesso articolato di organizzazioni che, a vario titolo, interpretano ruoli di governo sovraordinato (Sainaghi, 2006).

La significativa crescita degli affitti di breve termine pone rilevanti nuovi quesiti sia in chiave turistica, sia, in termini più ampi, sul piano sociale, quali i fenomeni di gentrificazione, si crescita dei prezzi degli alloggi di lungo termine, di crescenti difficoltà incontrate dagli studenti nelle città universitarie (Herrero Ballesta, 2024).

I destination manager, così come i Comuni, devono quindi trovare nuovi strumenti di pianificazione e di controllo per regolare il fenomeno, ma anche la capacità di costruire nuovi equilibri nei mix ricettivi. Il mondo accademico può rivestire un ruolo cruciale di studio, di monitoraggio, di identificazione di best practice, di dialogo con i diversi interlocutori coinvolti in questo complesso fenomeno, di indicazioni di policy.

Si segnalano, infine, alcuni *limiti* dello studio. Innanzitutto, il contributo si limita a offrire un approccio metodologico. È utile favorire l'implementazione dei passi proposti e verificare la loro efficacia:

- i) per comprendere come si crea una RMC nel comparto degli affitti di breve termine,
- ii) per verificare se effettivamente la dimensione (professionalizzazione) riveste un ruolo importante nella costruzione della RMC.

Si è segnalato, infine, che l'analisi della letteratura include esclusivamente paper pubblicati su primarie riviste legate al mondo del turismo e dell'ospitalità, mentre non include la letteratura "grigia".

Queste limitazioni possono dischiudere dei nuovi spazi alla ricerca.

Bibliografia

- Abrate, G., & Viglia, G. (2019). Personal or product reputation? Optimizing revenues in the sharing economy. *Journal of Travel Research*, 58(1), 136-148.
- Abrate, G., Fraquelli, G., & Viglia, G. (2012). Dynamic pricing strategies: Evidence from European hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 160-168.
- Abrate, G., Sainaghi, R., & Mauri, A. G. (2022). Dynamic pricing in Airbnb: Individual versus professional hosts. *Journal of Business Research*, 141, 191-199.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Arvanitidis, P., Economou, A., Grigoriou, G., & Kollias, C. (2022). Trust in peers or in the institution? A decomposition analysis of Airbnb listings' pricing. *Current Issues in Tourism*, 25(21), 3500-3517.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Benítez-Auriolles, B. (2022). Seasonality in the peer-to-peer market for tourist accommodation: the case of Majorca. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(2), 331-349. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2020-0192>.
- Bosma, J. R. (2021). Platformed professionalization: Labor, assets, and earning a livelihood through Airbnb. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 0308518X211063492.
- Cai, Y., Zhou, Y., & Scott, N. (2019). Price determinants of Airbnb listings: evidence from Hong Kong. *Tourism Analysis*, 24(2), 227-242.
- Casamatta, G., Giannoni, S., Brunstein, D., & Jouve, J. (2022). Host type and pricing on Airbnb: Seasonality and perceived market power. *Tourism Management*, 88, 104433.
- Chica-Olmo, J., González-Morales, J. G., & Zafra-Gómez, J. L. (2020). Effects of location on Airbnb apartment pricing in Málaga. *Tourism Management*, 77, 103981.
- Coccola-Gant, A., Jover, J., Carvalho, L., & Chamusca, P. (2021). Corporate hosts: The rise of professional management in the short-term rental industry. *Tourism Management Perspectives*, 40, 100879.
- Deboosere, R., Kerrigan, D. J., Wachsmuth, D., & El-Geneidy, A. (2019). Location, location and professionalization: a multilevel hedonic analysis of Airbnb listing prices and revenue. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 143-156.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gibbs, C., Guttentag, D., Gretzel, U., Morton, J., & Goodwill, A. (2018b). Pricing in the sharing economy: a hedonic pricing model applied to Airbnb listings. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(1), 46-56.

- Gibbs, C., Guttentag, D., Gretzel, U., Yao, L., & Morton, J. (2018a). Use of dynamic pricing strategies by Airbnb hosts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 2-20.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Herrero Ballesta, S. (2024). The 'Airbnbisation' of European cities: legislation for collaborative accommodations. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1-35.
- Kimes, S. E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 62-72.
- Kwok, L., & Xie, K. L. (2019). Pricing strategies on Airbnb: Are multi-unit hosts revenue pros? *International Journal of Hospitality Management*, 82, 252-259.
- Lorde, T., Jacob, J., & Weekes, Q. (2019). Price-setting behavior in a tourism sharing economy accommodation market: a hedonic price analysis of Airbnb hosts in the Caribbean. *Tourism Management Perspectives*, 30, 251-261.
- Magno, F., Cassia, F., & Ugolini, M. M. (2018). Accommodation prices on Airbnb: effects of host experience and market demand. *The TQM Journal*, 30(5), 608-620.
- Moreno Izquierdo, L., Egorova, G., Peretó Rovira, A., & Más Ferrando, A. (2018). Exploring the use of artificial intelligence in price maximisation in the tourism sector: its application in the case of Airbnb in the Valencian Community. *Journal of Regional Research*, 42, 113-128.
- Moreno-Izquierdo, L., Ramón-Rodríguez, A. B., Such-Devesa, M. J., & Perles-Ribes, J. F. (2019). Tourist environment and online reputation as a generator of added value in the sharing economy: The case of Airbnb in urban and sun-and-beach holiday destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 53-66.
- Oskam, J., van der Rest, J. P., & Telkamp, B. (2018). What's mine is yours – but at what price? Dynamic pricing behavior as an indicator of Airbnb host professionalization. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(5), 311-328.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>.
- Prayag, G., & Ozanne, L. K. (2018). A systematic review of peer-to-peer (P2P) accommodation sharing research from 2010 to 2016: progress and prospects from the multi-level perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(6), 649-678.
- Sainaghi, Mauri, A., Ivanov, S., & d'Angella, F. (2019). Mega events and seasonality: The case of the Milan World Expo 2015. (31, Trad.) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 61-86.
- Sainaghi, R. (2006). From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM). *Tourism Management*, 27(5), 1053-1063.
- Sainaghi, R. (2020a). The current state of academic research into peer-to-peer accommodation platforms. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102555.

- Sainaghi, R. (2020b). Determinants of price and revenue for peer-to-peer hosts. The state of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 557-586.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2019). Clusters of topics and research designs in peer-to-peer accommodation platforms. *International Journal of Hospitality Management*, 102393.
- Sainaghi, R., & Baggio, R. (2021). Are mom-and-pop and professional hosts actually competing against hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 808-827.
- Sainaghi, R., & Mauri, A. (2018). The Milan World Expo 2015: hospitality operating performance and seasonality effects. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 32-46.
- Sainaghi, R., Abrate, G., & Mauri, A. (2021). Price and RevPAR determinants of airbnb listings: convergent and divergent evidence. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102709.
- Sainaghi, R., De Carlo, M., & d'Angella, F. (2019). Development of a Tourism Destination: Exploring the Role of Destination Capabilities. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(4), 517-543.
- Sainaghi, R., Köseoglu, M. A., d'Angella, F., & Mehraliyev, F. (2019). Sharing economy: a co-citation analysis. *Current Issues in Tourism*, 23(8), 929-937.
- Sainaghi, R., Mauri, A., & d'Angella, F. (2018). Decomposing seasonality in an urban destination: the case of Milan. *Current Issues in Tourism*, 22(16), 1919-1924.
- Tang, L. R., Kim, J., & Wang, X. (2019). Estimating spatial effects on peer-to-peer accommodation prices: Towards an innovative hedonic model approach. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 43-53.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tong, B., & Gunter, U. (2020). Hedonic pricing and the sharing economy: how profile characteristics affect Airbnb accommodation prices in Barcelona, Madrid, and Seville. *Current Issues in Tourism*, 25(20), 3309-3328.
- Wang, D., & Nicolau, J. L. (2017). Price determinants of sharing economy based accommodation rental: A study of listings from 33 cities on Airbnb. com. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 120-131.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Xie, K. L., Kwok, L., & Heo, C. Y. (2019). Are Neighbors Friends or Foes? Assessing Airbnb Listings' Agglomeration Effect in New York City. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(2), 128-141.
- Xie, K., & Mao, Z. (2017). The impacts of quality and quantity attributes of Airbnb hosts on listing performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2240-2260.

Xie, K., & Mao, Z. (2019). Locational strategy of professional hosts: Effect on perceived quality and revenue performance of Airbnb listings. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(6), 919-929.

Xie, K., Mao, Z. E., & Wu, J. (2019). Learning from peers: The effect of sales history disclosure on peer-to-peer short-term rental purchases. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 173-183.

Sezione terza
Governance e sostenibilità finanziaria

5. ASSETTI SOCIETARI E RISCHIO DI CREDITO NEL SETTORE ALBERGHIERO: UN FOCUS SULL'ITALIA

di *Pierluca Di Cagno** e *Simone Pizzi**

5.1. Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni, lo scenario nazionale è stato caratterizzato da profondi mutamenti che, a vario livello, hanno determinato la necessità di adottare nuove strategie di sviluppo aziendale. Le crisi energetiche, il deterioramento degli equilibri geo-politici e gli effetti di breve termine connessi alla pandemia Covid-19 rappresentano solo alcune tra le sfide che hanno caratterizzato il recente passato (Ashraf, 2020; Lombardi, 2021). In tale prospettiva, la dottrina e la prassi più autorevole concordano circa la necessità di incoraggiare l'adozione di sistemi di misurazione della performance aziendale in grado di prevedere tempestivamente potenziali rischi derivanti da situazioni di disequilibrio (P. Di Cagno, 2002; Mio and Massaro, 2022).

Tali circostanze hanno comportato lo sviluppo di nuove riflessioni circa il concetto di value creation, la cui comprensione necessita di opportuni adattamenti in funzione degli specifici obiettivi perseguiti dall'azienda (Coda, 2020). Contrariamente al passato, va evidenziato come le aziende italiane abbiano gradualmente aperto il proprio capitale sociale a soggetti esterni, tra cui, a titolo esemplificativo, fondi di venture capital, fondi sovrani e istituti finanziari (Ferrucci et al., 2021). Conseguentemente, il verificarsi di tali circostanze ha determinato una progressiva transizione da un modello di governo prettamente padronale ad un sistema di governance incentrato sul paradigma della public company o, in alcuni casi, al modello consociativo (King et al., 2022; Leopizzi et al., 2021). In tal senso, il mutamento di tali condizioni ha determinato la necessità di ripensare i tradizionali modelli di valutazione, anche in virtù delle

* Università del Salento.

fisiologiche criticità dovute al potenziale squilibrio tra la dimensione economica, finanziaria e patrimoniale delle aziende.

Tra i settori maggiormente interessati da tale cambio di paradigma vi è il comparto alberghiero. A tal riguardo, un'analisi condotta da Cassa Depositi e Prestiti (2018) nel periodo precedente alla pandemia Covid-19, ha evidenziato una sostanziale crescita del numero degli investimenti nel settore alberghiero, i cui effetti hanno determinato un rapido sviluppo del settore. Al contempo, tale rilevanza del settore è stata sottolineata anche da Banca di Italia, le cui analisi hanno posto specifica attenzione sugli effetti di medio-lungo termine connessi all'attivazione di politiche economiche a beneficio delle aziende turistiche (Petrella et al., 2019).

L'evoluzione appena descritta ha comportato la necessità di riflettere circa le principali determinanti in grado di favorire il perseguitamento di adeguati livelli di performance da parte delle aziende alberghiere (Sainaghi, 2010). Ad oggi, infatti, molte aziende alberghiere presentano specificità connesse all'esistenza di differenti modalità di finanziamento attraverso cui finanziare i percorsi di crescita aziendale (Yrigoy, 2016). Tale circostanza trova motivazione nella maggiore capacità di talune configurazioni societarie nell'accedere a risorse finanziarie esterne, oltre che dalla differente propensione al dialogo con banche, fondi di investimento e investitori istituzionali (Bourke et al., 2020).

Secondo la dottrina nazionale ed internazionale, la struttura societaria rappresenta un elemento in grado di incidere direttamente sulle performance economico-finanziarie delle imprese, anche in quei settori come il turismo dove non vi è una diretta interazione tra i soci e gli utilizzatori finali del prodotto (Confalonieri, 2004; Mohd-Any et al., 2015).

Tale relazione si lega, invece, alle differenti finalità aziendali che guidano l'investimento in tali compatti produttivi (Donato, 1997; Maraghini, 2004), le quali possono essere alternativamente, o congiuntamente, riconducibili ad aspetti connessi alla generazione di reddito a beneficio dei soci, alla congrua e corretta remunerazione dei fattori produttivi impiegati nel processo produttivo ed alla massimizzazione del dividendo (Casillas et al., 2019; N. Di Cagno et al., 2019).

Alla luce di tali considerazioni, la presente ricerca mira a contribuire al dibattito in materia di *value creation* nel settore turistico (Pansuwong et al., 2024; Strandberg et al., 2018) attraverso nuove evidenze empiriche riguardo alla relazione tra assetti societari e performance economico-finanziarie. In particolare, si è scelto di analizzare il contesto italiano, anche in virtù delle recenti crisi che hanno caratterizzato il periodo post-pandemico. Come evidenziato dalle più recenti rilevazioni condotte da Federalberghi (2024), il

contesto nazionale risente ancora degli effetti connessi al mutamento della domanda di servizi turistici, i cui effetti di breve termine hanno determinato criticità per molti operatori del settore.

5.2. Literature review

5.2.1. *La valutazione della performance nel settore alberghiero*

Nel corso dell'ultimo decennio, le tematiche relative alla valutazione delle performance nel settore alberghiero sono state oggetto di ampio dibattito all'interno del dibattito scientifico (Pansuwong et al., 2024; Strandberg et al., 2018). La rilevanza del tema trova spiegazione nell'elevato livello di complessità che caratterizza il comparto alberghiero, il quale risente fortemente di dinamiche endogene ed esogene alla gestione aziendale (es. stagionalità, instabilità della domanda).

La convergenza verso modelli di gestione maggiormente manageriali deriva dallo stretto legame di interdipendenza tra le dinamiche ambientali e la performance delle aziende alberghiere (MolinaAzorin et al., 2010; Zhang et al., 2021). Nel settore turistico, infatti, l'incidenza del macroambiente e del microambiente di riferimento risulta essere particolarmente rilevante, anche in virtù della crescente competizione tra destinazioni turistiche (Melián-González and Garcí-Falcón, 2003). In tal senso, la previsione di modelli di gestione incentrati sulla ricerca dei più elevati standard rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente all'interno del settore alberghiero (Mara Del Baldo, 2014; Mattsson and Orfila-Sintes, 2014).

Nello specifico, la dottrina evidenzia come il successo economico-finanziario di una struttura alberghiera possa essere influenzata, a vario livello, dall'attrattività della destinazione turistica (M. Del Baldo and Aureli, 2017; Sainaghi, 2010). Da un lato, il miglioramento del livello di attrattività di una destinazione turistica può generalmente favorire le performance delle strutture alberghiere (Kozak and Rimmington, 1998), con particolare riferimento a quelle strutture non in possesso di adeguati modelli organizzativi-gestionali (George Assaf et al., 2017). Dall'altro lato, precedenti studi hanno evidenziato come le aziende alberghiere non in possesso di adeguati modelli organizzativi-gestionali non risultino essere generalmente in grado di far fronte a shock di domanda inattesi (Alahakoon et al., 2021).

5.2.2. *Theoretical framework e domande di ricerca*

Nel corso degli ultimi anni, il tema relativo al binomio governance societaria e performance economico-finanziaria è stato oggetto di ampio dibattito all'interno della comunità scientifica. Tale circostanza ha determinato lo sviluppo di ricerche fondate su modelli teorici alternativi e, in taluni casi, divergenti. Inoltre, lo sviluppo del tema è stato caratterizzato anche da influenze provenienti da altri ambiti di studio, tra cui la sociologia e le scienze giuridiche (Principale, 2023; Velte, 2019).

Tra le teorie maggiormente apprezzate da parte degli studiosi di management, vi è l'Agency Theory (Bendickson et al., 2016; McColgan, 2001). Sviluppata originariamente nell'ambito delle scienze economiche classiche (Shapiro 2005), tale teoria ha visto una graduale diffusione all'interno delle scienze manageriali. In ambito economico-aziendale, tale teoria muove generalmente intorno al concetto che vede la diretta contrapposizione tra le finalità perseguitate da parte degli azionisti e le strategie adottate da parte di chi risulta essere materialmente coinvolto nella gestione aziendale (Eisenhardt, 1989; Fox and Hamilton, 1994).

La comprensione dell'assetto proprietario risulta essere un aspetto di particolare rilievo nell'ambito degli studi di performance management. La compagine societaria riveste, infatti, un ruolo nevralgico nell'ambito delle scelte aziendali, anche in virtù dell'esistenza di potenziali elementi di differenziazione tra tipologie di soci. Come evidenziato dalla dottrina, lo sviluppo di riflessioni circa le finalità e gli interessi perseguiti da parte dei soci non può essere limitato alla sola analisi della forma giuridica adottata da parte dell'azienda (N. Di Cagno et al., 2019). La gestione aziendale risente, infatti, di aspetti che prescindono dal modello giuridico di riferimento, tra cui l'orizzonte temporale dell'investimento, le relazioni tra i soci, la frammentazione dell'assetto societario (Acero et al., 2017; Lappalainen and Niskanen, 2013). Alla luce di tali considerazioni, la presente ricerca mira a rispondere alla seguente domanda di ricerca:

RQ1: Nell'ambito delle analisi di performance, quali sono i principali elementi di diversificazione tra aziende alberghiere riferibili a differenti modelli di governo societario?

Infine, i recenti eventi pandemici impongono la necessità di condurre opportune riflessioni circa le principali differenze riconducibili agli scenari pre- e post-pandemici. Tale aspetto risulta essere di particolare rilievo nell'ambito del comparto alberghiero nazionale, il quale risulta essere stato significativamente impattato da tale evento (ISTAT, 2020). In tale prospettiva, l'analisi empirica sarà condotta al fine di cogliere anche ulteriori spunti riguardo alla seguente domanda di ricerca:

RQ2: Nell’ambito delle analisi di performance, quali sono stati i principali elementi di differenziazione tra il periodo pre- e post-pandemico?

5.3. Metodologia della ricerca

5.3.1. *La strategia di campionamento*

L’analisi longitudinale è stata condotta su un campione di 478 aziende turistiche osservate lungo il periodo temporale che va dal 2018 al 2022. L’orizzonte temporale individuato è rappresentativo dei cinque anni antecedenti alla data della presente ricerca. La strategia di campionamento ha previsto il ricorso alla banca dati AIDA BvD, all’interno della quale è stato possibile selezionare un campione rappresentativo di società di capitali italiane riconducibili al codice NACE Rev. 2: 551 – Alberghi e alloggi simili.

Inoltre, al fine di giungere alla definizione di un campione rappresentativo, si è scelto di considerare le sole aziende che lungo l’intero periodo osservato abbiano impiegato costantemente all’interno delle loro strutture almeno 50 dipendenti. Tale scelta metodologica trova spiegazione nella necessità di mitigare i potenziali bias derivanti dalla presenza di imprese non omogenee dal punto di vista quali-quantitativo. Infine, sono state escluse le società per le quali non è stato possibile definire la tipologia del socio di maggioranza.

5.3.2. *Il modello empirico*

L’analisi è stata condotta attraverso un approccio metodologico di tipo econometrico. Nel caso di specie, l’analisi empirica è stata sviluppata mediante il ricorso ad una metodologia di tipo *panel data analysis*, ovvero uno tra gli approcci econometrici maggiormente diffusi nell’ambito degli studi di accounting e management (de Jager, 2008). Contrariamente alle tradizionali metodologie fondate sul ricorso alla regressione multipla, l’analisi di tipo panel risulta essere particolarmente apprezzata da parte degli studi in quanto in grado di permettere l’analisi longitudinale di dati di tipo multidimensionale. Nello specifico, essa permette di sviluppare indagini lungo orizzonti temporali maggiormente vasti garantendo, al contempo, la possibilità di isolare i potenziali bias statistici derivanti dalla presenza di multicollinearità e/o endogeneità all’interno dei modelli empirici.

Dal punto di vista statistico, il modello presenta la seguente forma funzionale:

$$DV_{i,t} = IV_{i,t} + \varepsilon$$

La variabile dipendente (DV) è rappresentata dal CRIF score, ovvero ad una proxy valoriale rappresentativa del rischio di credito associato alla singola impresa. L'indicatore CRIF permette di valutare l'esposizione a tale tipologia di rischio attraverso l'attribuzione di un punteggio compreso tra 0= “Rischio elevato” e 1000= “Rischio residuale”. La scelta di ricorrere a tale indicatore in luogo di altre proxy valoriali trova spiegazione nella necessità di valutare il concetto di performance attraverso una logica di tipo multidimensionale.

Per quanto concerne le variabili indipendenti, invece, sono state considerate alcune tra le principali metriche di bilancio impiegate nell'ambito degli studi di *performance management* (Lombardi et al. 2016; Migliaccio 2018; Pizzi et al. 2020), tra cui l'indice di indebitamento (LEV), al Return on Equity (ROE), al logaritmo naturale del totale attivo (SIZE), il cash flow (FCF) ed il numero di dipendenti (EMP). L'analisi è stata replicata su tre sub-cluster rappresentativi rispettivamente a gruppi finanziari (37 aziende), *family firms* (235 aziende) e gruppi industriali (206 aziende).

5.4. Risultati

5.4.1. Analisi della correlazione

L'analisi panel è stata preceduta da un'analisi di correlazione (Tabella 1) avente lo scopo di verificare la presenza di potenziali criticità derivanti dalla presenza di multicollinearità all'interno del modello empirico (Kalnins, 2018). Tale circostanza risulta essere esclusa data l'assenza di coefficienti di correlazione superiori a ± 0.60 .

Tab. 1 – Matrice di correlazione

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) CRIF	1.000					
(2) LEV	-0.011	1.000				
(3) ROE	0.549*	-0.040	1.000			
(4) SIZE	0.040	-0.023	-0.129*	1.000		
(5) FCF	0.264*	-0.014	0.109*	0.246*	1.000	
(6) EMP	0.034	-0.010	-0.008	0.201*	0.217*	1.000

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

5.4.2. Analisi del panel

La Tabella 2 presenta i risultati relativi all’analisi del campione completo e dei tre sottocampioni individuati ai fini della presente indagine, ovvero holding finanziarie, aziende familiari e holding industriali.

Tab. 2 – Panel data analysis. Focus sull’assetto societario

	(1) Full sample	(2) Holding finanziarie	(3) Family business	(4) Holding Industriali
LEV	.057 (.036)	5.036** (2.462)	-.721*** (.192)	.085** (.037)
ROE	2.762*** (.099)	2.261*** (.416)	2.379*** (.125)	3.184*** (.166)
SIZE	-2.827 (2.698)	-16.613 (12.347)	-5.584 (3.731)	-6.14 (4.718)
FCF	6.158*** (.594)	6.134*** (2.26)	18.765*** (1.627)	4.632*** (.75)
EMP	9.472 (12.196)	77.529 (93.836)	11.669 (11.681)	-8.92 (53.321)
Const.	592.591*** (25.925)	676.704*** (122.193)	616.6*** (34.343)	628.185*** (45.257)
Observations	2013	128	998	887
Pseudo R ²	0.343	.0325	0.397	0.343
Fixed Effect	Yes	Yes	Yes	Yes

Standard errors are in parentheses *** p<.01, ** p<.05, * p<.1

Per quanto riguarda la variabile LEV, l’Eq.1 evidenzia l’assenza di relazioni statisticamente significative. L’assenza di relazioni statisticamente significative trova motivazione nella coesistenza di risultati divergenti all’interno dei tre cluster considerati. Per quanto concerne le holding finanziarie (Eq.2), l’analisi evidenza come il ricorso alla leva finanziaria da parte di tali tipologie possa favorire il perseguitamento di un più elevato livello di stabilità finanziaria e, conseguentemente, un minore rischio di credito. Tale circostanza trova spiegazione nella maggiore facilità di dialogo di tali imprese nei confronti degli istituti bancari. Per quanto concerne le imprese familiari (Eq.3), invece, il dato presenta segno diametralmente opposto, confermando quanto evidenziato in precedenti studi circa l’esistenza di criticità in fase di accesso al credito per tali tipologie di imprese. Tali imprese si contraddistinguono, infatti, per modelli di governo societario solitamente avversi al ricorso alla leva azionaria. In tale prospettiva, il ricorso alla leva finanziaria rappresenta la principale fonte di sostentamento in fase di espansione aziendale. Simile riflessioni valgono anche per le holding industriali (Eq. 4), le

quali presentano anche esse una relazione statisticamente significativa se pur meno pronunciata.

Il return on equity (ROE) presenta un’incidenza positiva e statisticamente significativa in tutti i 4 modelli considerati. Conseguentemente, tale dato suggerisce come la capacità delle aziende alberghiere di remunerare congruamente il capitale di rischio risulti essere una leva strategica attraverso cui potere migliorare il proprio rating finanziario. Tale evidenza trova supporto anche nell’ambito delle analisi relative al cash flow (FCF), il quale risulta essere anche esso positivamente correlato alla variabile CRIF. In tal senso, il miglioramento del cash flow determina una diminuzione del rischio di credito per la totalità delle imprese osservate, con un’incidenza particolarmente rilevante per le aziende di tipo familiare.

In definitiva, i risultati delle regressioni indicano che il ROE e il FCF risultano essere in grado di moderare favorevolmente il rischio di credito mentre il ricorso alla leva finanziaria genera impatti non omogenei all’interno delle tre casistiche considerate.

Infine, la Tabella 3 evidenzia l’esistenza di significativi mutamenti nei due periodi osservati.

Tab. 3 – Panel data analysis. Focus sul periodo pre- e post-pandemico.

	(5) Pre-Covid	(6) Post-Covid
LEV	.075** (.037)	-.713** (.295)
ROE	2.977*** (.126)	2.48*** (.159)
SIZE	-3.979 (3.207)	-4.473 (4.402)
FCF	4.208*** (.711)	9.864*** (1.085)
EMP	40.584 (44.11)	-.293 (11.867)
Const.	599.34*** (29.219)	616.021*** (43.456)
Observations	1191	822
Pseudo R ²	0.305	0.360
Fixed Effect	Yes	Yes

Standard errors are in parentheses *** p<.01, ** p<.05, * p<.1

Nel caso di specie, i due periodi differiscono in termini di magnitudo dei principali parametri osservati all’interno della Tabella 2, ovvero il LEV ed il

FCF. Per quanto concerne il LEV, l'Eq5 e l'Eq6 riportano due relazioni che, seppur entrambe statisticamente significative, presentano segni opposti. Nello specifico, il periodo post pandemico ha visto una riponderazione in negativo di tale indicatore, il quale risulta essere un fattore fortemente in grado di incidere significativamente sulla quantificazione dello score CRIF. Il dato relativo al FCF denota, invece, un sostanziale incremento della rilevanza dello stesso in sede di due diligence.

5.5. Conclusioni

Nel corso degli ultimi anni, il settore è stato oggetto di profondi mutamenti dovuti alla progressiva managerializzazione delle aziende alberghiere (Ruisi et al., 2010; Zhang et al., 2021). La managerializzazione delle aziende alberghiere trova motivazione nel rapido sviluppo della domanda turistica, oltre che nei fisiologici passaggi generazionali che hanno interessato tali organizzazioni (Bagnaresi et al., 2019). In tale prospettiva, il cambio di paradigma che ha interessato le aziende alberghiere ha contribuito favorevolmente allo sviluppo dell'intero comparto, il quale risente, evidentemente, dell'andamento di queste ultime (Adamo, 2008; George Assaf et al., 2017).

Tuttavia, assume fondamentale importanza lo studio delle specificità delle differenti configurazioni societarie presenti all'interno del contesto nazionale. Conseguentemente, la valutazione delle performance nell'ambito del settore alberghiero rappresenta un'attività caratterizzata da un elevato livello di complessità (Ricci et al., 2007). La stagionalità della domanda, lo stretto legame di interdipendenza con il territorio, i vincoli socio-ambientali sono solo alcuni tra i principali aspetti che precludono la possibilità di giungere alla definizione di giudizi oggettivi attraverso il ricorso ai tradizionali strumenti di misurazione delle performance (Sainaghi, 2010). In tale prospettiva, il dibattito scientifico nazionale ed internazionale ha sottolineato, a più riprese, la necessità di convergere verso strumenti di misurazione multidimensionali in grado di coniugare le dinamiche economico-finanziarie agli aspetti connessi alla gestione operativa di tali aziende (Riad Shams and Lombardi, 2016; Venturelli et al., 2015).

L'analisi dell'orizzonte temporale 2018-2022 sottolinea, infatti, come le principali proxy in grado di incidere sulla stabilità finanziaria risultino essere influenzate dalle caratteristiche dell'assetto societario. Nello specifico, l'analisi evidenzia come le forme societarie maggiormente orientate ai mercati finanziari risultino essere in grado di migliorare il proprio rating anche attraverso il ricorso all'indebitamento. Tale circostanza si lega, da un lato,

alla maggiore capacità teorica di remunerare congruamente il capitale di debito e, dall’altro, alla possibilità di accedere a fonti di finanziamento alternative. L’analisi evidenzia, inoltre, la centralità del cash flow, il quale risente fisiologicamente delle specificità del settore. L’indicatore risulta essere, infatti, negativamente influenzato dalla stagionalità dei flussi turistici. In tale prospettiva, l’assegnazione del rating tiene conto anche della capacità delle aziende di operare all’interno di intervalli temporali più ampi.

Dal punto di vista teorico, le risultanze emerse confermano, quindi, quanto precedentemente esposto nell’ambito di precedenti studi in materia di performance management (Rosato and Leopizzi, 2015; Sainaghi and D’angella, 2011). Nello specifico, l’analisi evidenzia come anche nell’ambito di un comparto caratterizzato da un buon grado di omogeneità tra operatori, le differenti configurazioni societarie possono determinare sensibili variazioni in termini di performance (Maraghini, 2004). Nel caso di specie, l’analisi evidenzia come la variazione quantitativa di alcune proxy possa condurre gli analisti finanziari a valutazioni divergenti dovute alle specificità dei modelli di business. A titolo meramente esemplificativo, vedasi il caso del livello di indebitamento, la cui variazione positiva nell’ambito della presente analisi ha condotto ad un peggioramento dell’indicatore CRIF nel caso delle holding familiari e ad un miglioramento dello stesso indicatore nell’ambito delle holding finanziarie.

Le implicazioni di carattere prettamente teorico possono contribuire, inoltre, anche allo sviluppo di considerazioni utili alla comunità dei practitioners. Nel caso di specie, l’analisi condotta denota la necessità di riflettere circa la struttura del capitale delle aziende alberghiere, le cui specificità risultano essere elementi nevralgici nell’ambito dei processi di valutazione esterna condotti, a vario livello, dagli stakeholder maggiormente interessati alla dimensione economico finanziaria dell’azienda. In tale prospettiva, appare evidente come una graduale convergenza verso modelli gestionali maggiormente in grado di cogliere tali criticità possa supportare il management nell’ambito dei processi di crescita e sviluppo aziendale.

In ultimo, l’analisi comparativa del periodo pre- e post-pandemico ha sottolineato il cambio di paradigma che ha contraddistinto gli ultimi anni. Contrariamente al passato, le logiche relative alle valutazioni di performance nelle aziende alberghiere necessitano di opportuni adeguamenti in grado di tenere conto delle principali criticità emerse nel corso della pandemia. In tale prospettiva, le scelte manageriali dovrebbero essere ispirate dalla ricerca di potenziali soluzioni in grado di fronteggiare in maniera efficace ed efficiente le potenziali criticità derivanti dal verificarsi di eventi inaspettati.

Lo studio presenta fisiologiche limitazioni dovute alla metodologia di ricerca adottata. La selezione dell'indicatore CRIF in luogo di altre proxy finanziarie (es. Altman Z-Score) determina, infatti, potenziali bias dovuti alle specificità dello strumento. In tal senso, future ricerche potrebbero essere condotte mediante il ricorso di indicatori di performance alternativi.

Bibliografia

- Acero, I., Serrano, R., & Dimitropoulos, P. (2017). Ownership structure and financial performance in European football. *Corporate Governance (Bingley)*, 17(3), 511-523.
- Adamo, S. (2008). La programmazione delle risorse per la valorizzazione turistica del territorio. In *Forum regionale sul turismo*, II edizione, Bari 23 e 24 maggio 2008, Regione Puglia Assessorato al turismo e Industria Alberghiera.
- Alahakoon, T., Pike, S., & Beatson, A. (2021). Transformative destination attractiveness: an exploration of salient attributes, consequences, and personal values. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 38(8), 845-866.
- Alexakis, C., Dowling, M., Pappas, V., Ramachandiran, M., & Skalvos, F. (2021). Do hotel financial factors influence satisfaction? *Annals of Tourism Research*, 90.
- Ashraf, B. N. (2020). Research in International Business and Finance Stock markets' reaction to COVID-19: Cases or fatalities? *Research in International Business and Finance*, 54(May), 101249.
- Bagnaresi, D., Barbini, F. M., & Battilani, P. (2021). Organizational change in the hospitality industry: The change drivers in a longitudinal analysis. *Business History*, 63(7), 1175-1196.
- Bailey, R., & Ball, S. (2006). An exploration of the meanings of hotel brand equity. *Service Industries Journal*, 26(1), 15-38.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Davis, P. E. (2016). Agency Theory: Background and Epistemology. *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 12665.
- Bourke, J. G., Izadi, J., & Olya, H. G. (2020). Failure of play on asset disposals and share buybacks: Application of game theory in the international hotel market. *Tourism Management*, 77.
- Bruno, G. S. F. (2005). Estimation and inference in dynamic unbalanced panel-data models with a small number of individuals. *Stata Journal*, 5(4), 473-500.
- Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M., Barbero, J. L., & Clinton, E. (2019). Retrenchment Strategies and Family Involvement: The Role of Survival Risk. *Family Business Review*, 32(1), 58-75.
- Cassa Depositi e Prestiti. (2018). Il sistema alberghiero italiano Sfide e opportunità.
- Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa progetto*, 1-26.
- Confalonieri, M. (2004). *Economia e gestione delle aziende turistiche*. Giappichelli.

- de Jager, P. (2008). Panel data techniques and accounting research. *Meditari Accountancy Research*, 16(2), 53-68.
- Del Baldo, M., & Aureli, S. (2017). Sistemi di misurazione delle performance nelle reti pubblico private del settore dei servizi turistici. *Azienda Pubblica*, 2.
- Del Baldo, Mara. (2014). Contratto di rete e turismo: la collaborazione aziendale come driver della competitività del settore e del territorio. Un’analisi delle prime esperienze. *Rivista di Scienze del Turismo – Ambiente Cultura Diritto Economia*, (1), 71-116.
- Dettori, A., & Floris, M. (2023). Women’s roles in family businesses: some empirical evidence from Italy. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1068-1084.
- Di Cagno, N., Adamo, S., & Giaccari, F. (2019). *L’Azienda. Finalità – Struttura – Amministrazione*. Cacucci.
- Di Cagno, P. (2002). *Il sistema aziendale tra rischio di impresa e rischio economico generale*. Cacucci.
- Di Cagno, P. (2012). Il Private Equity: uno strumento innovativo per la crescita delle pmi italiane. *Economia, Azienda e Sviluppo*, 5-29.
- Donato, F. (1997). La qualità nell’offerta dei servizi alberghieri-indagine condotta nel Comune di Pisa. In *Un’analisi economico-aziendale delle aziende operanti nel settore del turismo*. CEDAM.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Federalberghi (2024). *Il barometro del turismo*.
- Ferrucci, E., Guida, R., & Meliciani, V. (2021). Financial constraints and the growth and survival of innovative start-ups: An analysis of Italian firms. *European Financial Management*, 27(2), 364-386.
- Fox, M. A., & Hamilton, R. T. (1994). Ownership and Diversification: Agency Theory or Stewardship Theory. *Journal of Management Studies*, 31(1), 69-81.
- George Assaf, A., Josiassen, A., Woo, L., Agbola, F. W., & Tsionas, M. (2017). Destination characteristics that drive hotel performance: A state-of-the-art global analysis. *Tourism Management*, 60, 270-279.
- ISTAT (2020). *Una stagione mancata: impatto del Covid-19 sul turismo*.
- Kalnins, A. (2018). Multicollinearity: How common factors cause Type 1 errors in multivariate regression. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2362-2385.
- King, D. R., Meglio, O., Gomez-Mejia, L., Bauer, F., & De Massis, A. (2022). Family Business Restructuring: A Review and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 59(1), 197-235.
- Kozak, M., & Rimmington, M. (1998). Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 184-188.
- Lappalainen, J., & Niskanen, M. (2013). Behavior and attitudes of small family firms towards different funding sources. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 26(6), 579-599.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy:

- Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Leopizzi, R., Pizzi, S., & D'addario, F. (2021). The relationship among family business, corporate governance, and firm performance: an empirical assessment in the tourism sector. *Administrative Sciences*, 11(1).
- Liu, P., Freybole, J., & Das, P. (2023). Brand affiliation and the hotel asset market. *International Journal of Hospitality Management*, 109.
- Lombardi, R. (2021). The Going-Concern in Non-financial Information. In *The Going-Concern Principle in Non-Financial Disclosure* (pp. 79-96). Springer.
- Lombardi, R., Coluccia, D., Russo, G., & Solimene, S. (2016). Exploring Financial Risks from Corporate Disclosure: Evidence from Italian Listed Companies. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(1), 309-327.
- Mancini, D., Iacoviello, G., & De Nicola, M. (2021). L'impatto della crisi pandemica sui sistemi di controllo di gestione: un'analisi empirica. *Management Control*, 2021(1), 105-127.
- Maraghini, M. P. (2004). Le aziende alberghiere. In *Il turismo rurale come fattore di sviluppo socio-economico* (pp. 197-288). CEDAM.
- Mattsson, J., & Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 388-398.
- McColgan, P. (2001). Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective. Department of Accounting and Finance University of Strathclyde, (May), 0-44.
- Melián-González, A., & Garcí-Falcón, J. M. (2003). Competitive potential of tourism in destinations. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 720-740.
- Migliaccio, G. (2018). The profitability of Italian hotels during and after the 2008 Economic Crisis. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* 7(6), article N. 2, 1-21.
- Mio, C., & Massaro, M. (2022). Performance and Company Crisis. the Intellectual Capital Role. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, (11-12), 260-281.
- Mohd-Any, A. A., Winklhofer, H., & Ennew, C. (2015). Measuring Users' Value Experience on a Travel Website (e-Value): What Value Is Co-created by the User? *Journal of Travel Research*, 54(4), 496-510.
- Molina-Azorin, J. F., Pereira-Moliner, J., & Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31(1), 22-28.
- O'Neill, J. W., Zhao, J., Liu, P., & Caligiuri, M. D. (2023). Benchmarking Hotel Investment Risk: Differences Based on Types of Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 64(4), 485-502
- Özogul Balyali, T., & Günay Aktaş, S. (2023). Hotel Management Education With the Creative Drama Method: a Follow-Up Study. *Tourism and Hospitality Management*, 29(1), 119-131.
- Pansuwong, W., Gebsoibut, N., & Saeed, M. (2024). Advances in entrepreneurial orientation and firm performance in tourism: a bibliometric study. In *Handbook of Tourism Entrepreneurship* (pp. 201-218). Edward Elgar Publishing.

- Peters, M. (2005). Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members. *Tourism Review*, 60(4), 12-18.
- Petrella, A., Torrini, R., Barone, G., Beretta, E., Breda, E., Cappariello, R., et al. (2019). *Turismo in Italia: numeri e potenziale di sviluppo*.
- Pizzi, S., Caputo, F., & Venturelli, A. (2020). Does it pay to be an honest entrepreneur? Addressing the relationship between sustainable development and bankruptcy risk. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1478-1486.
- Principale, S. (2023). *The Current Scenario on Sustainable Corporate Governance: Theoretical and Practical Evidence*. SIDREA Series in Accounting and Business Administration, Part F203, 43-62.
- Riad Shams, S. M., & Lombardi, R. (2016). Socio-economic value co-creation and sports tourism: Evidence from Tasmania. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(2-3), 218-238.
- Ricci, P., Jannelli, R., & Migliaccio, G. (2007). *Profilo gestionali e contabili delle imprese alberghiere*. FrancoAngeli.
- Rita, P., Ramos, R., Borges-Tiago, M. T., & Rodrigues, D. (2022). Impact of the rating system on sentiment and tone of voice: A Booking.com and TripAdvisor comparison study. *International Journal of Hospitality Management*, 104.
- Rosato, P., & Leopizzi, R. (2015). Le performance di tipo financial dei luxury hotel in Italia. Alcune evidenze empiriche. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 115, 165-179.
- Ruisi, M., Di Fede, G., & Fasone, V. (2011). Le virtù «cardinali» del «revenue manager». Spunti di riflessione sulla misurazione della performance aziendale. *Rivista di Scienze del Turismo-Ambiente Cultura Diritto Economia*, 1(3), 43-79.
- Sainaghi, R. (2010). Hotel performance: State of the art. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 920-952.
- Sainaghi, R., & D'angella, F. (2011). Strategie e performance delle imprese alberghiere di Milano. *Economia Aziendale Online*, 2(2), 209-221.
- Sanlıöz-özgen, H. K., & Kozak, M. (2020). Managing brand experience and reputation in the hotel business. *The Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing*, 337-348.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annu. Rev. Sociol.*, 31(1), 263-284.
- Strandberg, C., Nath, A., Hemmatdar, H., & Jahwash, M. (2018). Tourism research in the new millennium: A bibliometric review of literature in Tourism and Hospitality Research. *Tourism and Hospitality Research*, 18(3), 269-285.
- Velte, P. (2019). What do we know about meta-analyses in accounting, auditing, and corporate governance?. *Meditari Accountancy Research*, 27(1), 17-43.
- Venturelli, A., & Caputo, F. (2007). Sistemi di controllo interno e corporate governance: un binomio indissolubile. *Il Controllo nelle Società e negli Enti*, 11, 359-408.
- Venturelli, A., Caputo, F., Palmi, P., Tafuro, A., & Mastroleo, G. (2015). Measuring the Multidimensional Performance of a Museum Network: Proposal for an Evaluation Model. *10th International Forum on Knowledge Asset Dynamics*, 1582-1603.

- Wang, C., & Xu, H. (2011). Government intervention in investment by Chinese listed companies that have diversified into tourism. *Tourism Management*, 32(6), 1371-1380.
- Yrigoy, I. (2016). Financialization of hotel corporations in Spain. *Tourism Geographies*, 18(4), 399-421.
- Zhang, D., Xie, J., & Sikveland, M. (2021). Tourism seasonality and hotel firms' financial performance: evidence from Norway. *Current Issues in Tourism*, 24(21), 3021-3039.

6. DINAMICHE DI CREAZIONE DEL VALORE NEI PROCESSI DI PASSAGGIO GENERAZIONALE DEL SETTORE ALBERGHIERO

di *Francesco Badia** e *Asia Troisio***

6.1. Le imprese familiari del settore turistico nel sistema economico italiano

Il presente lavoro nasce dalla volontà di esplorare le dinamiche di creazione del valore all'interno delle imprese familiari del settore alberghiero durante il processo di passaggio generazionale. Il trasferimento dei poteri rappresenta, infatti, un momento particolarmente delicato che può frenare i percorsi di creazione del valore per il *family business*.

Le imprese familiari costituiscono uno dei modelli proprietari più diffusi al mondo. Come si può facilmente immaginare, queste imprese, durante la loro vita, si trovano ad affrontare un ricambio del proprio capitale umano. Invero, il passaggio generazionale è uno dei momenti più importanti del ciclo di vita di un'impresa familiare.

Si tratta di un evento decisivo per la sua sopravvivenza, in grado di determinarne la continuità o la morte: molto spesso le imprese non sopravvivono a tale passaggio e un'analisi delle strategie più efficaci di sopravvivenza appare opportuna in ogni contesto imprenditoriale (Porfirio et al., 2020).

Se questo particolare tipo d'impresa appare florido e profondamente intrecciato con il tessuto economico, soprattutto in taluni Paesi, fra cui l'Italia, appare interessante affrontare un approfondimento di queste tematiche nello specifico ambito di analisi di un settore contraddistinto da una rilevante presenza di imprese familiari: il settore turistico.

Il turismo è infatti costellato di *family business* e di PMI (Arcese et al., 2021). Queste imprese operano pur affrontando numerose sfide e cambia-

* Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

** Università degli Studi di Bari Aldo Moro.

menti che si presentano dinnanzi a loro sia nell'ambiente esterno, il mercato turistico, sia al proprio interno, con il passaggio generazionale.

Con il loro lavoro, le imprese familiari del settore turistico, in particolare nel ramo alberghiero, generano valore e ricchezza per tutti gli stakeholder.

La teoria della creazione del valore, considerata in particolare nella prospettiva proposta da Porter e Kramer dello *“shared value”* (2011), risulta compatibile con gli obiettivi di continuità e longevità tipici delle imprese familiari. In letteratura, è infatti diffuso il termine *“valore transgenerazionale”* (Lazzarotti & Sciascia, 2023), riferito al contributo che la *NextGen* apporta all'impresa in seguito al trasferimento del controllo e della proprietà.

Nonostante la centralità delle tematiche sin qui delineate, la letteratura accademica ha sinora prestato scarsa attenzione alle dinamiche che possono favorire un passaggio generazionale di successo, con particolare riferimento al settore turistico, con particolare riferimento al settore alberghiero.

Questo lavoro si inserisce in questo filone di ricerca con l'obiettivo di chiarato di fornire implicazioni pratiche per studiosi, consulenti, imprenditori e professionisti del settore alberghiero interessati a favorire un processo generazionale positivo e a sfruttare appieno il potenziale di creazione di valore nelle loro imprese.

6.2. Metodologia della ricerca

Per la stesura del presente capitolo, gli autori hanno adottato un approccio teorico-concettuale, basato sull'analisi critica della letteratura esistente in tema di passaggio generazionale nelle imprese familiari, con uno sguardo mirato verso il comparto alberghiero. A tali fini, è stato ritenuto opportuno condurre uno studio preliminare per indagare le dinamiche di creazione del valore per le imprese familiari dell'industria dell'ospitalità durante il passaggio generazionale.

Per delineare i contorni e dare un impulso alla ricerca dell'ambito osservato, sono state selezionate teorie e modelli generali. In particolare, si è scelto di applicare il modello delle quattro fasi del passaggio generazionale proposto da Corbetta e Minichilli (2016), adattandolo al contesto delle famiglie di albergatori ed esplorandone le specificità.

Durante la ricerca, si è svolta la revisione e l'integrazione di studi accademici rilevanti, legati in particolare alla teoria del patrimonio socio-emozionale (Kalm & Gómez-Mejia, 2016). Successivamente, si è proceduto all'analisi delle strategie adottate in ciascuna delle quattro fasi del modello,

con l’obiettivo di fornire indicazioni pratiche e linee guida utili per gli imprenditori del settore alberghiero.

La metodologia concettuale coniuga quindi un’analisi teorica rigorosa con suggerimenti operativi per facilitare un passaggio generazionale di successo, offrendo un contributo applicabile sia in ambito accademico sia pratico (Meredith, 1993).

6.3. La longevità delle imprese familiari e il passaggio generazionale

Un’impresa familiare è un’azienda il cui controllo e la cui proprietà sono detenuti e gestiti dai membri di una o più famiglie. Queste imprese possono variare ampiamente in dimensioni, settori e strutture organizzative, ma condividono generalmente alcune caratteristiche comuni: la proprietà familiare, il coinvolgimento della famiglia nella gestione, la pianificazione del passaggio generazionale, i valori familiari e la cultura aziendale, l’orientamento al lungo termine e le dinamiche relazionali complesse.

Seppur la continuità aziendale sia un obiettivo presente in ogni attività imprenditoriale, risulta essere vitale per quelle guidate da una famiglia. Questo è quanto mai vero durante il processo di passaggio generazionale, circostanza nella quale si possono presentare sfide uniche legate alla gestione del potenziale conflitto tra membri della famiglia e all’assicurazione della già menzionata continuità aziendale (Bertoldi & Voltattorni, 2019). Le imprese familiari, inoltre, possono essere soggette a dinamiche relazionali complesse tra i membri della famiglia che possono influenzare decisioni aziendali e la successione, così come generare conflitti e altre questioni gestionali (Zellweger, 2017).

Come già analizzato in precedenza, le imprese familiari sono un fenomeno presente nei sistemi economici di tutto il mondo, tanto da rappresentarne quasi una “spina dorsale” (Botero et al., 2015). Tra le sfide “prioritarie” vi è il passaggio generazionale, che interessa sempre una quota notevole di aziende e che si presenta come un’occasione per una “managerializzazione” del *business* (Cattaneo & Bassani, 2020).

Tuttavia, non è raro osservare l’imprenditore a capo della sua azienda per anni mostrarsi reticente al passaggio di testimone e rimandare il passaggio generazionale (Kaehr Serra & Thiel, 2019): una delle spiegazioni di questa scelta apparentemente irrazionale è fornita dalla teoria del patrimonio socio-emozionale (*Socio-Emotional Wealth Theory*, abbreviato *SEW*), un modello

concettuale sviluppato per comprendere meglio il comportamento e le decisioni delle imprese familiari (Berrone, 2012; Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Secondo questa teoria, le famiglie proprietarie di aziende non perseguono solo obiettivi finanziari, ma attribuiscono un'enorme importanza al mantenimento dell'armonia familiare, alla continuità generazionale e al benessere emotivo delle persone coinvolte. In taluni casi, queste imprese appaiono più attente ai bisogni della famiglia più che a quelli dell'impresa (Gómez-Mejía et al., 2007) e gli studiosi arrivano a definire il rapporto tra famiglia e *business* "simbiotico" (Eddleston & Jennings, 2024). In questo contesto, preservare e sostenere la cultura imprenditoriale della famiglia, tramandarne i valori e garantire la coesione tra i suoi membri resta un obiettivo solido.

Nel corso degli anni, per far fronte alle difficoltà emergenti nel delicato momento del passaggio generazionale delle imprese, alcuni strumenti quali il ricorso ai *family office* e i patti di famiglia si sono dimostrati utili a supporto delle aziende.

I *family office* sono un particolare tipo di società di servizi alle imprese che si occupa di organizzare e gestire il patrimonio di famiglie con un ampio portafoglio di beni (*assets*) complessi con l'obiettivo di supportarne la crescita a lungo termine. Sebbene non siano esclusivi delle imprese familiari, possono essere particolarmente rilevanti per esse. I *family office* vengono tipicamente istituiti nel contesto di un cambio generazionale per professionalizzare la gestione del patrimonio e promuovere l'unità familiare (Canessa et al., 2018). Secondo recenti statistiche, sono 214 i *family office* in Italia e si osserva un'interessante crescita in numero e in volume d'affari sia nel nostro Paese che all'estero (Politecnico di Milano, 2022).

I *family office*, in altre parole, si propongono come supporto e guida per le famiglie proprietarie di imprese a pianificare la trasmissione del patrimonio da una generazione all'altra. Ciò può includere la creazione di *trust*, la pianificazione fiscale, la definizione di obiettivi di eredità e l'assicurazione della continuità dell'impresa familiare. I *family office* forniscono quindi consulenza personalizzata e costituiscono una risorsa preziosa grazie alla vasta gamma di servizi finanziari e amministrativi mirati a preservare e far crescere il patrimonio familiare nel corso del tempo. Uno di questi servizi può essere supporto alla stesura del patto di famiglia.

Il patto di famiglia è un istituto normativo inserito nell'ordinamento civile italiano nel 2006. Si tratta di un contratto plurilaterale tra soggetti in vita (*inter vivos*) dagli effetti immediati e definitivi, attraverso il quale è possibile prevenire conflitti familiari e potenziali problemi per la continuità gestionale dell'impresa. Si stipula con la partecipazione dei familiari come se in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore (Petrelli,

2006). Esso contribuisce a realizzare un particolare effetto di stabilità, facilitando e sostenendo il passaggio generazionale.

Come risultato indiretto, il patto di famiglia mira a preservare l'integrità del tessuto produttivo italiano, promuovendo la competitività del panorama imprenditoriale del paese. Secondo questa tesi, il patto di famiglia previene la cosiddetta “frammentazione del controllo”, già evidenziato, quello del controllo, come l'elemento intorno al quale ruota l'impresa e il mantenimento della stessa. Secondo le considerazioni appena proposte, il patto di famiglia si rivela uno strumento innovativo e adatto a pianificare il passaggio generazionale di un'impresa familiare italiana. Bisogna tuttavia ricordare che si tratta di uno strumento facoltativo ancora poco utilizzato.

Secondo i maggiori studiosi in tema di *family business*, il processo di successione che coinvolge la sfera della leadership e del controllo dell'impresa dovrebbero avere luogo contestualmente (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005): gli autori, infatti, mettono in guardia sui conflitti che possono emergere nel caso in cui la generazione *senior* continui a possedere il controllo della società in presenza della *leadership* della generazione *junior*.

In aggiunta all'elemento del controllo, il passaggio generazionale costituisce il mezzo attraverso il quale i valori della famiglia e dell'attività imprenditoriale vengono trasmessi alla generazione successiva. Sono proprio gli aspetti “non finanziari” del *business* a spiegare il comportamento delle imprese familiari per effetto della già menzionata SEW (Gómez-Mejía et al., 2007; Kammerlander, 2021). Nei casi più emblematici, le famiglie si fanno custodi del patrimonio socio-emozionale e si impegnano nel suo trasferimento mantenendo il controllo sul business e la sua ipotetica perdita costituisce una vera e propria minaccia per i membri della famiglia (Badia et al., 2020). Dapprima sviluppato solo come modello teorico, grazie allo sviluppo della ricerca sono stati elaborati dei modelli per quantificare la SEW e dimostrarne il ruolo cruciale nei processi decisionali delle imprese familiari (Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Basco, 2017), come anche nei sentimenti di identificazione nel business o di attaccamento ad esso (Dini et al., 2019; Swab et al., 2020).

6.4. Il passaggio generazionale o i passaggi generazionali?

Il primo passaggio generazionale è spesso innescato da eventi imprevisti (Mukesh & Bailey, 2023), come ad esempio la tragica perdita del genitore-fondatore.

La prassi e la letteratura, in questi casi, riportano come in diversi casi le donne, vedove dei loro mariti fondatori, siano solite prendere le redini dell’impresa nell’attesa che i figli crescano, rivestendo il ruolo di “leader d’emergenza” (*emergency leaders*) (Dugan et al., 2011).

Negli altri casi, si registra invece come siano direttamente uno o più eredi a succedere nella *leadership*.

Lo strumento normativo del patto di famiglia, analizzato in precedenza, è ritenuto utile a prevenire un passaggio generazionale imprevisto e brusco grazie a una sua caratteristica essenziale: per essere stipulato, questo tipo di contratto deve essere concluso tra soggetti in vita.

Se una successione improvvisa è più frequente nel primo passaggio generazionale, quello cioè tra il fondatore e i suoi eredi diretti (uno o più figli), si osserva come nei trasferimenti successivi vi sia una tendenza verso la nomina dell’erede della *leadership* in maniera esplicita, dichiarata e condivisa (Faraudello et al., 2019). In altre parole, la pianificazione del passaggio generazionale diventa più formale con l’avanzare delle generazioni. Questo è dettato da molteplici aspetti, ma più di tutti esso deriva dal numero di membri della famiglia, che tende a crescere attraverso matrimoni, unioni e figli (Gersick et al., 1997). Diventare “parenti lontani” determina quindi la presenza di un numero piuttosto considerevole di potenziali successori al controllo dell’azienda, nonché di eredi della proprietà.

Stabilire i requisiti per l’accesso in azienda e i metodi per la selezione della futura generazione di leader, nonché dell’avvalersi di professionisti in grado di guidare la famiglia in questa fase delicata della sua vita sarebbe un beneficio sia per la famiglia che per l’impresa (Kenyon-Rouvinez et al., 2011). Nonostante le difficoltà legate all’individuazione dei successori e all’attaccamento emotivo all’impresa, la generazione *senior* dovrebbe pianificare con largo anticipo il momento del passaggio del testimone. Molti studiosi, infatti, ritengono come il cosiddetto “affiancamento generazionale” sia un fenomeno ricorrente e positivo per la creazione di valore (Basile, 2012).

Secondo Corbetta e Minichilli (2016), un processo di passaggio generazionale destinato ad avere successo dovrebbe attraversare quattro fasi:

1. Maturazione personale dei giovani (questa fase può durare anche decenni);
2. Ingresso dei giovani nell’impresa;
3. Periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie;
4. Subentro ai genitori: “presa del comando” da parte dei giovani.

Se l’imprenditore individua un successore promettente all’interno della famiglia, è opportuno procedere seguendo la maturazione personale dei figli, dando inizio alla prima delle quattro fasi individuate.

Nella scelta del successore, sebbene non sia compito facile per l'imprenditore, si raccomanda che venga privilegiata la competenza del giovane più dell'appartenenza alla famiglia.

6.5. Le imprese turistiche e l'industria turistica

Nel settore turistico, la recente crisi di questo comparto determinata dal Covid-19 ha reso più evidente che mai l'importanza di sostenere l'economia e lo sviluppo del comparto dell'ospitalità (Sobaih et al., 2021).

A distanza di qualche anno dallo scoppio della pandemia, il settore turistico ha vissuto una ripresa notevole, dando dimostrazione della resilienza, considerata propria del settore turistico in quanto osservata dagli studiosi in seguito ad altre crisi susseguitesi negli ultimi decenni (Traskevich & Fontanari, 2023).

Negli ultimi anni, in particolare, anche prima della crisi pandemica, si è assistito a un generale aumento della qualità offerta, a causa soprattutto della riduzione del numero degli hotel a 1 e 2 stelle, "assorbiti" dal settore extra-alberghiero e all'aumento dei 5 stelle in Italia (Badia, 2020). Numerosi di questi esercizi alberghieri assumono l'organizzazione e la forma di strutture familiari, dove la proprietà della struttura coincide con la gestione dell'impresa alberghiera.

Questo è il modello operativo prevalente, mentre i gruppi finanziari strutturati sono considerati poco presenti (Mueller & Sensini, 2021).

Le imprese familiari dell'industria legata al mondo dell'ospitalità alberghiera si differenziano per diversi aspetti dalle altre imprese del turismo. Tuttavia, sebbene nel settore turistico, per la tipologia di servizio offerto al pubblico, la *familiness* costituisca un vantaggio competitivo per le aziende (Cammilleri & Valeri, 2021), bisogna anche notare che nel contesto economico contemporaneo sia altresì necessario lavorare per professionalizzare il *business* (anche ad opera dei membri della famiglia). Ciò non dovrebbe comunque snaturare l'albergo a conduzione familiare, caratterizzato da un approccio diretto alla clientela e da un'offerta di un servizio personalizzato, talvolta persino esclusivo.

Con riferimento al tema oggetto dell'analisi di questo lavoro, si ritiene peraltro che un elemento necessario per sostenere la competitività degli alberghi familiari italiani sia un corretto processo di pianificazione e gestione del passaggio generazionale.

6.6. Il passaggio generazionale per le aziende alberghiere a conduzione familiare

Cosa succede all'interno di un'impresa alberghiera impegnata nel passaggio generazionale? È questa la domanda alla quale si prova a rispondere in questo paragrafo. Riprendendo i concetti esaminati in relazione all'analisi del passaggio generazionale in generale, si sono riprese le quattro fasi del passaggio generazionale individuate da Corbetta e Minichilli (2016).

Si propone dunque un'applicazione di questo modello teorico alle imprese familiari dell'industria alberghiera. Si analizzeranno dettagliatamente le quattro fasi del passaggio generazionale e, per ognuna di esse, verranno evidenziate scelte strategiche e proposte linee guida con l'obiettivo di conseguire un passaggio generazionale di successo per gli imprenditori del settore ricettivo alberghiero. Le considerazioni presenti sono il frutto della revisione della letteratura, dell'approfondimento e della personale elaborazione da parte degli autori. Esse hanno il duplice obiettivo di dare attestazione delle fasi che costituiscono il passaggio generazionale e di supportare l'albergatore che si trovasse ad affrontare questo importante quanto delicato momento di vita dell'azienda.

6.6.1. La maturazione personale dei giovani

Nella prima fase, si consiglia di assecondare gli interessi e le inclinazioni dei giovani nella scelta del loro percorso di formazione. Gli studi universitari sono considerati un'occasione per l'acquisizione di una buona cultura generale. Lo studio e la padronanza della lingua inglese, insieme alla possibilità di trascorrere dei periodi all'estero e lo sviluppo dell'abilità di essere a proprio agio in un contesto internazionale sono dei fattori di successo per un futuro imprenditore alberghiero. Concluso il periodo accademico e prima di fare il proprio ingresso nell'impresa familiare, la letteratura considera inoltre vantaggioso che i giovani maturino una o più esperienze professionali in altre aziende. Questo consentirebbe di formarsi umanamente e professionalmente, accrescere la propria autostima, sviluppare valutazioni realistiche circa il proprio potenziale, nonché di fare l'esperienza di dipendere da un capo le cui valutazioni sono imparziali e di dimostrare le proprie abilità. Inoltre, tali esperienze permettono alla nuova generazione di misurare e sperimentare le proprie capacità in un ambiente "protetto", dove cioè gli inevitabili insuccessi iniziali non pregiudicano né il percorso, né la credibilità nei confronti dei futuri collaboratori.

Questo consente infine alla famiglia imprenditoriale, soprattutto in presenza di più successori, di valutare meglio i giovani candidati. Il giovane successore, lavorando per altre aziende prima del passaggio generazionale, ha quindi l'opportunità di sperimentare e di auto-valutarsi in maniera libera e lontana dal giudizio dei futuri collaboratori o dipendenti, mentre la famiglia può osservare e valutare il potenziale del giovane. Questo si ritiene possa essere uno dei fattori di maggior successo per la crescita e la preparazione del giovane albergatore alla carriera imprenditoriale nella struttura ricettiva della propria famiglia.

La famiglia, durante questo momento, dovrebbe accompagnare e supportare il giovane a scoprire il proprio talento, evitando forzature, imposizioni, dando la possibilità al giovane di esplorare le proprie attitudini lavorando all'esterno dell'azienda e facilitando una presa di contatto con l'azienda familiare attraverso stage o brevi periodi di lavoro.

Riassumendo, il successore di un'azienda alberghiera dovrebbe avere una formazione solida, possibilmente universitaria, padroneggiare la lingua inglese ed eventualmente una o due altre lingue straniere. Il futuro albergatore dovrebbe fare esperienza in altre aziende, magari anche all'estero, nel settore turistico o in settori affini e deve aver potuto osservare e conoscere il funzionamento dell'azienda di famiglia sin dalla tenera età. La famiglia, dal canto suo, dovrebbe dare ampi spazi di esplorazione al giovane, motivandolo a cercare la propria strada e guidandolo verso l'azienda familiare qualora si dimostrasse interessato a intraprendere questo percorso.

6.6.2. L'ingresso in azienda

L'ingresso in azienda della nuova generazione, naturalmente, costituisce un momento fondamentale nell'intero processo. Sebbene si possa essere indotti a pensare che questo sia il punto d'arrivo e conclusivo della lunga preparazione richiesta a entrambe le parti, in realtà l'ingresso dei figli porta con sé ulteriori sfide meritevoli di analisi. Bisogna infatti ricordare che, se tutti i passaggi consigliati nella fase di maturazione del successore sono stati compiuti, il giovane, all'ingresso in azienda, porta con sé un bagaglio formativo e professionale di cui tenere conto.

Questo, nell'operatività di un albergo familiare, vuol dire che il *training* necessario al giovane potrà essere anche molto mirato e concentrato nel tempo, in un certo senso anche “verticale” rispetto al ruolo individuato per il giovane albergatore. La generazione senior non deve semplicemente “riporre” la propria gavetta, magari intrapresa decenni prima al fianco dei pro-

pri genitori, ma adattare la formazione in azienda alle competenze del giovane, che il più delle volte ha conseguito una laurea e maturato esperienza di lavoro all'esterno della famiglia.

Questo consentirebbe, sostengono gli esperti, di evitare fenomeni di demotivazione e di allontanamento emotivo che il giovane può sperimentare se costretto per lungo tempo a seguire un percorso di formazione in azienda non partecipato o condiviso dallo stesso giovane (Basile, 2012). Nei primi momenti di attività in azienda, laddove possibile, sarebbe anche opportuno che i giovani assumessero minori responsabilità dirette, sotto la supervisione di un manager, possibilmente non familiare. Di converso, sarebbe da evitare che il giovane abbia un inserimento in ruoli dai contenuti non definiti in maniera chiara, così come nemmeno periodi troppo lunghi in posizioni di staff, elementi che si ricollegano alla buona pianificazione del percorso di crescita in azienda attuata da parte dei genitori e parenti con più esperienza. In questa fase, il giovane assorbe le conoscenze e le competenze necessarie e guidare l'azienda di famiglia.

6.6.3. La convivenza tra generazioni e il passaggio di testimone

Durante la convivenza tra genitori e figli, entrambe le generazioni sono attive in azienda e collaborano. Cruciale in questo contesto sarebbe impostare e mantenere una comunicazione sana tra le generazioni al fine di prevenire eventuali conflitti sia in azienda che in famiglia. Durante l'affiancamento generazionale, la generazione *senior* è quindi presente in azienda e prende ancora molte decisioni strategiche riguardo il *business*. La giovane generazione lavora e cresce nell'azienda di famiglia per subentrare, un giorno, al posto dei *senior*. Nel frattempo, continua il trasferimento di conoscenze e aumentano le responsabilità delegate ai giovani.

Solitamente, in questa fase, i giovani considerano l'esperienza di genitori e zii contemporaneamente come una risorsa e un vincolo alla propria crescita. Figli e figlie di albergatori, infatti, nella posizione di doversi conquistare spazi di autonomia, faticano a far capire ai loro parenti le azioni da intraprendere per affrontare i cambiamenti repentini del mercato e hanno bisogno della loro validazione per essere motivati.

Allo stesso tempo, i giovani albergatori si sentono rassicurati dalla presenza dei loro familiari grazie alla loro lunga esperienza e dal potersi affidare a loro per la divisione dei compiti. Si crea dunque questa *impasse* che, come osservato da Basile (2012), fa sì che ci sia il rischio che i giovani perdano l'iniziale motivazione e forza innovatrice, tanto essenziale invece in questo

momento. Ciò accade soprattutto in relazione al comportamento tipicamente osservato negli imprenditori, che provando un forte attaccamento emotivo verso il proprio *business*, sono restii a trasferire il controllo ai propri figli o nipoti, seppur gli ultimi siano pronti e in grado di assumere la responsabilità dell’azienda di famiglia.

Questo fa sì che il passaggio generazionale venga rimandato costantemente dalla vecchia generazione.

Il *senior* vive conflittualmente il passaggio poiché vive con dispiacere il distacco da ciò che ha creato o per il quale ha lavorato per tutta la vita.

La sfida maggiore in questo frangente è dunque quella di convincere i *senior* a non posticipare il passaggio del testimone. A questo scopo, si suggerisce di affidarsi a professionisti e soggetti esterni alla famiglia che possano supportare e guidare la famiglia imprenditoriale verso la fase successiva. Viene anche osservato che negli alberghi familiari il ruolo che spesso i successori assumono è legato alle nuove tecnologie e al marketing, considerate delle discipline “nuove” e di naturale padronanza dei giovani.

Il momento finale del passaggio generazionale del giovane dimostratosi adatto alla guida del *family business* è il subentro al posto del genitore o parente nel ruolo di capo d’azienda.

Questo momento è spesso associato un’intensa emotività per genitori e figli, il “tramonto” della carriera per i genitori e l’“alba” per i figli.

Per questo motivo, i genitori tendono a rimandare questo passaggio e i figli sono impazienti di prendere il comando, come approfondito precedentemente. Il passaggio può essere reso meno difficoltoso e conflittuale in presenza di alcuni fattori cruciali: trasparenza, graduale rinuncia alle responsabilità dei *senior*, impegno dei *junior* a individuare nei *senior* un valore aggiunto per l’impresa, consapevolezza dei *senior* che i *junior* apporteranno delle novità.

6.7. Conclusioni

È affascinante riflettere sui delicati equilibri delle imprese familiari. Altrettanto lo è immaginare cosa succeda al loro interno quando vi è una giovane generazione con il potenziale per dare un futuro all’impresa di famiglia.

In questo capitolo si è dapprima rilevata l’importanza delle imprese familiari del settore turistico, individuandone le peculiarità in rapporto sia alle imprese industriali che alle imprese non familiari, già ampiamente esplorate dagli studiosi.

Sono stati poi analizzati teorie e modelli formulati nell’ambito del *family business*, con l’intento dichiarato di cogliere gli aspetti con i quali una famiglia imprenditoriale si interfaccia quando arriva il momento di passare il testimone.

Nel tentativo di supportare la continuità e lo sviluppo delle imprese alberghiere a conduzione familiare, sono stati identificati alcuni strumenti utili a individuare una strategia di successo del passaggio generazionale.

In particolare, i *family office*, un tipo di società di servizi impegnato nella gestione del patrimonio di famiglie facoltose e che dispone delle competenze per guiderle durante il passaggio generazionale offrendo consulenza e supporto alla stipula dei cosiddetti patti di famiglia.

Questi ultimi, introdotti nel nostro ordinamento nel 2006, si profilano come ausilio alla pianificazione del passaggio generazionale e consentono, tra le altre cose, di stabilire requisiti per assumere il controllo dell’impresa prevenendo eventuali conflitti familiari. Infine, le quattro fasi del passaggio generazionale individuate dalla letteratura hanno offerto l’occasione di proporre alcune applicazioni della teoria generalista allo specifico caso delle imprese alberghiere.

Sebbene sia stata condotta un’analisi approfondita delle dinamiche del passaggio generazionale nel settore alberghiero, è necessario rendere esplicativi alcuni limiti intrinseci di questo lavoro.

In prima istanza, l’applicazione di modelli teorici generali al contesto specifico delle imprese familiari alberghiere trascende le peculiarità di ciascuna realtà imprenditoriale, in un contesto in cui queste aziende sono largamente eterogenee per dimensioni, strategie e governance familiare.

Lo studio affrontato per la realizzazione di questo capitolo, infatti, costituisce un contributo allo studio preliminare delle dinamiche di creazione di valore per le imprese familiari del comparto alberghiero impegnate nel processo di passaggio generazionale.

Il tentativo ultimo è dunque quello di delineare i confini di possibile applicazione e i contorni del settore osservato, per dare avvio future ricerche e analisi. Le implicazioni di questo lavoro sono tuttavia significative: l’analisi non solo fornisce una sintesi critica della produzione scientifica fino a qui esistente, ma si propone di tradurre il quadro teorico in linee guida operative.

Queste indicazioni rappresentano una risorsa concreta per i professionisti del settore alberghiero, che possono applicare tali strategie per affrontare in modo efficace una delle sfide più complesse delle imprese familiari, ovvero il passaggio generazionale.

Concludendo, questo lavoro si inserisce nel filone di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese del settore alberghiero con l’intento di alimen-

tare il dialogo sul tema e, indirettamente, sostenere queste imprese. I concetti esplorati in questo capitolo risultano particolarmente strategici in questo momento storico: le aziende alberghiere vivono una crescente pressione competitiva data sia dalla pervasività sempre maggiore della globalizzazione dei mercati e delle destinazioni turistiche, sia dal percorso di ripresa dal periodo di pandemia da Covid-19, la quale ha messo in luce le difficoltà a reagire di fronte a eventi critici o inaspettati degli operatori turistici meno “solidi”.

Bibliografia

- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Elmo, G. C. (2021). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 402-422.
- Badia, F. (2020). Impatto e possibili conseguenze della pandemia di COVID-19 sul settore alberghiero, in d’Ovidio F.D., Favia F., Scalera F. (a cura di), *3rd Unicart Interdisciplinary International Conference on Management, Tourism and Development of Territory, International Academic Research Center*, pp. 249-260.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Ranaldo, S., & Dell’Atti, V. (2020). Il controllo di gestione nelle imprese familiari: un’analisi della letteratura. *Management Control*, (1), 79-102.
- Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly*, 20(1), 28-44.
- Basile, M. (2012). I giovani albergatori e il passaggio generazionale. *Turismo e Psicologia*, 5(1), 99-112.
- Berrone, P. C.-M. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertoldi, B., & Voltattorni, D. (2019). *Imprese familiari al passaggio dimensionale. La sfida oltre la successione in azienda*. Egea.
- Botero, I., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, 9(2), 139-159.
- Camilleri, M. A., & Valeri, M. (2021). Thriving family businesses in tourism and hospitality: a systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 555-576.
- Canessa, B., Weber, C., & Koeberle-Schmid, A. (2018). What is a Family Office? In: Various eds., *The Family Office: A Practical Guide to Strategically and Operationally Managing Family Wealth*, Palgrave Macmillan, 1-10.
- Cattaneo, C., & Bassani, G. (2020). Professionalization and managerialization in family firms: A still open issue. *Management Controlling and Governance of Family Businesses: Theoretical Insights and Empirical Evidence from Italy*, 29-49.

- Corbetta, G., & Minichilli, A. (2016). *Guida per i passaggi generazionali. Condizioni di successo, errori da evitare e case history*. Assolombarda.
- Dini, M., Sentuti, A., & Pencarelli, T. (2019). Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell'impresa familiare. *Sinergie*, 37(1), 243-268.
- Dugan, A., Krone, S., LeCouvie, K., Pendergast, J., Kenyon-Rouvinez, D., & Schuman, A. (2011). *A woman's place: the crucial roles of women in family business*. Palgrave Macmillan.
- Eddleston, K., & Jennings, J. (2024). Creating and sustaining mutualistic well-being: Toward a theory of family and business symbiosis. *Journal of Family Business Strategy*, 15(3), 100636.
- Faraudello, A., Morelli, C., & Songini, L. (2019). *Strategia e organizzazione delle imprese familiari*. Pearson.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Kalm, M., & Gómez-Mejía, L. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51: 409-411.
- Kammerlander, N. (2021). Family business and business family questions in the 21st century: Who develops SEW, how do family members create value, and who belongs to the family? *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100470.
- Kenyon-Rouvinez, D., & Ward, J. (2005). *Family Business: key issues*. Palgrave Macmillan.
- Kenyon-Rouvinez, D., Adler, G., Corbetta, G., & Cuneo, G. (2011). *Sharing Wisdom, Building Values: Letters from Family Business Owners to Their Successors*. Palgrave Macmillan.
- Kaehr Serra, C., & Thiel, J. (2019). Professionalizing entrepreneurial firms: Managing the challenges and outcomes of founder-CEO succession. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(3), 379-409.
- Lazzarotti, V., & Sciascia, S. (2023). *Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*. Guerini Next.
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3-11.
- Mueller, A., & Sensini, L. (2021). Determinants of financing decisions of SMEs: evidence from hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 16(3), 117-127.
- Mukesh, H., & Bailey, A. (2023). Bringing context to the foreground: Explaining the early-stage career development of next-generation family business members. *Journal of Family Business Strategy*, 14(4), 100572.

- Petrelli, G. (2006). La nuova disciplina del “patto di famiglia”. *Rivista del notariato* (418).
- Politecnico di Milano. (2022). *Osservatorio Family Office. La diversità dei family office*. School of Management.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 17.
- Sobaih, A. E. E., Elshaer, I., Hasanein, A. M., & Abdelaziz, A. S. (2021). Responses to COVID-19: The role of performance in the relationship between small hospitality enterprises’ resilience and sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102824.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Traskevich, A., & Fontanari, M. (2023). Tourism potentials in post-COVID19: The concept of destination resilience for advanced sustainable management in tourism. *Tourism Planning & Development*, 20(1), 12-36.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business. Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

7. PMI TURISTICHE E ACCESSO AL CREDITO GARANTITO: UN CONNUBIO PER CREARE VALORE NEL TURISMO

di *Maria Teresa Bianchi*^{*} e *Sabrina Ricco*^{*}

7.1. Introduzione

La pandemia da Covid-19, che ha colpito il sistema economico mondiale, ha avuto pesanti conseguenze sulle prospettive di crescita di molti Paesi e di molteplici settori. Uno dei settori maggiormente colpiti è stato proprio il macro settore del turismo, che rappresenta la principale attività connessa con i processi di globalizzazione. La pandemia ha mostrato senza dubbio la vulnerabilità dei sistemi turistici a livello mondiale, nazionale e locale, generando uno scenario caratterizzato da forti incertezze, prospettive sfavorevoli e fragilità diffuse, portando alcune volte ad assistere a chiusure di attività che magari per molto tempo sono state protagoniste del sistema economico aziendale.

Non vi è dubbio che tale periodo di crisi abbia messo a dura prova il sistema economico e sociale: tutti i governi e le banche centrali hanno attuato misure straordinarie, sia monetarie che fiscali, per affrontare questa situazione di incertezza. I massicci aiuti di Stato, in particolare, hanno contribuito ad assorbire lo shock causato dalla crisi, consentendo a molte aziende, colpite dalla pandemia, di sopravvivere. Gli interventi governativi sono stati sempre più ricorrenti al fine di evitare disuguaglianze di genere, sociali e territoriali, in particolare nell'accesso ai finanziamenti.

In Italia, nel tentativo di salvaguardare lo status occupazionale delle persone e la continuità aziendale delle imprese più penalizzate dal lockdown, quale proprio quelle del settore del turismo, il governo ha emanato, nel 2020, una serie di provvedimenti normativi, tra cui i decreti datati 17 marzo (Decreto Cura Italia), 8 aprile (Decreto Liquidità), 19 maggio (Decreto Rilancio), 28 ottobre (Decreto Ristori).

^{*} Sapienza Università di Roma.

I provvedimenti normativi hanno introdotto varie misure di sostegno, tra cui: accesso ai finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia, estensione della Cassa Integrazione, blocco dei licenziamenti, improcedibilità dei ricorsi per le dichiarazioni di fallimento, agevolazioni e sospensioni fiscali, moratoria sui debiti, contributi a fondo perduto.

Questo studio mira a confrontare l'accesso al credito garantito delle imprese appartenenti al settore del turismo rispetto ad altre imprese. Lo studio si pone l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: la concessione di garanzie pubbliche ha favorito l'accesso al credito delle imprese appartenenti al settore del turismo del pre, durante e post pandemia (RQ1)? Per poter rispondere a tale domanda di ricerca, il presente documento ha come obiettivo quello di avviare un'analisi sull'accesso al credito garantito da parte delle imprese turistiche. Il documento è strutturato come segue. Il paragrafo 2 passa in rassegna la letteratura sull'accesso al credito garantito dei sistemi. Il paragrafo 3 descrive le principali caratteristiche del Fondo di Garanzia italiano. Il paragrafo 4 descrive il data set informativo utilizzato e analizza i principali risultati, mentre la sezione 5 si conclude evidenziando alcune interessanti implicazioni, i limiti e le nuove opportunità di ricerca.

7.2. Revisione della letteratura

Gli articoli che analizzano l'impatto dei crediti assistiti da garanzia pubblica si concentrano in genere su un paese specifico, data la necessità di confrontare le transazioni regolate dalla stessa legislazione (Beck et al., 2010; Decramer & Vanormelingen, 2016). In particolare, il presente lavoro si soffrona sul Fondo Centrale di Garanzia per le PMI istituito, in Italia, nel 1996 e operativo dal 2000 e che ha l'obiettivo di migliorare l'accesso al credito delle imprese italiane mediante la concessione di garanzie pubbliche.

L'Italia è un caso importante per questo tema a livello internazionale per diversi motivi. In primo luogo, i sistemi di garanzia del credito svolgono tradizionalmente un ruolo cruciale nel facilitare l'accesso delle PMI ai finanziamenti in Italia e, negli ultimi anni, i programmi di garanzia hanno svolto un ruolo crescente in questo paese (Caselli et al., 2019; Ciani, et al., 2020; Lagazio et al., 2021).

La letteratura su tale tema ha analizzato da un lato, i benefici forniti dalle garanzie per la redditività, gli investimenti e l'occupazione delle imprese (Bertoni et al., 2018; Caselli et al., 2019; Heshmati, 2013; Kang & Heshmati, 2008) e dall'altro ha verificato gli impatti delle garanzie pubbliche sulle condizioni finanziarie dei prestiti sovvenzionati analizzando gli effetti sui tassi

di interesse, sulle garanzie, sull'importo e sulla scadenza dei prestiti (Bartoli et al., 2013; Calcagnini et al., 2014; Ciani et al., 2020; Columba et al., 2009; Cowan et al., 2015; Zecchini & Ventura, 2009).

Scarsa è comunque la letteratura che si pone come obiettivo un'analisi approfondita sul ruolo delle garanzie pubbliche in relazione anche alla tipologia di garanzia emessa e alle relative istituzioni finanziarie che intervengono nel processo (Bartoli et al., 2013; Cardone-Riportella et al., 2013; Cosselli et al., 2021; Columba et al., 2010), così come riferito a particolari settori di attività.

La letteratura definisce gli schemi di garanzia pubblica del credito, come ad esempio il Fondo di garanzia, strumenti atti a limitare questi fattori negativi, riducendo la rischiosità degli affidati e consentendo migliori condizioni di accesso al credito (Honohan, 2010; Holton et al., 2013). In particolare, in alcuni casi lo sviluppo economico e sociale delle PMI può essere ostacolato dalle difficoltà legate all'accesso al credito (Abraham & Schmukler, 2017; Stiglitz & Weiss, 1981). Le PMI fanno affidamento sui prestiti bancari in misura maggiore rispetto alle imprese più grandi, in quanto hanno un accesso limitato a fonti di finanziamento alternative (Abraham & Schmukler, 2017; Fazzari et al., 1988). Nel contesto dell'accesso alle banche, le PMI hanno tradizionalmente affrontato condizioni di credito più difficili rispetto alle imprese più grandi per diversi motivi, tra cui l'asimmetria informativa e la percezione di un rischio elevato (Berger & Udell, 2006; Cowling, 2010), elevati costi amministrativi (Cowling & Mitchell, 2003; Rostamkalaei & Freel, 2016) e la mancanza di garanzie (Beck et al., 2008; Jaffee & Russell, 1976; Stiglitz & Weiss, 1981). Inoltre, le PMI hanno meno possibilità di accedere a forme diversificate di reddito e i vincoli di accesso al credito sono maggiori soprattutto in periodi di crisi (Albareto & Finaldi Russo, 2012; Beck et al., 2006; Casey & O'Toole, 2014).

Per le PMI gli effetti degli interventi pubblici in termini di sostegno all'accesso ai finanziamenti sono fondamentali considerato che tali tipologie di imprese rappresentano la quasi totalità del tessuto imprenditoriale nazionale e non solo. Le microimprese e le PMI rappresentano una fonte essenziale di imprenditorialità e innovazione per la crescita economica e la sostenibilità europee e la loro sopravvivenza è essenziale per le economie nazionali in tutta l'UE (Commissione europea, 2020; Parlamento europeo, 2021). La ripresa e lo sviluppo delle PMI sono attualmente una priorità per i decisori politici, come confermato dai recenti aggiornamenti dello Small Business Act, dal ruolo assunto dalle PMI nel piano Next Generation EU e dalla pubblicazione della strategia PMI per un'Europa sostenibile e digitale (Commissione europea, 2020).

Per quanto riguarda gli strumenti di sostegno al credito, i fondi di garanzia dei prestiti sono tra gli strumenti più diffusi nelle economie europee e internazionali, dove sono utilizzati come strumento supplementare per sostenere le imprese redditizie e meritevoli di credito (Anderson et al., 2021).

Più nel dettaglio, la letteratura esistente individua due effetti dei programmi di garanzia pubblica per le PMI in termini di addizionalità: (1) addizionalità economica e (2) addizionalità finanziaria. L'addizionalità economica si riferisce al miglioramento delle prestazioni economiche che le imprese beneficiarie sperimentano grazie al maggiore accesso ai finanziamenti (Leone & Vento, 2012; Levitsky, 1997). I ricercatori misurano l'impatto delle garanzie pubbliche in termini di: Occupazione, considerando l'aumento del numero di dipendenti o il tasso di crescita dell'occupazione (Armstrong et al., 2010; Riding et al., 2007); Vendite e redditività, in termini di ROE e ROI (Asdrubali & Signore, 2015; Bertoni et al., 2018; Caselli et al., 2019; Kang & Heshmati, 2008; Mole et al., 2009); Investimenti, sia in termini di capitale circolante che di capitale di investimento (Ono et al., 2010). Alcuni studi mostrano l'importanza dell'addizionalità economica per i decisori politici, poiché la crescita delle imprese garantite può contribuire a migliorare il prodotto interno lordo (Kang & Heshmati, 2008; Panetta, 2012) e il gettito fiscale (Boocock & Shariff, 2005; Schmidt & van Elkan, 2010).

Tuttavia, altri studi non confermano l'effetto positivo delle garanzie sulla performance delle imprese (Gozzi & Schmukler, 2015; Samujh et al., 2012; Uesugi et al., 2010), e alcuni mostrano che possono emergere effetti negativi in termini di probabilità di default (Lelarge et al., 2010). A differenza delle garanzie fornite direttamente da un'impresa, una garanzia pubblica può determinare il verificarsi di comportamenti di azzardo morale e deprimere gli sforzi sia delle imprese che delle banche nel mitigare i rischi (Myers & Majluf, 1985). L'effettiva efficacia di un programma di garanzia può dipendere dai criteri di selezione utilizzati e dal livello di opacità delle imprese ammissibili, che è influenzato dalle dimensioni dell'impresa e dal suo settore. Alcuni studi (Graham, 2004; Uesugi et al., 2010). Martín-García e Morán Santor (2021) mostrano che le garanzie di credito pubbliche hanno l'impatto maggiore sulle microimprese (quelle con meno di 10 dipendenti), che sono le più colpite in termini di ostacoli di accesso ai finanziamenti. L'addizionalità economica dipende anche dal settore in cui opera un'impresa. Ogni settore è caratterizzato da diversi livelli di opportunità di crescita e di esigenze di investimento e l'intensità dei tassi di default attesi varia fortemente tra i settori (EBRD, 2020). Quanto più attentamente le imprese vengono selezionate in termini di dimensioni e settore, tanto migliore è l'impatto sul sistema economico (Davidsson et al., 2008; Samujh et al., 2012).

L'addizionalità finanziaria si riferisce all'impatto finanziario dei programmi di garanzia pubblica sulle condizioni di accesso al credito e misura i seguenti effetti: aumento delle risorse assegnate dal sistema bancario alle imprese garantite in termini di entità dei prestiti o di proroghe delle scadenze dei crediti e riduzioni dei tassi di interesse, dei costi di transazione e delle garanzie applicate ai prestiti (Riding et al., 2007).

La letteratura esistente conferma che i sistemi di garanzia pubblica aumentano l'ammontare del credito disponibile per le imprese garantite (Cardone-Riportella et al., 2013; Cowan et al., 2015; Ughetto et al., 2017; Zecchini & Ventura, 2009) e ne migliorano le condizioni di finanziamento (Calcagnini et al., 2014; Columba et al., 2010; Cowling, 2010; Gozzi & Schmukler, 2015; Vogel & Adams, 1997), sottolineando l'impatto positivo di questi programmi sui prestiti garantiti. Tali effetti sono evidenti anche a seguito dell'introduzione del Quadro temporaneo per le misure di aiuto di Stato da parte della Commissione europea nel marzo 2020. In base a tale quadro, gli istituti finanziari devono trasferire i vantaggi delle garanzie pubbliche ai beneficiari finali sotto forma di volumi di prestiti garantiti più elevati o di tassi di interesse inferiori a quelli che sarebbero prevalsi in assenza dell'intervento pubblico (Banca europea per gli investimenti, 2021).

La letteratura riguardante l'addizionalità finanziaria ha studiato l'impatto degli interventi pubblici sulle condizioni finanziarie di specifici prestiti garantiti (Calcagnini et al., 2014; Cardone-Riportella et al., 2013; Columba et al., 2010; Cowan et al., 2015; Cofano, 2010; Gozzi & Schmukler, 2015; Equitazione et al., 2007; Ughetto et al., 2017; Zecchini & Ventura, 2009). Tuttavia, l'effetto di tali garanzie sull'equilibrio finanziario complessivo di un'impresa è meno indagato e questo effetto potrebbe avere un impatto sulla sua stessa sopravvivenza (Caselli et al., 2021). Sembra che le garanzie pubbliche possano essere associate a livelli più elevati di insolvenza tra le imprese garantite e a un aumento delle risorse a lungo termine disponibili per le PMI, che potrebbe alterare le loro strutture finanziarie (Abraham & Schmukler, 2017; Lelarge et al., 2010; Gai et al., 2016; Lagazio et al., 2021).

7.3. Principali caratteristiche del Fondo di Garanzia italiano

Nel recente passato, molti governi nazionali hanno introdotto o ampliato i regimi di garanzia pubblica aumentando il volume totale dei fondi di garanzia, il volume delle garanzie per impresa ammissibile, il tasso di copertura dei prestiti (la percentuale massima di un prestito che può essere coperta da una garanzia) e i periodi di rimborso dei prestiti garantiti e riducendo le com-

missioni di garanzia e i requisiti di documentazione (AECM, 2021; EBRD, 2020). I programmi di garanzia pubblica sono tra i principali strumenti utilizzati per sostenere l'accesso ai finanziamenti durante e dopo un periodo di recessione. Come risposta strategica a una crisi finanziaria ed economica, questi schemi sembrano essere più efficaci di altri interventi pubblici diretti (Arping et al. 2010; OCSE, 2011). Inoltre, sono una forma di intervento favorevole al mercato che lascia le decisioni finali sui prestiti ai privati (Beck et al., 2010; OCSE, 2013).

In Italia l'operatività degli schemi di garanzia pubblica per favorire l'accesso al credito delle PMI è stata introdotta con la l. 662/1996, che ha istituito presso il Mediocredito Centrale un nuovo fondo di garanzia, il Fondo di garanzia per le PMI¹ (di seguito FDG) avente come *“scopo di assicurare una parziale assicurazione ai crediti concessi dagli istituti di credito a favore delle piccole e medie imprese”*. La garanzia del FDG può essere concessa solo a fronte di prestiti erogati da banche o intermediari finanziari a favore di imprese o professionisti e sulla parte garantita dal Fondo non possono essere acquisite ulteriori garanzie reali. Le principali modalità di accesso alla garanzia sono due: 1) la garanzia diretta² o 2) la controgaranzia³ o la riassicurazione⁴. Possono essere garantite le società che operano in qualsiasi settore economico, ad eccezione delle società finanziarie. Il FDG è finanziato dallo Stato italiano e dall'Unione Europea. Dal 2017 è interamente di proprietà del governo italiano ed è vigilato direttamente dalla Banca d'Italia sotto la supervisione della Banca Centrale Europea. Il ruolo del FDG è poi quello di facilitare l'accesso al credito delle PMI attraverso il rilascio di garanzie pubbliche complementari o sostitutive di garanzie private o mutualistiche. Per questo motivo si rivolge principalmente alle PMI e alle start-up innovative, spesso svantaggiate in termini di maggior costo del credito o di peggiori covenant. Il FDG, a seconda della tipologia di operazione, rilascia la garanzia solo alle imprese ammissibili, a seguito di una valutazione basata su un specifico modello di rating⁵, questo al fine di ottimizzare l'allocazione dei fondi pubblici aventi un impatto sul sistema economico, di prevenire un

¹ Il Fondo di garanzia a favore delle piccole e medie imprese di cui all'articolo 2, comma 100, lettera a), della legge 23 dicembre 96, n. 662, e successive modifiche e integrazioni.

² L'impresa si rivolge a una banca convenzionata con il FDG per la concessione di un finanziamento e, contestualmente, richiede l'acquisizione della garanzia del Fondo.

³ La garanzia prestata dal Fondo a favore dei Confidi e degli Altri Fondi di garanzia che prestano la loro garanzia a favore dei soggetti finanziatori.

⁴ Le operazioni di riassicurazione consistono nel ripristino, da parte del fondo pubblico, dell'importo già versato dall'MGI al prestatore entro i limiti della misura di copertura.

⁵ Per maggiori dettagli si rimanda alle disposizioni operative del FDG, consultabili all'indirizzo https://www.misegov.it/images/stories/normativa/disposizioni_fondo_di_garanzia.pdf.

sovraindebitamento, di controllare il rischio a cui è esposto il governo in qualità di prestatore di ultima istanza e di limitare comportamenti non lineari da parte delle banche e degli istituti di mutua garanzia. Il modello di valutazione ai fini dell'ammissibilità alla garanzia viene effettuata calcolando una misura del profilo di rischio patrimoniale, economico e finanziario delle PMI e definisce la massima probabilità di default del potenziale beneficiario. Tale valutazione viene effettuata sugli ultimi due bilanci approvati dalla società alla data di presentazione della domanda di ammissione al fondo. La normativa stabilisce le percentuali massime di copertura della garanzia rispetto all'importo totale del prestito e l'importo massimo garantito, che possono variare in base al punteggio ottenuto. Le condizioni si differenziano anche in funzione dell'ammontare e del tipo di operazione garantita, nel breve o nel medio-lungo periodo, aventi come finalità il sostentamento per la liquidità o la realizzazione di investimenti.

Il FDG costituisce un vantaggio non solo per le imprese, ma anche per le banche che concedono il finanziamento. Se le imprese, infatti, grazie al fondo e al fatto di avere come garante lo Stato, riescono a ottenere più facilmente i finanziamenti e a condizioni migliori, le banche, dall'altro lato, possono concedere credito a rischio zero, in quanto trattasi di finanziamenti cosiddetti a *ponderazione zero*⁶: nel caso in cui il debitore risulti insolvente, infatti, potranno rifarsi direttamente sul fondo di garanzia o, qualora sia esaurito, sullo Stato, essendo per definizione una garanzia a prima richiesta e di ultima istanza. Il FDG ha, da sempre, rappresentato, soprattutto nei periodi segnati dalle diverse crisi, il principale strumento di finanza pubblica volto a garantire la sopravvivenza delle imprese esposte a rischi sempre più crescenti come lo è stato da ultimo il periodo segnato dalla pandemia da Covid-19. Sono state introdotte misure ad hoc volte ad agevolare la continuità delle imprese, adottando misure straordinarie che hanno rafforzato e ampliato in modo significativo il Fondo ampliandone la copertura, e allentando i criteri di ammissibilità e aumentandone la dotazione. A seguito della pandemia di coronavirus (COVID-19) sono stati introdotti piani per la ripresa e la resilienza che hanno incluso misure volte al rafforzamento dei programmi di garanzia pubblica destinate alle PMI appartenenti ai diversi settori compreso quello del turismo. Il presente lavoro intende analizzare l'accesso al credito al FDG da parte delle PMI appartenenti al settore del turismo nel periodo pre - durante e – post pandemia.

⁶ La garanzia del Fondo Centrale di Garanzia, oltre ad offrire uno strumento di mitigazione del rischio di credito, permette fin da subito l'applicazione della “ponderazione zero”, ovvero le Banche non sono tenute ad accantonare patrimonio per la quota di finanziamento garantita dal Fondo Centrale.

7.4. Data set informativo e risultati

La concessione della garanzia pubblica ha favorito l'accesso al credito delle imprese appartenenti al settore del turismo (RQ1)? Per rispondere alla domanda di ricerca (RQ1) ci avvaliamo della documentazione messa a disposizione dal Fondo Centrale di Garanzia⁷. Ai fini dell'analisi sono stati considerati tutti i codici rientranti nelle categorie ATECO 55: Alloggio; ATECO 56: Attività di servizi di ristorazione; ATECO 79: Attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e servizi di prenotazione e attività connesse. Nello specifico i suddetti codici sono stati confrontati con il resto delle altre imprese con codici ATECO diversi ammessi alla garanzia del fondo. L'analisi è stata condotta, nello specifico, per il periodo 2019-2023 al fine di verificarne l'andamento nel periodo ante, durante e post pandemia. In particolare, l'analisi ha riguardato, il numero di domande accolte, l'ammontare dei finanziamenti ottenuti dalle imprese appartenenti a quelle turistiche e da parte del resto delle imprese e la concessione della garanzia sui tali finanziamenti erogati dal sistema bancario. L'analisi, nello specifico, ha riguardato:

1. il numero di domande accolte (Tabella 1) dal Fondo Centrale di Garanzia in relazione ai codici ATECO 55, ATECO 56 e ATECO 79 per il periodo 2019-2023 rispetto all'andamento del totale delle altre imprese:

Tab. 1 – Numero domande accolte (2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ateco 55	1.643	35.957	20.820	4.048	4.192
Ateco 56	9.103	155.648	75.407	16.259	13.524
Ateco 79	445	9.018	3.748	693	586
Altre imprese	113.763	1.384.721	899.089	262.056	217.591

Fonte: Report Fondo Centrale di Garanzia. Nostra elaborazione (2024)

2. l'ammontare dei finanziamenti ammessi (Tabella 2):

Tab. 2 – Importo finanziato €/000 (2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ateco 55	315.774	3.206.721	2.595.985	1.071.106	1.300.750
Ateco 56	658.625	5.230.615	2.921.466	1.274.909	1.209.249
Ateco 79	55.703	662.735	255.714	104.384	98.540
Altre imprese	18.345.595	115.286.858	87.781.861	51.409.893	43.630.793

Fonte: Report Fondo Centrale di Garanzia. Nostra elaborazione (2024)

⁷ Report Fondo Centrale di Garanzia

3. l'ammontare delle Garanzie concesse (Tabella 3):

Tab. 3 – Garanzie concesse €/000 (2019-2023)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ateco 55	233.128	2.721.102	1.721.551	831.035	960.550
Ateco 56	477.910	4.735.748	2.157.680	1.013.448	933.204
Ateco 79	38.107	574.570	193.134	80.853	72.939
Altre imprese	12.592.986	97.889.295	63.569.475	40.210.766	32.834.605

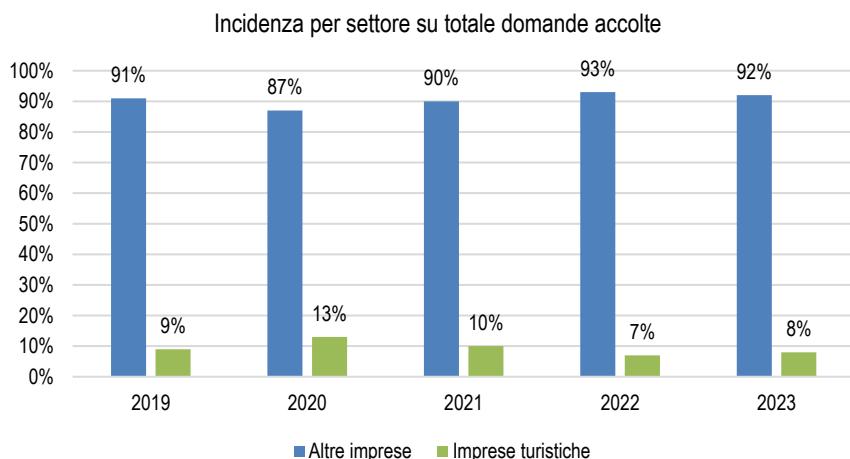
Fonte: Report Fondo Centrale di Garanzia. Nostra elaborazione (2024).

7.4.1. Risultati

Considerando, in questa prima fase della ricerca, “Imprese Turistiche” tutte quelle rientranti nei codici ATECO 55, ATECO 56, ATECO 79 e andando a confrontare le stesse e le “Altre Imprese” rispetto al totale delle imprese, emergono dall’analisi diversi risultati e considerazioni.

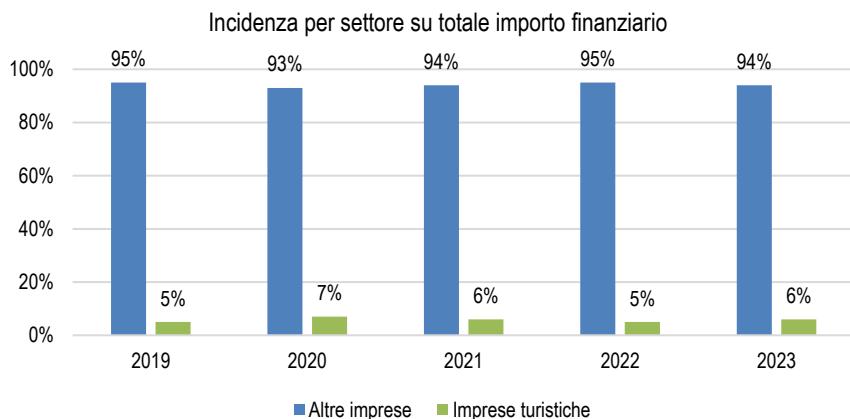
Un primo risultato fondamentale è che nel periodo considerato si evince come l’incidenza delle domande accolte dal Fondo di Garanzia per settore considerato, sul totale delle domande accolte, sia tendenzialmente costante ad eccezione di quanto verificatosi nell’anno della pandemia, il 2020, in cui si è registrato un incremento delle domande con esito favorevole per effetto dei decreti legge a sostegno dell’economia (Grafico 1):

Graf. 1 – Incidenza delle domande accolte per settore di impresa



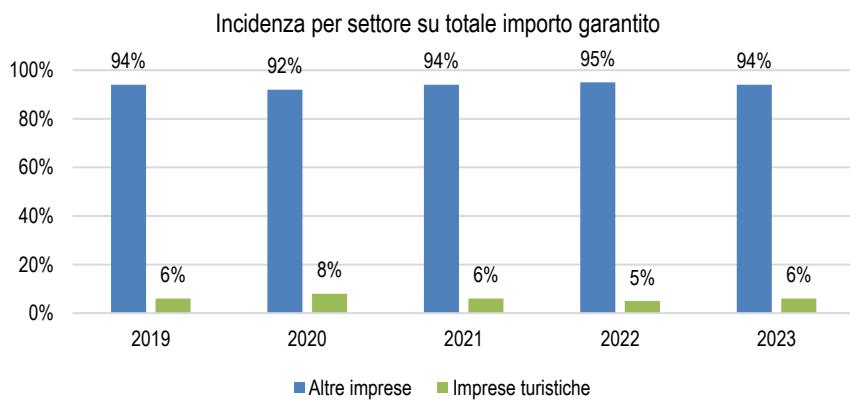
In particolare, le imprese turistiche hanno beneficiato in misura maggiore, nel periodo colpito dalla crisi del 2020, di finanziamenti, da parte del sistema finanziario, assistiti dalla Garanzia del Fondo, seppur con un'incidenza tendenzialmente costante in termini di volume sul totale dei finanziamenti (Grafico 2).

Graf. 2 – Incidenza dell'importo dei finanziamenti ammessi per settore di impresa



Stesso andamento dei finanziamenti per quanto concerne l'incidenza delle garanzie essendo la stessa determinata in percentuale sull'importo dei finanziamenti (Grafico 3).

Graf. 3 – Incidenza dell'importo delle garanzie concesse per settore di impresa



7.5. Conclusioni

La concessione della garanzia pubblica ha favorito l'accesso al credito delle imprese appartenenti al settore del turismo (RQ1)? Il risultato di questo lavoro evidenzia come, i regimi di garanzia pubblica rappresentino uno strumento fondamentale nell'ambito degli strumenti anticiclici di politica pubblica utilizzati dai governi per sostenere le esigenze di liquidità delle imprese, in particolare delle piccole e medie imprese (PMI) (Anderson et al., 2021; Lehmann & Lenaerts, 2021), soprattutto, in periodi segnati da crisi. La pandemia ha colpito indubbiamente tutti i settori, ma in particolar modo quello del turismo, generando uno scenario di forte incertezza a livello economico e sociale che ha spinto tutti i governi e le banche centrali ad attuare misure straordinarie volte ad attenuare gli effetti causati e consentendo a molte aziende di sopravvivere.

Lo studio dimostra che lo strumento del fondo di garanzia supporta la concessione di finanziamenti da parte del sistema finanziario a favore delle PMI che si caratterizzano tradizionalmente per l'uso quasi esclusivo di capitale di debito nella copertura del fabbisogno finanziario e presentano di conseguenza una struttura finanziaria quanto mai semplificata, nella maggior parte dei casi composta dal debito bancario da una parte e dal capitale dei soci fondatori dall'altra.

Il limite del presente studio è costituito, al momento, dall'impossibilità di accedere al dettaglio del set informativo alla base della determinazione dei numeri e degli importi relativi alle imprese turistiche più propriamente definite⁸. Infatti, lo step della prossima ricerca sarà quello di affinare lo studio limitandosi a considerare il dettaglio dei codici rientranti in tale ambito analizzandone nello specifico la distribuzione territoriale, la dimensione, la forma giuridica, la tipologia di investimento, la forma di finanziamento e il tipo di garanzia delle imprese che hanno avuto accesso al Fondo di Garanzia. Inoltre, oggetto della futura ricerca sarà, oltre alla disaggregazione nei termini di cui sopra, anche la predisposizione di un questionario da sottoporre ad un campione di aziende appartenenti al settore turistico al fine di evidenziarne eventuali vantaggi o difficoltà nell'accesso al credito garantito.

⁸ Nell'accordo per l'adozione della politica d'investimento relativa alla sezione speciale “Turismo” del Fondo di Garanzia per le PMI, protocollo n. 0004551/22 del 31/03/2022, sono elencati i Codici Ateco di riferimento.

Bibliografia

- Abraham, F., & Schmukler, S. L. (2017). *Addressing the SME Finance Problem, Research and Policy Briefs from the World Bank Malaysia Hub*. Retrieved January 14, 2022.
- AECM (2021). *SME support in the COVID crisis – The role of Guarantee Institutions*. European Association of Guarantee Institutions paper. Retrieved January 14, 2022.
- Albareto, G., & Finaldi Russo, P. (2012). Financial fragility and growth prospects: Credit rationing during the crisis. Bank of Italy Occasional Paper No. 127.
- Anderson, J., Papadia, F., & Véron, N. (2021). COVID-19 credit support programmes in Europe's five largest economies. Working Paper No. 3, Bruegel. Retrieved January 14, 2022.
- Armstrong, C. E., Craig, B. R., Jackson, W. E., III, & Thomson, J. B. (2010). The importance of financial market development on the relationship between loan guarantees for SMEs and local market employment rates. Working Paper No 10-20. Federal Reserve Bank of Cleveland.
- Arping, S., Loranth, G., & Morrison, A. D. (2010). Public initiatives to support entrepreneurs: credit guarantees versus co-funding. *Journal of Financial Stability*, 6(1): 26-35.
- Asdrubali, P., & Signore, S. (2015). The economic impact of EU guarantees on credit to SMEs-evidence from CESEE countries European Investment Fund (EIF) working paper series no. 2015/29.
- Bartoli, F., Ferri, G., Murro, P., & Rotondi, Z. (2013). Bankfirm relations and the role of Mutual Guarantee Institutions at the peak of the crisis. *Journal of Financial Stability*, 9(1), 90-104.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., Laeven, L., & Maksimovic, V. (2006). The determinants of financing obstacles. *Journal of International Money and Finance*, 25(6), 932-952.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. S. L. I., & Maksimovic, V. (2008). Financing patterns around the world: Are small firms different? *Journal of Financial Economics*, 89(3), 467-487.
- Beck, T., Klapper, L. F., & Mendoza, J. C. (2010). The typology of partial credit guarantee funds around the world. *Journal of Financial Stability*, 6(1), 10-25.
- Berger, A., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 22(6-8), 613-673.
- Berger, A., & Udell, G. F. (2006). A more complete conceptual framework for SME finance. *Journal of Banking and Finance*, 30(11), 2945-2966.
- Bertoni, F., Colombo, M. G., & Quas, A. (2018). The effects of EU-funded guarantee instruments on the performance of small and medium enterprises: Evidence from France. EIF Working Paper no. 2018/52.
- Boocock, G., & Shariff, M. N. M. (2005). Measuring the effectiveness of credit guarantee schemes evidence from Malaysia. *International Small Business Journal*, 23(4), 427-454.

- Calcagnini, G., Farabullini, F., & Giombini, G. (2014). The impact of guarantees on bank loan interest rates. *Applied Financial Economics*, 24(6), 397-412.
- Cardone-Riportella, C., Trujillo-Ponce, A., & Briozzo, A. (2013). Analyzing the role of mutual guarantee societies on bank capital requirements for small and medium-sized enterprises. *Journal of Economic Policy Reform*, 16(2), 142-159.
- Caselli, S., Corbetta, G., Rossolini, M., & Vecchi, V. (2019). Public credit guarantee schemes and SMEs profitability: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 555-578.
- Caselli, S., Corbetta, G., Cucinelli, D., & Rossolini, M. (2021). A survival analysis of public guaranteed loans: Does financial intermediary matter? *Journal of Financial Stability*, 54(C).
- Casey, E., & O'Toole, C. M. (2014). Bank lending constraints, trade credit and alternative financing during the financial crisis: Evidence from European SMEs. *Journal of Corporate Finance*, 27, 173-193.
- Ciani, E., Gallo, M., Rotondi, Z. (2020). Public credit guarantees and financial additionalities across SME risk classes. Bank of Italy. Working Papers No. 1265. Retrieved January 14, 2022, from.
- Columba, F., Gambacorta, L., & Mistrulli, P. E. (2010). Mutual guarantee institutions and small business finance. *Journal of Financial Stability*, 6(1), 45-54.
- Columba, F., Gambacorta L., & Mistrulli, P.E. (2009). The effects of mutual guarantee consortia on the quality of bank lending. *Revue Bancaire et Financiere*, 4, 226-232. Retrieved January 14, 2022, from.
- Cowan, K., Drexler, A., & Yáñez, Á. (2015). The effect of credit guarantees on credit availability and delinquency rates. *Journal of Banking & Finance*, 59, 98-110.
- Cowling, M. (2010). The role of loan guarantee schemes in alleviating credit rationing in the UK. *Journal of Financial Stability*, 6(1), 36-44.
- Cowling, M., & Mitchell, P. (2003). Is the small firms loan guarantee scheme hazardous for banks or helpful to small business? *Small Business Economics*, 21(1), 63-71.
- Decramer, S., Vanormelingen, S. (2016). The effectiveness of investment subsidies: evidence from a regression discontinuity design. *Small Bus Econ*, 47, 1007-1032.
- Davidsson, P., Steffens, P. R., & Fitzsimmons, J. (2008). Performance assessment in entrepreneurship research: Is there a pro-growth bias? Retrieved January 14, 2022.
- European Bank for Reconstruction and Development (2020). State credit guarantee schemes: Supporting SME access to finance amid the Covid-19 crisis. EBRD paper. Retrieved January 14, 2022.
- Fazzari, S. M., Hubbard, R. G., Petersen, B. C., Blinder, A. S., & Poterba, J. M. (1988). Financing constraints and corporate investment. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988(1), 141-206.
- Gozzi, J. C., & Schmukler, S. L. (2015). Public credit guarantees and access to finance. *European Economy: Banks, Regulation, and the Real Sector*, 2, 101-17.
- Graham, Y. (2004). Review of the small firms loan guarantee – interim report. HM Treasury. Retrieved January 14, 2022.

- Guatri, L., & Sicca, L. (2000). *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*. Biblioteca del valore. Egea.
- Heshmati, A. (2013). The effect of credit guarantees on SMEs' R&D investments in Korea. *Asian Journal of Technology Innovation*, 23(3), 407-421.
- Honohan, P., (2010). Partial Credit Guarantees: Principles and Practice. *Journal of Financial Stability*, 6: 1-9. 45.
- Holton, S., F. McCann, K. Prendergast e D. Purdue, (2013). Policy measures to improve access to credit for SMEs: a survey, Quarterly Bulletin No. 04, October, Central Bank of Ireland, Dublin.
- Jaffee, D. M., & Russell, T. (1976). Imperfect information, uncertainty, and credit rationing. *Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 651-666.
- Kang, J. W., & Heshmati, A. (2008). Effect of credit guarantee policy on survival and performance of SMEs in Republic of Korea. *Small Business Economics*, 31(4), 445-462.
- Kuniyoshi, S., & Tsuruta, D. (2014). Adverse selection and moral hazard in the Japanese public credit guarantee schemes for SMEs. CEPR's Policy Portal. Retrieved January 14, 2022.
- Lagazio, C., Persico, L., & Querci, F. (2021). Public guarantees to SME lending: Do broader eligibility criteria pay off? *Journal of Banking and Finance*, 133.
- Lehmann, A., & Lenaerts, K. (2021). When and how to unwind COVID support measures to the banking system? Retrieved January 14, 2022.
- Lelarge, C., Sraer, D., & Thesmar, D. (2010). Entrepreneurship and credit constraints: Evidence from a French loan guarantee program. In J. Lerner & A. Schoar (Eds.), *International Differences in Entrepreneurship* (pp. 243-273). University of Chicago Press.
- Leone, P., & Vento, G. A. (2012). *Credit Guarantee Institutions and SME Finance*. Palgrave Macmillan.
- Levitsky, J. (1997). Credit guarantee schemes for SMEs—An international review. *Small Enterprise Development*, 8(2), 4-17.
- Martín-García, R., & Morán Santor, J. (2021). Public guarantees: A countercyclical instrument for SME growth. Evidence from the Spanish Region of Madrid. *Small Business Economics*, 56, 427-449.
- Mole, K. F., Hart, M., Roper, S., & Saal, D. S. (2009). Assessing the effectiveness of business support services in England evidence from a theory-based evaluation. *International Small Business Journal*, 27(5), 557-582.
- Myers, S. C., & Majluf, N. J. (1985). Corporate financing and investment decision when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221.
- OECD (2011). The impact of the global crisis on SME and entrepreneurship financing and policy responses. Contribution to the OECD Strategic Response to the Financial and Economic Crisis. Retrieved January 14, 2022.
- OECD (2013). SME and entrepreneurship financing: The role of credit guarantee schemes and mutual guarantee. Retrieved January 14, 2022.

- Ono, A., Uesugi, I., & Yasuda, Y. (2010). Examining the effects of the Emergency Credit Guarantee Program on the availability of small business credit, Institute of Economic Research Working Paper. Retrieved January 14, 2022.
- Panetta, I. C. (2012). An Analysis of Credit Guarantee Schemes. In P. Leone, & G. A. Vento (eds.), *Credit Guarantee Institutions and SME Finance* (pp. 11-37). Palgrave Macmillan.
- Riding, A., Madill, J., & Haines, G. (2007). Incrementality of SME loan guarantees. *Small Business Economics*, 29(1-2), 47-61.
- Rostamkalaei, A., & Freel, M. (2016). The cost of growth: Small firms and the pricing of bank loans. *Small Business Economics*, 46(2), 255-272.
- Samujh, R. H., Twiname, L., & Reutemann, J. (2012). Credit guarantee schemes supporting small enterprise development: A review. *Asian Journal of Business and Accounting*, 5(2), 21-40. Retrieved January 14, 2022.
- Schmidt, A., & Van Elkan, M. (2010). *Quantification of the Macroeconomic Effects of the Activities of German Guarantee Banks under the Framework Conditions of the Global Financial and Economic Crisis*. Inmit, University of Trier, Germany. Retrieved January 14, 2022.
- Stiglitz, J., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(2), 393-409.
- Uesugi, I., Sakai, K., & Yamashiro, G. M. (2010). The effectiveness of public credit guarantees in the Japanese loan market. *Journal of the Japanese and International Economies*, 24(4), 457-480.
- Ughetto, E., Scellato, G., & Cowling, M. (2017). Cost of capital and public loan guarantees to small firms. *Small Business Economics*, 49(2), 1-19.
- Vogel, R. C., & Adams, D. W. (1997). The benefits and costs of loan guarantee programs. *The Financier*, 4(1), 22-29.
- Zecchini, S., & Ventura, M. (2009). The impact of public guarantees on credit to SMEs. *Small Business Economics*, 32(2), 191-206.

Sezione quarta

Modelli innovativi di ospitalità e ricreazione

8. VALUE CREATION IN THE TOURISM SECTOR: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF ALBERGO DIFFUSO'S BUSINESS MODEL

di *Cinzia Vallone**, *Simona Alfiero*** e *Alessandro Capocchi****

8.1. Introduction

Over the past decades, tourism has experienced significant growth, often accompanied by numerous non-positive effects (Capocchi et al., 2019). However, tourism remains an important driving force for the development of the regions in which it is based, particularly when it is part of the recovery of an area's sustainability dimension (Menicucci, 2018).

In addition, tourism demand has rapidly evolved into a form of conscious tourism focused on deeper values and personalized enjoyment.

A new generation of tourists has emerged, marked by greater experience, cultural awareness, and stronger critical and decision-making abilities (McKercher, 2002).

Subsequently, tourists have begun to be more interested in discovering the authenticity of a territory (Park et al., 2019; Zhou et al., 2015) and in having a closer relationship with its inhabitants and the local traditions (Carvalho & Alves, 2023; Vanhove, 2022; Lee & Chhabra, 2015).

Tourists are increasingly looking for authenticity and immersion in local cultures, driving changes in tourism time and space allocation worldwide.

They pursue unique, original destinations and are seeking ways to experience these places together, creating friendship networks and a sense of community.

To relaunch the tourist offer, new accommodation formulas are being introduced, such as the “albergo diffuso” (AD), a “scattered hotel” structure that of-

* Università degli Studi Link.

** Università degli Studi di Torino.

*** Università degli Studi Milano Bicocca.

fers rooms and apartments across different, often refurbished buildings within remote hamlets or abandoned villages (Paniccia & Leoni, 2019).

This innovative business model focuses on revaluing territories and enhancing typical products.

The AD movement, originating in Italy, offers tourists an authentic experience through sustainable development in abandoned areas, meeting market segment needs with flexible solutions, adjusting offers for seasonal changes, and promoting each place in a unique and original way.

Authenticity is a key element in new generation tourism, encompassing experience and tangible things.

According to Wang (199): “Tourism products such as artworks, festivals, rituals, cuisine, clothing, accommodations and so on are usually described as “authentic” or “inauthentic” based on whether they are made or performed “by local people according to custom or tradition”. [And in this sense], “authenticity connotes traditional culture and origin, a sense of the genuine, the real or the unique”.

The AD offers authenticity because it is located in a perfectly preserved village with significant architectural features, the apartments are furnished with care to maintain the original historical period unaltered.

Furthermore, what distinguishes the AD from other forms of hospitality is precisely the relational and experiential system, which involves the tourist so much as to make him become a “temporary resident”. This innovative business model includes product and process innovation, transforming traditional hotels into an integrated service system.

Determining the AD business model means giving a tool to academics, practitioners, and policymakers for the systematic analysis, planning, and understanding of its organizational complexity (Doleski, 2015), as well as providing a strategic resource for competitive advantage and business performance (Alfiero et al., 2024, Afuah, 2004; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough, 2007; Magretta, 2002).

In fact, the business model itself allows us to extrapolate potential advantages from the value chain (Osterwalder et al., 2005) by providing the information needed to conceptualize the innovative phenomenon (Geissdoerfer et al., 2018).

The study analyzes the business model of AD, focusing on its distinctiveness and key success factors.

The AD business model represents a holistic understanding of value creation through activities and processes, involving all the stakeholders.

The research uses a questionnaire as the main tool of analysis, and the following research question was formulated: *What are the key success factors of AD business models that produce value?*

8.2. Theoretical background

8.2.1. *The origins and current studies of the AD model*

The AD concept appears for the first time, in Italy, in 1982, in association with Leonardo Zanier's "Comeglians Pilot Project" to revive the village of Comeglians by renovating and converting its abandoned houses and buildings into tourist accommodation. This was soon followed by other attempts to regenerate abandoned towns and neglected villages through the conversion of buildings, such as in Friuli (Sauri in 1982) and in other parts of the country; in Emilia Romagna, in Cal d'Enza, around 1984, and in the small town of Vitulano, in the province of Benevento, in 1987. In these first attempts to create the AD model, the main objective was to use empty buildings and abandoned houses to animate small villages and to enhance artistic and significant sites with innovative marketing logic oriented to the experience, closely linked to the land (Dall'Ara, 2010). Moreover, it is only in the last 10 to 15 years that we have been able to review the results and the effect of this new model of hospitality on the relevant territories.

The albergo diffuso (AD) model has attracted interest from various disciplines thanks to its eco-sustainable approach, which blends business with environmental quality. Based on private homes, it offers tourists authentic experiences while enhancing national artistic heritage.

The AD is seen as a concrete model of sustainable development that protects and promotes local resources like agriculture, crafts, traditions, and history (Cosentino & Iannone, 2021; Cucari et al., 2019; Vallone et al., 2013; Baiocco et al., 2023). Strongly tied to local territory and culture, it is considered a key tool for sustainable development. Research has examined the conditions for creating ADs, their regulation, sustainability, competitiveness, and role in preserving traditional heritage. This study aims to analyze the key success factors of the AD business model.

8.2.2. *The business model and the hospitality sector*

A "business model" is a conceptual tool used to help understand how a firm does business, and can be used for analysis, comparison and performance assessment, management, communication, and innovation (Osterwalder et al., 2005; Zott et al., 2011). Herein, it is important to distinguish the link between the continuity perspective of the business and the value creation issues (Capocchi, 2019). In the literature, several studies have highlighted

the dynamic evolution of business models as recently represented by Fissi et al. (2020), moving from the point that business model starts from a business idea that is linked to “internal and external variables” (Capocchi, 2019). Relatedly, a major overview of the different studies related to business model issues has been published by Geissdoerfer et al. (2018). In several of them, the business model has been linked to networks of exchange partners, referring to the value network issue and the relationships between business and the value-added networking with several stakeholders who become strategic in the dynamic and interdependent process of value creation for the whole system (Bocken, 2014; Massa & Tucci, 2013). The link with the territorial system is relevant also for the hospitality business, in which a central role has been played by innovation (Mihalic et al., 2012; Nidumolu et al., 2009). Innovation in hospitality is important in terms of being able to improve the quality of the services and facilitating the satisfaction of customers’ needs; thus, innovation in the hospitality industry has a direct impact on the value creation in terms of both economic and social considerations (Chang et al., 2011). Business models are crucial for a firm’s competitive strategy, defining its product or service, pricing, production costs, value proposition, and integration with other firms (Rasmussen, 2007). For tourism analysis, the business model is an important tool (Hjalager & Madsen, 2018), and the analytical approach of the “canvas” described by Osterwalder et al. (2005) allows for a holistic perspective on the model. This approach has been applied in an analysis of the agritourism innovative hospitality model, which is similar to the AD model (Broccardo et al., 2017).

For these reasons, we decided that the approach of Osterwalder would be the most suitable for accessing and attaining the main scope of our investigation.

8.2.3. The AD innovative business model: An analytical investigative approach

Implementing the Osterwalder et al. (2005) approach in the AD framework, it is possible to observe analytically the key factors that distinguish this new innovative and alternative hospitality model, as follows: key activities, partner network, key resources, cost structure, revenue flows, distribution channels, value proposition, client segments, and client relationships. This approach suggests that for the AD model to be understood requires it to be analyzed in relation to the link with the territorial system to which it belongs – which, in turn, enables us to begin to answer to our research question.

The AD innovative hospitality model offers a valuable methodology for the sustainable development of many destinations, enriching and accepting the requests coming from local communities. The success of the AD depends also on the integration between the territory and the proposed and implemented business model, in order to balance in the appropriate way the needs of the community with those of the tourists (Presenza et al., 2019; Vallone & Veglio, 2019). Following this approach, is possible to highlight not only the creation of economic value, which is a pillar in all studies related to business model issues, but also the social value and the sustainability issues that strongly mark the AD experiences (Giampiccoli & Mtapuri, 2020; Broccardo et al., 2017; Vallone et al. 2013). Furthermore, this link with the social dimension is becoming increasingly relevant in the research on business models affecting also the sustainability issues, which, in the case of the AD, cannot be neglected (Geissdoerfer et al., 2018; Romolini et al., 2017; Sheehan & Presenza, 2013).

In sum, research on the AD business model needs to investigate the following key considerations: Which partners are part of the networking system? Which are the competitors? How it is possible to create value for the territory and the local community? Which are the most relevant services, most sought after by customers? How important is knowledge of place? How are important activities related to experience? In sum, how does the AD generate value, both economic and social? All this information is relevant for managers, in order that they can better define the value proposition of their AD and better understand its potential as well as the limits of this new activity.

Finally, it is worth reiterating that value generation mainly occurs in a value network, which includes suppliers, partners, distribution channels, and coalitions that extend the company's resources (Ossola & Grechi, 2020). Thus, the collaboration between firms and other key stakeholders is very important as "value is no longer created by firms acting autonomously, but by firms acting together with parties external to the firm through informal arrangements or formal alliances" (Varani et al., 2022; Bocken et al., 2014, p. 43).

8.3. Methodology

8.3.1. Materials and measures

The research focuses on 60 Alberghi Diffusi (AD) in Italy, that are part of a national association that collects memberships based on similar characteristics. To understand the AD business model, a survey was conducted using a questionnaire sent to all AD members registered with the Alberghi Diffusi As-

sociation. The questionnaire was structured into ten main areas: General Information, Entrepreneur and organizational structure, Value Proposition Strategies, Key Activities, Cost Structure, Key Partner Suppliers, Distribution Channels, Product and Process Innovation, Technology, and Customer Segment. The data collection period spanned approximately seven months, including telephone conversations. The questionnaire method was chosen because it allowed researchers to obtain significant data for statistical analysis. The data and the evidence were analyzed using descriptive statistics.

8.3.2. *Sample*

The sample was analyzed in depth and systematically by searching online the presence of the characteristics that define the AD. When the information could not be found online, a researcher telephoned the facility, interviewing directly the manager. We acquired a uniform sample with the following attributes: The establishment is situated in a historic village and is distinguished by multiple buildings within its premises. It is managed by a unique entity that oversees all the properties, regardless of their individual owners. The owners have restored the buildings while preserving their original architectural and artistic features. The establishment provides services that are connected to the surrounding area. Additionally, the village is inhabited.

The questionnaire, sent via email, was structured according to the business model advanced by Osterwalder and Pigneur (2010) and covered nine areas, as follows: key activities, partner network, key resources, cost structure, revenue flows, distribution channels, value proposition, client segments, and client relationships. The final sample was composed of 27 AD (representing a 45% response rate) that had been operating in the market for about ten years. In 72% of the sample, the owner and the manager of the accommodation were the same person. They were mainly women, educated to degree level, and aged between 35 and 45 years old. Their roles in the AD were also investigated, and the results are reported in Table 1.

Tab. 1 – *Role in AD*

Role(s)	%
Management and coordination activities	8
Operating activities	17
Both	75
<i>Total</i>	100

The number of people employed in the AD, for 44% of the sample, was between six and 10; for 42%, it was less than or equal to five; while 8% had more than 16 employees. Overall, the number of employees had remained, on average, unchanged over the preceding three years.

8.4. Results and discussion

The research explores the value an AD provides to customers by analyzing questionnaire responses based on nine key success factors identified by Osterwalder et al. (2005, 2010), which describe a company's value proposition, architecture, and partner network for revenue generation.

8.4.1. Key activities

The study aimed to identify companies' architecture and partner network, focusing on process management and key value drivers, by compiling a list of activities and requiring participants to rank them in terms of their constituting key factors for success.

Tab. 2 – Classification of main AD activities

Main AD activities	Evaluation	Ranking
Relationship with the territory	7.75	1
Tradition and characteristics of territory	7.67	2
Service customization	7.58	3
Being an integral part of a historic village	7.33	4
Excursions and nature trails	7.25	5
Promotion	7.08	6
Human resources training	6.83	7
Target of customer	6.33	8
Denomination AD	6.33	8
Diversification of the offer	6.08	9
Organization of guided tours	5.66	10
Offer of complementary services	5.25	11
Cost leadership	5.18	12
The sale of agricultural products of the territory	5.16	13
Educational activities and learning workshops	4.50	14

The results presented in Table 2 suggest that activities known as key success factors and considered to be particularly relevant for value creation are represented by:

- a strong relationship with the territory and the natural environment, as highlighted by the offering of excursions and nature trails, and focusing on the history of a village and its traditions
- the ability to customize the service offered.

In particular, 59.25% of respondents stated that they had to make investments to improve the offer, renovate housing units, and to be able to provide further investment to support the offering of complementary services.

8.4.2. Partner network

Only 33.33% of the sample confirmed that they had key supplier partners; these were mainly commercial suppliers who resided in the same province of the AD, which indicates a very short supply chain. Furthermore, some ADs are reportedly beginning to firm up collaborations regarding territorial revaluation projects with local institutions (museum, gastronomic fairs; e.g., the strada del vino/wine trail).

8.4.3. Key resources

The respondents identified strategic resources for running an AD, including cultural and territory heritage elements, human and financial resources, and the preservation of a place's authenticity. They also highlighted the importance of a manager's knowledge and the preservation of a village's cultural heritage in business success.

More than a quarter (25.93%) of respondents reported that two family members were involved in running the business, both at the managerial and operational levels, while 74.07% of the ADs were run by one family member. These data show a strong involvement and presence of the family in managing an AD, suggesting that safeguarding the cultural heritage and the continuance of local traditions may lay the foundations for job creation for future generations of these families.

The data shows that owners significantly contribute to financial resources, primarily through financing and bank loans. Only 14.8% of the sample used public sources or European funds. Self-financing is a significant

factor in covering new investments in ADs, potentially creating a virtuous circle through internal reinvestment.

Tab. 3 – Main financial resources

Financial resources	<i>n</i>	%
Own investments	24	88.89%
Bank loans	25	92.59%
Government grants	2	7.41%
European funds	2	7.41%

8.4.4. Cost and revenue structure

The cost structure of ADs mainly consists of personnel, raw materials, cleaning, energy, tax, depreciation, and expensive interest. The average turnover for the past three years was below 200,000 euros, with only 22.22% declaring a turnover higher than 300,000 euros.

However, turnover trends have increased between 5% and 10% compared to the previous year, and turnovers for 2023 are expected to increase.

This small turnover dimension could be an advantage for ADs, as it may be perceived as less greedy and may help preserve cultural and territory heritage.

The limited ambition to increase turnover suggests a focus on quality over quantity.

8.4.5. Value proposition

The study explored customer behavior choices and perceived needs, revealing that key elements for addressing customer needs include maintaining high service quality, enhancing territory, discovering local traditions, and complying with quality and certification standards (see Table 4).

Specifically, 25.92% of sample defined their premium offer as being characterized by a wide and varied range of services with very high-quality standards, while 62.96% defined themselves as belonging to a segment of specialized activity, and only 11.12% included their own businesses in an exclusively commercial category.

Moreover, almost all of the interviewees stated that they have introduced additional services in recent years, both to meet the needs of customers and to keep up with their competitors.

Tab. 4 – The value proposition

Value proposition	Evaluation	Ranking
High and constant quality of service	8.72	1
The enhancement of the territory	8.54	2
Discovering traditions	8.54	3
Maintaining strong links with customers	8.18	4
Keeping up with market trends	8	5
Genuine products	7.81	6
Compliance with quality and certification standards	7.54	7

8.4.6. Client segments

The study identifies three age clusters: young customers (18-35), families with parents and children, and customers over 65. The study finds that families work most (44.17%), followed by young customers (32.50%), and customers over 65 (23.33%). Foreign customers account for 65% of the total, highlighting the AD model's popularity among international visitors seeking authentic experiences. A client was defined by the interviewees as “a traveler looking for authentic experiences and willing to immerse themselves in the tradition of the territory.” It is no coincidence therefore that local cooking lessons, gastronomic tours, excursions, visits to wineries and mills, local stories, and bike tours were the most requested services by customers.

8.4.7. Client relationships

The study examined the importance of maintaining and improving customer relationships. All respondents invested in activities to increase customer loyalty, focusing on room charm and enhancing the natural beauty of AD villages. Discounts, complimentary items, and promotional activities were used to maintain loyalty. Improving customer loyalty can communicate value, raise environmental awareness, increase word-of-mouth publicity, and improve the well-being of AD owners and local communities.

8.4.8. *Distribution channels*

Distribution channels refer to digital communication tools used by ADs to communicate with customers, including websites, social networks, apps, and the official website of the national association of ADs, which serves as a valid promotional tool (Aksöz & Ürgün, 2023). The study reveals that ADs are a sustainable development model, promoting economic growth through the preservation of local authenticity. They involve local residents and producers, preventing depopulation and promoting ecological and cultural health. ADs do not require new buildings but instead restore and preserve secular architecture. They also preserve traditional ways of cooking, weaving, and storytelling, which attracts travelers seeking authenticity.

8.5. Conclusions

The research uses Osterwalder and Pigneur's business model canvas to analyze the key factors of the AD business model, focusing on the creation, distribution, and capture of value for the reference territory, providing a comprehensive understanding of the fundamentals distinguishing the "albergo diffuso".

The success of the albergo diffuso (AD) model lies in its strong connection to the territory, especially historic villages, attracting tourists interested in innovation and sustainable, authentic experiences (Confalonieri, 2011). Tourists are willing to pay more for services tied to local traditions, like cooking classes. Internal staff play a key role in supporting the business. To enhance its value proposition, the AD works to expand services, boost customer satisfaction, and strengthen ties with the local community (Yang & Oh, 2021). The AD model focuses on high-quality services, integration with the local area, and tourists' participation in community life—avoiding the risk of tourism becoming isolated from the destination. While ADs are unlikely to become a mass phenomenon, they can complement broader tourism development and target specific market segments, creating significant economic and social value (Raggiotto et al., 2020).

The albergo diffuso (AD) model stands out for its unique approach to creating value, which extends beyond the traditional metrics of hospitality (Raggiotto et al., 2020). The following points illustrate the key dimensions through which ADs generate value:

1. *Economic Value*

- Local Employment: ADs often employ local residents, which helps to reduce unemployment and stimulate the local economy.

By hiring locals, ADs ensure that the economic benefits of tourism remain within the community.

- **Support for Local Businesses:** By sourcing goods and services from local suppliers, ADs boost local businesses. This includes everything from food and beverages to maintenance services and artisanal products.

2. *Social Value*

- **Community Revitalization:** ADs contribute to the revitalization of rural and often neglected areas by renovating and repurposing old buildings. This not only preserves cultural heritage but also enhances the aesthetic and functional value of the area.
- **Strengthening Community Ties:** The involvement of the local population in the operations of ADs fosters a sense of community and shared purpose. It encourages residents to take pride in their heritage and engage actively in its preservation and promotion.

3. *Cultural Value*

- **Promotion of Cultural Heritage:** ADs help to preserve and promote local culture and traditions by integrating them into the guest experience. This can include traditional cuisine, crafts, festivals, and local customs.
- **Educational Experiences:** By offering cultural activities and educational experiences, ADs educate tourists about the local history and way of life, enhancing cultural appreciation and respect.

4. *Environmental Value*

- **Sustainable Practices:** Many ADs adopt sustainable practices such as using renewable energy, implementing waste reduction programs, and promoting eco-friendly tourism activities. This helps to minimize the environmental footprint of tourism.
- **Conservation of Buildings:** The use of existing structures for accommodation reduces the need for new constructions, thereby preserving the natural landscape and reducing urban sprawl.

5. *Tourist Value*

- **Authentic Experiences:** Tourists seeking authentic and immersive experiences find great value in staying at ADs. These establishments offer a unique way to experience the local culture and lifestyle, which is increasingly demanded in the tourism market.
- **Personalized Services:** The small-scale, decentralized nature of ADs allows for a high level of personalized service, enhancing guest satisfaction and fostering a sense of connection with the place and its people.

The AD model not only provides a sustainable and innovative approach to hospitality but also creates significant value across economic, social, cultural, environmental, and tourist dimensions. By fostering local development, preserving cultural heritage, and offering unique tourist experiences, ADs exemplify a holistic model of value creation in the modern tourism industry. The integration of technologies such as augmented reality (AR) and virtual reality (VR) could influence the development and evolution of the model, for example by allowing tourists to enjoy immersive experiences even before their arrival, enabling them to virtually explore the area and book even more personalized activities.

References

- Afuah, A., (2004). *Business Models: a Strategic Management Approach*. McGraw-Hill.
- Aksöz, E. O., & Ürgün, G. K. (2023). Content analysis of comments on service, satisfaction and experiences of “Albergo Diffuso” visitors: TripAdvisor case. *Ekonomski pogledi*, 25(2), 1-19.
- Alfiero, S., Broccardo, L., & Cane, M. (2024). Sustainable Business Model and the Firm Age Variable Impact: Evidence from wine industry. *Management Control*, (2023/3).
- Baiocco, S., Leoni, L., & Paniccia, P. M. A. (2023). Entrepreneurship for sustainable development: co-evolutionary evidence from the tourism sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(7), 1521-1546.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Broccardo, L., Culasso, F., & Truant, E. (2017). Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model. *Sustainability*, 9, 1618.
- Capocchi, A., Vallone, C., Amaduzzi, A., & Pierotti, M. (2019), Is overtourism a new issue in tourism development? *Current Issues in Tourism*, July.
- Carvalho, P., & Alves, H. (2023). Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 250-273.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long. Range Plan.*, 43, 195-215.
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chesbrough, H., (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strat. Leader*. 35, 12-17.

- Confalonieri, M. (2011). A typical Italian phenomenon: The “albergo diffuso”. *Tourism Management*, 32(3), 685-687.
- Cosentino, A., & Iannone, B. (2021). The Potential Dynamics of “Albergo Diffuso” as Relaunch of Sustainable Tourism in the Post COVID-19 Era. *International Journal of Business and Management*, 15(8), 1-75.
- Cucari, N., Wankowicz, E. Esposito De Falco S., (2019) Rural tourism and Albergo Diffuso: A case study for sustainable land-use Planning. *Land Use Policy*, 82, 105-119.
- Dall'Ara, G., (2010). *Manuale dell'albergo diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa: L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*. FrancoAngeli.
- Doleski, O. D. (2015). *Integrated Business Model: Applying the St. Gallen Management Concept to Business Models*.
- Fissi, S., Romolini, A., & Gori, E. (2020). Building a business model for a new form of hospitality: the albergo diffuso. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 307-323.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416.
- Giampiccoli, A., & Mtapuri, O. (2020). Towards a coalescence of the community-based tourism and ‘Albergo Difusso’ tourism models for Sustainable Local Economic Development. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-20.
- Hjalager, A. M., & Madsen, E. L. (2018). *Business Model Innovation in Tourism: Opportunities and Challenges*. The SAGE Handbook of Tourism Management, 373.
- Lee, W., & Chhabra, D. (2015). Heritage hotels and historic lodging: perspectives on experiential marketing and sustainable culture. *Journal of Heritage Tourism*, 10(2), 103-110.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Revue*, 80, 86-92.
- Massa, L., Tucci, C. L. (2013). *Business Model Innovation*. In *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford University Press, 420-441.
- McKercher, B. (2002). Towards a Classification of Cultural Tourists. *International Journal of Tourism Research*, 4, 29-38.
- Menicucci, E. (2018). The influence of firm characteristics on profitability. Evidence from Italian hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(8), 2845-2868.
- Mihalic, T., Zabkar, V., & Knezevic Cvelbar, L. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701-709.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Revue*, 87, 56-64.

- Ossola, P., & Grechi, D. (2020). *The “Albergo Diffuso model”: A driver for cultural Tourism. Botswana Cultural Heritage and Sustainable Tourism Development: A Handbook of Theory and Practice*, 241.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Commun. Assoc. Inf. Syst.*, 16, 1.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Paniccia, P. M. A., & Leoni, L. (2019). Co-evolution in tourism: The case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*, 22(10), 1216-1243.
- Park, E., Choi, B.-K., & Lee, T. (2019). The role and dimensions of authenticity in heritage tourism. *Tourism Management*, 74, 99-109.
- Presenza, A., Messeni Petruzzelli, A., & Sheehan, L. (2019). Innovation through tradition in hospitality. The Italian case of Albergo Diffuso. *Tourism Management*, 72, 192-201.
- Raggiotto, F., Compagno, C., & Mason, M. C. (2020). Place-based business models of value creation in tourism: Case of the Albergo Diffuso. In *The Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing* (pp. 529-538). Routledge.
- Rasmussen, B. (2007). *Business Models and the Theory of the Firm*. Working Paper, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.
- Romolini, A., Fissi, S., & Gori, E. (2017). Integrating territory regeneration, culture and sustainable tourism. The Italian albergo diffuso model of hospitality. *Tourism Management Perspective*, (22), 67-72.
- Silvestrelli, P. (2011). Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell’Albergo diffuso”: interdipendenze e sinergie. *Il Capitale culturale*, 2, 253-274.
- Sheehan, L., & Presenza, A. (2013). “Albergo Diffuso”: a sustainable tourism innovation ora niche accommodation? In G. Schiuma, J. C. Spender, & A. Pulic (eds.). *Smart growth: organizations, cities and communities* (pp. 1888-1904) IFKAD International Forum on Knowledge Asset Dynamics (12-14 June).
- Vanhove, N. (2022). *The economics of tourism destinations: Theory and practice*. Routledge.
- Vallone, C., Orlandini, P., & Cecchetti, R. (2013). Sustainability and innovation in tourism services: The Albergo Diffuso case study. *Eurasian Journal of Social Science*, 1(2), 21-34.
- Vallone, C., & Veglio, V. (2019). Albergo Diffuso and Customers Perception. What Makes the Difference in terms of services excellence? *Tourism Analysis*, summer, 4.
- Varani, N., Zanolin, G., & Mazza, G. (2022). L’albergo diffuso tra ricettività ed esperienza. Riflessioni a partire dalla Liguria e Sardegna. *Annali del turismo*, 11, 69.
- Yang, W., & Oh, D. (2021). Can Sustainable Tourism be More Sustainable? - Lessons Learned from Albergo Diffuso in Italy and East Asia. *Journal of Tourism Management Research*, 8(2), 136-149.

- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349-370.
- Zhou, Q. B., Zhang, J., Zhang, H., & Ma, J. (2015). A structural model of host authenticity. *Annals of Tourism Research*, 55, 28-45.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Theoretical Roots, Recent Development, and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.

9. LE PERFORMANCE ECONOMICHE E FINANZIARIE DEGLI STABILIMENTI BALNEARI ITALIANI: ALCUNE VALUTAZIONI

di *Guido Migliaccio e Miriam Meninno**

9.1. Introduzione

L'Europa è caratterizzata da quasi 90.000 km di coste, molte delle quali idonee al turismo balneare (Facini, 2007; Walton, 2011; Stoldola, 2022), elemento della più ampia *blue economy* (Lubchenco e Haugan, 2023) che ausplicabilmente deve coniugarsi alle esigenze di sostenibilità ambientale.

Il mare e i paesaggi costieri attraggono turisti sempre. Il turismo balneare, invece, si concentra solo nei mesi più caldi per il refrigerio dell'acqua. La sua diffusione è dovuta soprattutto ai servizi accessori forniti dagli stabilimenti balneari che sono dunque aziende fondamentali nel processo di produzione di valore del settore (Corsini, 2004; Giuzio, 2023). La loro performance economica e finanziaria è influenzata da diversi elementi, e soprattutto delle condizioni climatiche oltre che dalla variabilità della domanda.

L'obiettivo di questo studio è valutare gli esiti di bilancio delle imprese balneari italiane, per analizzare la loro struttura patrimoniale e le dinamiche reddituali. L'Italia è stata scelta perché è una penisola mediterranea con clima mite e numerose coste balneabili (Giovenale, 1975; Ispra, 2014). In particolare, Return on equity (Roe), Return on investment (Roi) e Leva finanziaria, nel loro andamento decennale (2013-2022), possono comunicare utili informazioni, soprattutto se assoggettati ad elaborazioni statistiche descrittive elementari e più complesse (ANOVA a "una via" e Tukey-Kramer test), per evidenziare eventuali differenze significative tra le tre macroregioni (Nord, Centro e Sud e isole). Utilizzando questa metodologia, si procede illustrando innanzitutto la carente letteratura, bisognosa di aggiornate implementazioni. Lo studio considera, poi, un campione di 8.373 imprese, speci-

* Università degli Studi del Sannio di Benevento.

ficando la collocazione geografica, la forma giuridica e la dimensione, indicando fatturato, investimenti e dipendenti nella loro evoluzione decennale. Seguono le analisi dei bilanci che confermano una redditività elevata, ridotta solo durante la pandemia e nonostante il notevole indebitamento. Non risultano significative differenze tra le principali macroregioni italiane. Seguono la descrizione dei limiti dello studio, i potenziali sviluppi futuri e le possibili implementazioni per la teoria e la prassi operativa.

Il contributo stimola riflessioni scientifiche, ed è anche utile alle autorità pubbliche e agli operatori di settore per il possibile benchmarking.

9.2. Literature review

Sono poche le pubblicazioni sulle performance economiche delle aziende balneari, perché gli studiosi si sono prevalentemente concentrati soprattutto sul turismo marittimo, e poi anche lacustre e fluviale. Così Walton (2011) che ha descritto il suo sviluppo in Europa. Esso ha avuto un impatto significativo sui residenti delle località balneari (Mottiar & Quinn, 2003) che dovrebbero perciò collaborare alla pianificazione e alla gestione del settore che può fruttare benefici a tutti i residenti (Figini et al., 2009). Ciò previene anche la loro resistenza e favorisce la migliore organizzazione e gestione dell'accoglienza (Pechlaner et al., 2010). Anche le località limitrofe dell'entroterra potrebbero essere beneficate, soprattutto se ben collegate (Agarwal, 2012).

La letteratura dimostra le sue asserzioni riferendo di realtà empiriche. In Italia, per esempio, Rimini è il classico caso di un'economia basata sui servizi al turismo che hanno trasformato, nel tempo, la sua struttura socioeconomica (Battilani e Fauri, 2009) anche con la partecipazione collaborativa dei suoi cittadini (Figini et al., 2009). La destagionalizzazione è stata utile per l'attività delle strutture utilizzabili anche nei periodi freddi, con il turismo d'affari e culturale (Figini & Vici, 2012). Esperienze simili caratterizzano alcune destinazioni inglesi (Watts, 2009) con reti di implementazione collaborativa. Alcune peculiarità tipiche possono arricchire l'attrattività. È il caso dei moli (Chapman et al., 2021), dei fari, delle acque termali (Alexandrova et al., 2019) e dei parchi dei divertimenti (McCarthy, 2022).

Il turismo balneare ha complessità che impongono classificazioni e valutazioni innovative (Micallef et al., 2004).

Mancano, in dottrina studi quantitativi approfonditi sui bilanci delle imprese balneari e sulla loro analisi. Questa ricerca vorrebbe stimolare riflessioni sulle loro performance verificando tre ipotesi:

H1: la redditività degli stabilimenti balneari italiani è ovunque elevata, ma ha subito una riduzione per effetto della pandemia, come indicato da recenti studi sul turismo italiano (Rio, 2020; Ciarlo e Sassetto 2022);

H2: i profitti elevati favoriscono l'autofinanziamento e dunque una struttura finanziaria equilibrata (Sarcone e Sarcone, 2023);

H3: non vi sono sostanziali differenze tra le principali macroregioni italiane, nonostante le sostanziali diversità economiche e sociali (Viesti, 2021).

Si prosegue, così, una ricerca già sviluppata con comparazioni internazionali tra Italia, Francia e Spagna (Migliaccio & Meninno, 2023), utilizzando un approccio metodologico la cui validità è stata confermata da recenti pubblicazioni in riviste di rilevante importanza internazionale (De Blasio et al., 2022; Migliaccio e De Palma, 2024).

9.3. Il contesto italiano

L’Italia è una penisola con circa 8.000 km di coste, di cui approssimativamente il 40% basse e facilmente raggiungibili (Ispra, 2014). Tra queste ultime, il 70% sono spiagge sabbiose o ghiaiose. Le coste balneabili sono lunghe oltre 5.529 Km, di cui 4.952 vantano una eccellente qualità dell’acqua marina (discomap.eea, 2024). Sulle spiagge operano spesso lidi o stabilimenti balneari, imprese localizzate presso il mare per soddisfare bisogni vari dei bagnanti, residenti o turisti, che non vogliono portare in spiaggia ombrelloni, lettini e altre attrezzature per rendere comoda la permanenza.

Sono caratterizzati da dimensioni varie, anche se i piccoli sono prevalenti (SIB, 2002; Unioncamere, 2022). Hanno forme giuridiche diverse: dalle ditte individuali, spesso a conduzione familiare (prevalenti), alle società, ad enti no profit. Alcuni sono stagionali, altri permanenti perché offrono servizi di ristorazione e divertimento usufruibili sempre. Possono operare su spiaggia libera attrezzata o in concessione. Tra i loro compiti, la pulizia e l’igiene dell’arenile, auspicando una buona qualità dell’acqua. Dovrebbero anche consentire l’accesso ai servizi igienici, oltre alla classica disponibilità di attrezzature per proteggersi dal sole, rilassarsi, divertirsi e cibarsi.

Più recentemente si sono diffuse certificazioni ambientali che attestano l’adesione ai principi di sostenibilità che promuovono i territori che hanno adottato politiche integrate di gestione delle risorse naturali tese alla loro conservazione. Un esempio molto noto è la Blue Flag “Bandiera Blu” (Pencarelli, 2016) rilasciata dalla *Foundation for Environmental Education*. La

Direttiva Bolkenstein¹ ha stabilito i requisiti di sostenibilità minimi per ottenere o rinnovare la concessione demaniale. Tra essi, quelli ex ISO 13009, specifici per il settore balneare (isocertificazioni.it, Senza anno).

Gli imprenditori balneari italiani sono soprattutto uomini (69%) (Giuzzo, 2023; Nomisma, 2023). Due terzi circa hanno un'età tra i 40 e i 64 anni, mentre i giovani sono solo circa il 10,5%. Il 61,5% ha conseguito un diploma superiore; il 10,5% la sola licenza media. Solo il 2,1% sono fermi all'istruzione elementare. La gestione ordinaria di uno stabilimento balneare (Corsini, 2004) consente di usufruire della struttura e dell'ambiente naturale nel quale è inserita. Essa consiste nell'assistenza alla clientela con l'assegnazione dell'ombrellone con eventualmente sedie e lettini, e della cabina. Si aggiungono servizi "a domanda" relativi a caffetteria e ristorazione, a natanti, e alla concessione di spazi per sport. Ci può anche essere animazione per bambini, giovani o adulti, nelle ore diurne o notturne.

9.4. La metodologia

9.4.1. Generalità

Presupposto dello studio è la capacità del bilancio di esprimere compiutamente gli equilibri economico-finanziari delle imprese, soprattutto se potenziato con adeguate analisi per indici e flussi. Le sue risultanze ben si adattano a una metodologia di ricerca solo quantitativa, elaborando i dati provenienti dagli archivi di Moody's Analytics. L'indagine è riferita al decennio 2013-2022 e considera la tendenza decennale della media annua del Return on Equity (Roe), del Return on Investment (Roi) e dell'indice di indipendenza finanziaria (Leverage). Non sempre le numerose aziende del campione hanno comunicato i dati richiesti, per cui è stato necessario indicare anche il numero di osservazioni disponibili. Bisogna, inoltre, considerare che alcune piccole imprese non sono obbligate a depositare il bilancio, per cui alcuni dati sono fisiologicamente indisponibili. Per il confronto tra le aree geografiche, si è invece utilizzato il test ANOVA, ovvero l'analisi della varianza "a una via", con tolleranza 0,05 (Liao & Li, 2018) che indica la presenza di differenze statisticamente si-

¹ Direttiva 2006/123/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 12.12.2006 relativa ai servizi nel mercato interno, in GUCE L 376/36 del 27.12.2006.

gnificate, senza però specificarne l'origine, poi individuata dal Tukey-Kramer test (Tukey, 1993; Kramer, 1956).

9.4.2. *Il campione*

Gli stabilimenti balneari sono identificati con il Codice Ateco 93.29.20 “Gestione di stabilimenti balneari: marittimi, lacuali e fluviali” e sono parte della più ampia categoria del codice Nace Rev 2: 93.29 - Other amusement and recreation activities. Ne sono stati selezionati 8.373 collocati nelle tre macroregioni, come da Tabella 1.

Tab. 1 – Collocazione geografica

Nord		Centro		Sud e isole	
Valle D'Aosta	0	Toscana	990	Campania	869
Piemonte	24	Umbria	8	Abruzzo	506
Liguria	836	Marche	600	Molise	55
Emilia-Romagna	1049	Lazio	791	Puglia	663
Lombardia	79			Basilicata	74
Trentino-Alto Adige	7			Calabria	733
Veneto	135			Sicilia	767
Friuli-Venezia Giulia	34			Sardegna	153
	2.164		2.389		3.820

Fonte: nostre elaborazioni

Gli stabilimenti operano talvolta anche presso laghi e fiumi.

Il maggior numero è situato nell'Italia meridionale considerando la morfologia delle zone con numerose coste balneabili.

È possibile classificare le strutture anche in relazione alla loro forma giuridica (Tabella 2).

Tab. 2 – La forma giuridica

S.R.L.	2426	S.R.L. a socio unico	52
S.A.S.	1812	Associazione	33
Impresa individuale	1748	Consorzio	20
S.N.C.	1130	Società consortile a responsabilità limitata	16
S.R.L. semplificata	900	S.P.A.	10
S.c.a.r.l.p.a.	204	Altre forme	22

Fonte: nostre elaborazioni

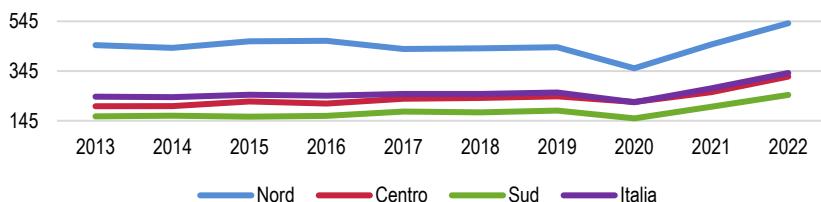
Le società a responsabilità limitata prevalgono nettamente perché rappresentano quasi il 30% del totale. Seguono le società in accomandita semplice (21,64%), le imprese individuali (20,88%) e le società in nome collettivo (13,50%). Solo 10 sono società per azioni.

Le dimensioni delle aziende del campione sono misurate in relazione al fatturato, al totale dell'attivo e al numero dei dipendenti.

Le osservazioni relative al fatturato medio nazionale sono state, nel decennio, quasi 1.600, da un minimo di 1.160 nel 2013 a un massimo di 1.884 nel 2021. Sembrebbero poche, considerando la numerosità del campione. Tuttavia, si ricorda che solo alcune forme sociali sono obbligate al deposito di bilancio rendendo così disponibile il dato.

I fatturati medi più elevati si registrano decisamente nelle regioni settentrionali (Grafico 1).

Graf. 1 – La dimensione – Il fatturato (valori in migliaia)

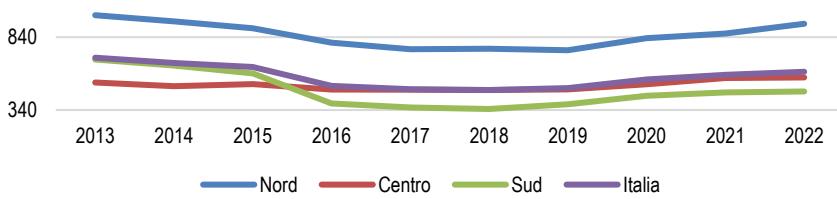


Fonte: nostre elaborazioni

I valori più bassi sono, all'opposto, al Sud Italia, con il minimo medio annuo di €154.642, nel 2020: in questo anno si evidenzia un crollo evidente in tutte le regioni per effetto della pandemia. Successivamente vi è stata, però, un'ininterrotta ripresa che ha raggiunto esiti superiori ai precedenti.

Per valutare gli attivi delle aziende sono disponibili un numero di osservazioni sostanzialmente simili a quelle del fatturato. Gli stabilimenti balneari più grandi sono i settentrionali, quelli più piccoli i meridionali (Grafico 2).

Graf. 2 – La dimensione – Il totale attivo (valori in migliaia)

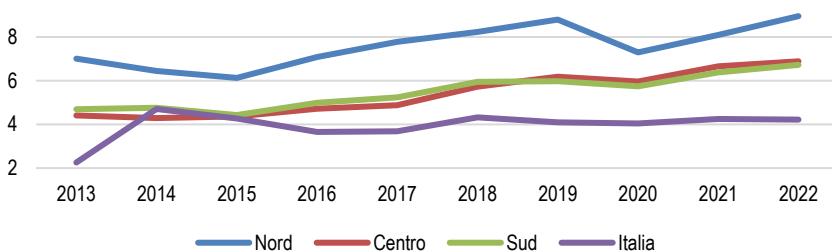


Fonte: nostre elaborazioni

Il valore medio massimo si registra al Nord nel 2013 con € 990.535; il minimo al Sud nel 2018, con € 347.198. È evidente una progressiva tendenza a ridurre gli investimenti dall'inizio del decennio. L'inversione si ha nel biennio 2018-2019 e prosegue senza discontinuità, nonostante la pandemia.

Anche la disponibilità di informazioni relative ai dipendenti non è elevata. Nel decennio sono disponibili circa 1.559 informazioni nazionali tra un minimo di 1.155 (2013) a un massimo di 1.857 (2022). Poche, considerando la numerosità del campione e che il dato può essere comunicato indipendentemente dal deposito di bilancio. L'esito della ricerca è riportato nel Grafico 3.

Graf. 3 – La dimensione – I Dipendenti



I risultati sono coerenti con i precedenti. Le aziende più grandi sono al Nord (max 8,95, nel 2022), le più piccole al Sud (min 4,43, nel 2015). In ogni caso, sono aziende molto piccole, pure con questo parametro. Salvo eccezioni, si registra una crescita tendenziale dell'occupazione, nonostante i minori investimenti. Nord e Centro hanno subito maggiormente la pandemia.

9.5. Risultati della ricerca e prime valutazioni

9.5.1 Evoluzione degli indici e differenze territoriali

Il Return on Equity (Roe)

Esprime il rendimento percentuale delle risorse proprie, dividendo il risultato d'esercizio con il capitale netto. Ovviamente si auspicano valori elevati. La Tabella 3 fornisce il numero delle osservazioni disponibili.

Tab. 3 – Roe – Osservazioni disponibili

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	219	229	251	249	275	293	317	330	346	346
Centro	327	355	367	388	407	413	448	453	512	501
Sud	338	391	423	485	532	567	624	611	639	578
Italia	884	975	1041	1122	1214	1273	1389	1394	1497	1425

Fonte: nostre elaborazioni

La Tabella 4 indica, invece, le medie annue per ogni zona.

Tab. 4 – Roe – Valori medi

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	7,26	1,13	13,79	12,14	12,29	10,96	9,37	12,51	17,65	18,75
Centro	-4,48	-1,59	2,38	2,42	4,98	4,88	6,40	8,28	12,41	8,15
Sud	-5,86	-3,85	2,00	2,29	7,77	7,01	6,44	2,03	10,85	5,12
Italia	-4,45	-3,69	3,18	5,32	6,47	5,75	5,90	5,27	11,72	8,30

Fonte: nostre elaborazioni

Una più chiara rappresentazione è possibile rappresentando graficamente il trend con rette spezzate e curve interpolanti. Queste ultime richiedono la preliminare individuazione delle equazioni che massimizzano R^2 (Tabella 5).

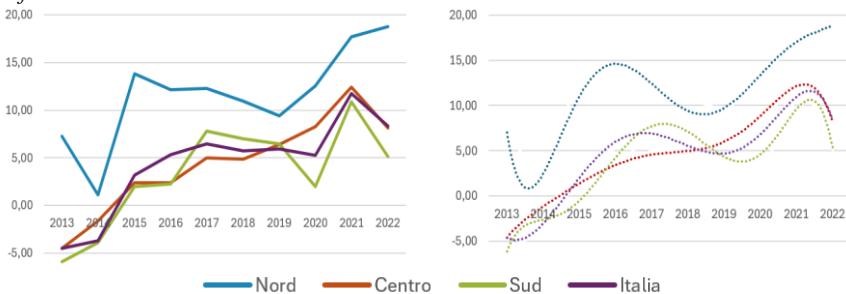
Tab. 5 – Roe – Equazioni interpolanti ed R^2

Zona	Equazione	R^2
Nord	$y = 0,0054x^6 - 0,2036x^5 + 3,0044x^4 - 21,68x^3 + 78,205x^2 - 126,51x + 74,202$	0,9144
Centro	$y = -0,0019x^6 + 0,0537x^5 - 0,5759x^4 + 3,0061x^3 - 8,3369x^2 + 14,478x - 13,183$	0,9865
Sud	$y = -0,0073x^6 + 0,2274x^5 - 2,722x^4 + 15,655x^3 - 44,852x^2 + 62,7x - 37,094$	0,8995
Italia	$y = -0,0016x^6 + 0,0349x^5 - 0,1931x^4 - 0,5503x^3 + 7,2297x^2 - 14,399x + 3,3077$	0,9694

Fonte: nostre elaborazioni

Il Grafico 4 illustra dunque la tendenza comparata per aree geografiche.

Graf. 4 – Roe – Trend



Fonte: nostre elaborazioni

Il decennio registra un trend in aumento, con valori anche elevati, nonostante l'attesa flessione dell'anno pandemico, il 2020, al quale è seguito un immediato rimbalzo. Sorprende l'ulteriore riduzione del 2022, da investigare meglio, e che può verosimilmente ritenersi imputabile anche agli ultimi susseguimenti del Covid-19 e agli aumenti dei prezzi derivanti dagli eventi bellici internazionali. La curva del Nord si colloca chiaramente più in alto delle altre.

L'eventuale presenza di differenze è accertata al test Anova (Tabella 6).

Tab. 6 – *Roe – Test Anova*

RIEPILOGO						
Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza		
Nord	10	115,8514	11,58514	25,34435		
Centro	10	43,83941	4,383941	24,51295		
Sud	10	33,79493	3,379493	27,02798		
ANALISI VARIANZA						
Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	400,6629	2	200,33145	7,816768	0,002097817	3,354130829
In gruppi	691,9675	27	25,628425			
Totale	1092,63	29				

Fonte: nostre elaborazioni

F è superiore ad F critico, per cui vi sono differenze significative da individuare con il successivo test di Tukey-Kramer.

Il Return on Investments (Roi)

Verifica il rendimento percentuale della gestione caratteristica del capitale investito. Si ottiene dividendo il reddito operativo con il capitale investito. Anche in questo caso, si auspicano valori elevati e soprattutto superiori al costo del denaro. La Tabella 7 indica le osservazioni disponibili.

Tab. 7 – *Roi – Osservazioni disponibili*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	173	162	171	102	123	124	129	127	130	153
Centro	246	237	246	160	143	165	166	163	179	171
Sud	266	244	277	230	235	236	250	265	254	236
Italia	685	643	694	492	501	525	545	555	563	560

Fonte: nostre elaborazioni

La Tabella 8 indica invece i valori medi annui.

Tab. 8 – Roi – Valori medi

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	2,65	1,55	3,17	4,12	4,83	4,29	3,21	3,55	4,63	4,69
Centro	1,95	2,55	3,21	3,97	4,44	3,83	4,04	3,51	6,70	5,24
Sud	0,05	0,98	1,62	3,21	4,25	3,16	4,66	0,90	3,91	5,02
Italia	1,48	1,85	2,69	3,82	4,58	3,68	4,34	2,29	5,18	5,05

Fonte: nostre elaborazioni

Si procede quindi all’individuazione delle equazioni interpolanti che massimizzano R^2 (Tabella 9).

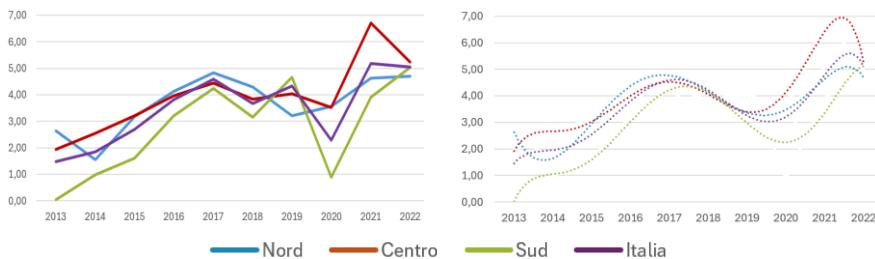
Tab. 9 – ROI – Equazioni interpolanti ed R^2

Zona	Equazione	R^2
Nord	$y = -0,0005x^6 + 0,0122x^5 - 0,0637x^4 - 0,3277x^3 + 3,7724x^2 - 9,3976x + 8,6371$	0,9823
Centro	$y = -0,0022x^6 + 0,0659x^5 - 0,7697x^4 + 4,332x^3 - 12,215x^2 + 16,7x - 6,1878$	0,9393
Sud	$y = -0,0018x^6 + 0,0579x^5 - 0,723x^4 + 4,3094x^3 - 12,693x^2 + 18,098x - 9,0202$	0,7865
Italia	$y = -0,0017x^6 + 0,0542x^5 - 0,6399x^4 + 3,5798x^3 - 9,7905x^2 + 12,845x - 4,5953$	0,8473

Fonte: nostre elaborazioni

Si può procedere alla rappresentazione figurativa comparata (Grafico 5).

Graf. 5 – Roi – Trend



Fonte: nostre elaborazioni

Gli effetti pandemici del 2020 sono palesi ed accentuati per il Roi, rispetto al Roe. Più tenue la flessione del 2022. In generale, comunque, si registra una tendenza all’aumento della redditività caratteristica ad eccezione di eventi straordinari. I valori assoluti non sono elevati, pure considerando che negli anni post pandemici l’inflazione è notevolmente aumentata.

Il test Anova (Tabella 10) può rilevare differenze statistiche significative.

Tab. 10 – Roi – Test Anova

RIEPILOGO						
Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza		
Nord	10	36,702	3,670	1,102		
Centro	10	39,442	3,944	1,801		
Sud	10	27,749	2,775	3,106		
ANALISI VARIANZA						
Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	7,480	2	3,740	1,867	0,174	3,354
In gruppi	54,078	27	2,003			
Totale	61,558	29				

Fonte: nostre elaborazioni

Questa volta F è inferiore ad F critico, per cui non vi sono differenze statisticamente significative. Il test post Anova non sarebbe necessario: si propone poi comunque per mera conferma.

Il Leverage

Esprime la relazione tra capitali propri e di terzi e perciò è anche detto “Rapporto di indebitamento”. Si calcola così: totale attività/patrimonio netto. Un valore astrattamente ottimale è circa 2, che dovrebbe però declinarsi in relazione al settore. La Tabella 11 fornisce le osservazioni annue.

Tab. 11 – Leverage – Osservazioni disponibili

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	263	288	304	314	340	355	379	399	415	407
Centro	401	448	460	484	499	512	542	547	588	575
Sud	435	483	534	599	659	703	747	764	781	735
Italia	1099	1219	1298	1397	1498	1570	1668	1710	1784	1717

Fonte: nostre elaborazioni

La Tabella 12 propone il dato medio annuo dell’indice.

Tab. 12 – Leverage – Valori medi

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nord	-9,91	12,41	6,26	10,00	8,47	3,64	-1,24	3,55	2,54	17,76
Centro	6,28	6,76	1,25	12,87	7,65	5,16	11,52	5,62	10,12	9,48
Sud	5,79	1,47	6,05	3,14	3,76	3,65	5,20	10,82	11,81	18,35
Italia	2,87	5,02	4,30	8,25	6,14	4,26	6,52	7,36	9,15	14,57

Fonte: nostre elaborazioni

Come prima, si determinano le equazioni interpolanti (Tabella 13).

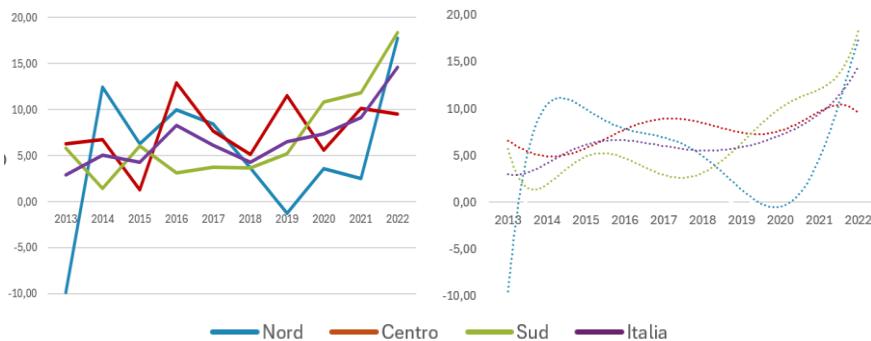
Tab. 13 – Leverage – Equazioni interpolanti ed R^2

Zona	Equazione	R^2
Nord	$y = -0,0061x^6 + 0,2188x^5 - 3,102x^4 + 22,052x^3 - 82,853x^2 + 154,29x - 100,13$	0,8974
Centro	$y = -0,0018x^6 + 0,0524x^5 - 0,5573x^4 + 2,5595x^3 - 4,3343x^2 + 0,2701x + 8,5886$	0,2082
Sud	$y = 0,006x^6 - 0,2022x^5 + 2,6748x^4 - 17,354x^3 + 57,061x^2 - 87,77x + 51,31$	0,9708
Italia	$y = 0,0013x^6 - 0,0442x^5 + 0,5995x^4 - 3,9637x^3 + 12,8x^2 - 17,214x + 10,844$	0,91

Fonte: nostre elaborazioni

Solo l'equazione del Centro ha una scarsa rappresentatività, con un R^2 molto basso. Il Grafico 6 illustra dunque le tendenze comparate.

Graf. 6 – Leverage – Trend



Fonte: nostre elaborazioni

Gli andamenti sono altalenanti e di difficile interpretazione. Di norma l'indebitamento eccessivo appare prevalente. Non vi sono peculiarità negli anni pandemici. Il test Anova è nella Tabella 14.

Tab. 14 – Leverage – Test Anova

RIEPILOGO						
Gruppi	Conteggio	Somma	Media	Varianza		
Nord	10	53,48	5,348	58,4880622		
Centro	10	76,71	7,671	11,7356322		
Sud	10	70,04	7,004	26,5953378		
ANALISI VARIANZA						
Origine della variazione	SQ	gdl	MQ	F	Valore di significatività	F crit
Tra gruppi	28,6118467	2	14,3059233	0,44327824	0,646516791	3,354131
In gruppi	871,37129	27	32,2730107			
Totale	899,983137	29				

Fonte: nostre elaborazioni

F è inferiore a F critico, per cui non vi sono differenze statisticamente significative.

Tuttavia, il Tukey-Kramer si propone comunque.

Verosimilmente le diversità evidenti nel grafico si compensano.

9.5.2 Il Tukey Kramer test

L'analisi post-ANOVA individua l'area che genera differenze (Tabella 15) risultate statisticamente significative solo per il Roe.

Tab. 15 – Tukey Kramer test comparato

	Roe	Roi	Leverage
Media Nord	11,585	3,669	5,348
Varianza Nord	25,32818333	1,100587778	58,48806222
n Nord	10	10	10
Media Centro	4,383	3,944	7,671
Varianza Centro	24,50846778	1,798937778	11,73563222
n Centro	10	10	10
Media Sud e Isole	3,38	2,776	7,004
Varianza Sud e Isole	27,02295556	3,099093333	26,59533778
n Sud e Isole	10	10	10
N (numerosità totale)	30	30	30
N gruppo più piccolo	10	10	10
Numero gruppi	3	3	3
Varianza pooled (comune)	25,61986889	1,99953963	32,27301074
Gradi di libertà	27	27	27
Q	3,51	3,51	3,51
Confronto Nord e Centro			
Differenza medie Nord e Centro	7,202	0,275	2,323
Valore critico	5,618178946	1,569539047	6,305606391
	<i>Differenza significativa</i>	Differenza non significativa	Differenza non significativa
Confronto Nord e Sud e Isole			
Differenza medie Nord e Sud e Isole	8,205	0,893	1,656
Valore critico	5,618178946	1,569539047	6,305606391
	<i>Differenza significativa</i>	Differenza non significativa	Differenza non significativa
Confronto Centro e Sud e Isole			
Differenza medie Centro e Sud e Isole	1,003	1,168	0,667
Valore critico	5,618178946	1,569539047	6,305606391
	<i>Differenza non significativa</i>	Differenza non significativa	Differenza non significativa

Fonte: nostre elaborazioni

Il test conferma l'assenza di differenze rilevanti per Roi e Leverage. Il Roe registra invece distanze significative tra il Nord e altre due aree.

9.6. Discussione e conclusioni

Questo studio ha misurato la performance degli stabilimenti balneari italiani, considerando il loro rilievo nell'economia nazionale.

L'analisi arricchisce la conoscenza di queste unità produttive in un Paese ricco di coste diffuse in tutta la penisola, pure considerando le differenze tra le diverse macroregioni (Viesti, 2021). Essa implementa la letteratura con verifiche quantitative basate sui bilanci, trascurate dalla dottrina che si è invece concentrata sul turismo balneare (Walton, 2011) e sul suo impatto sui residenti (Mottiar & Quinn, 2003; Figini et al., 2009) e dell'entroterra limitrofo (Agarwal, 2012), anche per prevenire possibili resistenze (Pechlaner et al., 2010).

Numerosi studi sono stati dedicati a casi italiani come Rimini (Battilani & Fauri, 2009; Figini et al., 2009), esempio anche di destagionalizzazione (Figini & Vici, 2012), analogamente ad alcune sedi inglesi (Watts, 2009). Molta attenzione anche ad arricchire l'offerta turistica con altre attrazioni (Chapman et al., 2021; Alexandrova et al., 2019; McCarthy, 2022). Quasi assenti gli studi sui bilanci, salvo eccezioni (Migliaccio e Meninno, 2023).

La prima ipotesi (H1) presupponeva una redditività ovunque elevata, ridotta solo per effetto della pandemia. Può ritenersi sostanzialmente confermata, anche con valori elevati, soprattutto al Nord.

Nonostante le difficoltà di interpretazione della tendenza del leverage, la seconda ipotesi (H2) non può confermarsi, perché le imprese appaiono notevolmente indebite, malgrado la piccola dimensione prevalente per fatturato, impieghi e numero di dipendenti. Il possibile autofinanziamento non ha contribuito a riequilibrare le relazioni tra fonti interne ed esterne.

Parzialmente confermata la terza ipotesi (H3). Non vi sono significative differenze tra le principali macroregioni italiane, ad eccezione del Roe che risulta più alto nelle settentrionali.

Questo studio auspica ulteriori approfondimenti, utilizzando altri indici e flussi: l'uso di solo tre ratios è un evidente limite.

Comparazioni spaziali e temporali possono essere anche inerenti ad aree più ristrette. Si potrebbe così focalizzare la performance degli stabilimenti lacustri, distinguendoli dai costieri. Oppure analizzare quella di particolari aree caratterizzate da *over tourism* intensivo o, all'opposto, di quelle meno sfruttate.

Implicazioni teoriche. Particolarmente utile l'approccio interdisciplinare che ha valorizzato test statistici per giungere a considerazioni economiche: la metodologia è facilmente esportabile per analisi simili di altri segmenti dell'industria turistica e/o di altri compatti economici.

Implicazioni pratiche. Gli operatori possono confrontare la loro situazione con quella media, individuando tempestivamente eventuali inefficienze. Anche le autorità pubbliche potrebbero utilizzare questo studio a sostegno del turismo.

Bibliografia

- Agarwal, S. (2012). Resort economy and direct economic linkages. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1470-1494.
- Alexandrova, A. Y., Aigina, E. V., & Minenkova, V. V. (2019). The impact of 2014 olympic games on Sochi tourism life cycle. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 10(6), 1224-1234.
- Battilani, P., & Fauri, F. (2009). The rise of a service-based economy and its transformation: Seaside tourism and the case of Rimini. *Journal of Tourism History*, 1(1), 27-48.
- Chapman, A., Light, D., & Richards, S. (2021). Heritage attractions, competitive pressures and adaptation: the case of the British seaside pier. *Journal of Heritage Tourism*, 16(5), 533-545.
- Ciarlo, M., & Sassetto, S. (2022). *Gestione del turismo sostenibile nell'era post Covid*. Tab.
- Corsini, B. (2004). *L'impresa balneare: storia, evoluzione e futuro del turismo di mare*. Hoepli.
- De Blasio, V., Pavone, P., & Migliaccio, G. (2022). Cosmetics companies: Income developments in time of crisis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1017-1048.
- discomap.eea (2024), *Bathingwater*, dal sito: <https://discomap.eea.europa.eu/bathingwater/> (10/6/2024).
- Facini, P. (2007). *Sabya. Beach guide. La guida alle spiagge italiane che fanno tendenza*. FBE.
- Figini, P., & Vici, L. (2012). Off-season tourists and the cultural offer of a mass-tourism destination: The case of Rimini. *Tourism Management*, 33(4), 825-839.
- Figini, P., Castellani, M. & Vici, L. (2009). Estimating tourism effects on residents: A choice modelling approach to the case of Rimini. In Á., Matias, P., Nijkamp & M., Sarmento (Eds.), *Advances in Tourism Economics: New Developments*, Physica-Verlag, 145-164.
- Giovenale, F. (1975). *Il turismo e le coste italiane*. Giuffrè.
- Giuzio, A. (2023), *Stabilimenti balneari, quanto valgono e quanto fatturano davvero: lo studio Nomisma*, dal sito www.mondobalneare.com (8/7/2024).

- isocertificazioni.it (Senza anno), UNI ISO 13009:2018, dal sito www.isocertificazioni.it (8/7/2024).
- Ispra (Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale) (2014), *Tematiche in primo piano. Stato dell'ambiente*. Ispra.
- Kramer, C. Y. (1956) Extension of multiple range tests to group means with unequal numbers of replications. *Biometrics*, 12(3), 307-310.
- Liao, Q., & Li, J. (2018). An Adaptive Reduced Basis ANOVA method for High-dimensional Bayesian Inverse Problems. *ArXiv*: 1811.05151 [math.NA].
- Lubchenco, J., & Haugan, P. M. (2023). *The Blue Compendium from Knowledge to Action for a Sustainable Ocean Economy*. Springer.
- McCarthy, W. (2022). The pedigree of pixie dust: Disneyland and theme parks as a remediation of playful places throughout history. *Journal of Leisure Research*, 53(2), 253-271.
- Micallef, A., Williams, A. T., Radic, M. & Ergin, A. (2004). Application of a novel bathing area evaluation technique – a case study of Croatian Island beaches. *World Leisure Journal*, 46(4), 4-21.
- Migliaccio, G., & Meninno, M. (2023), Profitability and financial structure of bathing establishments: an initial international comparison. In Gagauz O. (eds.). Conference proceedings on “*Economic growth in the conditions of globalization*”, 17th ed., October 12-13, Vol. I, NIER, Chisinau, 154-168.
- Migliaccio, G., & De Palma, A. (2024). Profitability and financial performance of Italian real estate companies: Quantitative profiles. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 122-160.
- Mottiar, Z., & Quinn, B. (2003). Shaping leisure/tourism places - The role of holiday home owners: A case study of Courtown, Co. Wexford, Ireland. *Leisure Studies*, 22(2), 109-127.
- Nomisma (2023). *Concessioni demaniali e imprese balneari in Italia*, dal sito www.mondobalneare.com (08/07/2024).
- Pechlaner, H., d'Angella, F., Carlo, M., & Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Pencarelli, T. (a cura di) (2016). *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*. FrancoAngeli.
- Rio, R. (2020). *Turismo in quarantena: gli effetti del Coronavirus sul sistema italiano*. Tangram.
- Sarcone, F., & Sarcone, S. (2023). *L'autofinanziamento nell'economia dell'impresa: fatti e rapporti con il cash flow ed il fabbisogno di capitale*. FrancoAngeli.
- SIB (Sindacato italiano balneari) (2002). *Rapporto sulle imprese balneari*. Mercury.
- Stoldola, S. (2022). *Last resort: A chronicle of paradise, profit, and peril at the beach*. Harper Collins Publishers Inc.
- Tukey J. W (1993). Where should multiple comparisons go next? In Hoppe, F.M. (ed.). *Multiple Comparisons, Selection, and Applications in Biometry*. Dekker, 187-207.

- Unioncamere (2022). *Negli ultimi 10 anni +25% per le attività che gestiscono le spiagge italiane*, dal sito www.infocamere.it (26/3/2023).
- Viesti, G. (2021). *Centri e periferie. Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*, Laterza.
- Walton, J. K. (2011). Seaside tourism in Europe: Business, urban and comparative history. *Business History*, 53(6), 900-916.
- Watts, M. (2009). Collaborative implementation network structures: Cultural tourism implementation in an English seaside context. *Systemic Practice and Action Research*, 22(4), 293-311.

Parte seconda
Performance e sostenibilità

Sezione prima
Approcci teorici ed evidenze empiriche

10. CULTURAL SUSTAINABILITY ACCOUNTING AND MANAGEMENT FOR SOCIAL INCLUSION IN THE CONTEXT OF ARCHAEOLOGICAL TOURISM: THEORETICAL PERSPECTIVES AND EMPIRICAL EVIDENCE

di *Maria Gabriella Baldarelli*^{*} ed *Eleonora Cardillo*^{**}

10.1. Introduction

The context of museums and archaeological sites represents a place for promoting collective well-being and community development. Cultural heritage contributes to personal and social growth, through rediscovery of places and landscapes identities. The objective of the work is to evaluate the contribution of cultural sustainability accounting and management in supporting social inclusion processes in the context of archaeological tourism. The concept of cultural sustainability is considered as a fundamental element in the management of cultural heritage (Brown, 2019; Cerquetti and Montella, 2021), contributing to the debate on the relevance of promoting inclusive processes within cultural institutions (Springinzeisz, 2022; González-Herrera et al., 2023), such as museums and archaeological parks. On one side, several contributions analyze the connection between the objective of the museum and sustainability, highlighting specific logics and elements that can support environmental and social initiatives and practices (Pop and Borza, 2016; Villeneuve, 2013), on the other, some studies highlight the ways in which museum can promote inclusive processes (Solima et al., 2021; Coleman, 2015; Colacino and Mineo, 2023). If these aspects have been considered by the literature on the topic, however, the literature has little developed the link between the cultural element of sustainability and inclusive processes (Fehér et al., 2023). This contribution aims to help fill this gap, proposing, through the integration of two theoretical frame-

^{*} Università degli Studi di Bologna.

^{**} Università degli Studi di Catania.

works present in the literature (Stylianou-Lambert et al., 2014; Sandell, 1998), a conceptual model that connects the cultural sustainability accounting and management with the inclusive museum approach. The research design is involving literature review about cultural sustainability and social inclusion in cultural institution, and a qualitative research case. The investigated case study is the Archaeological Park of the Temples Valley in Agrigento which contains a series of relevant temples of the Hellenic period and which constitutes a World Heritage Site. We chose this site since the park, while gravitating in a territorial context that presents various economic and social criticalities, plays an essential role for social development, and carries out an incisive action in fighting exclusion. The analysis highlights the paths that the Temples Valley Park has started in recent years to promote social inclusion to respond to the cultural needs coming from the touristic area. Efforts and criticalities arise from the study, but also specific and planning actions emerge over time that can limit exclusion and become examples of social development for institutions operating in this field.

10.2. Framing literature about cultural sustainability and social inclusion

Cultural sustainability represents a fundamental pillar of sustainability and it denotes the need to protect the heritage and to strengthen the touristic and territory cultural vitality (Soini and Birkeland, 2014; Throsby, 2016; Sabatini, 2019; Loach et al., 2017; Pop et al., 2019; Lew, 2020; Magliacani, 2023). The interaction within cultural institution among culture, economy, society and environment creates essential prerequisites for developing virtuous and sustainable managerial processes (Pencarelli et al., 2016; Errichiello and Micera, 2018). Other studies have identified a framework for cultural sustainability (Soini and Dessein, 2016) by defining three different roles that culture takes on in the context of sustainability.

Cultural sustainability is defined as a dynamic asset that fosters social change towards sustainable development of community and society (Zheng et al., 2021; Loach and Rowley, 2021). Historical heritage is incorporated into structural elements, sites or places, and is a stimulus for tourism demand. Its tangible and intangible cultural characteristics are important elements for tourism attractiveness and sustainability (Throsby, 2016; Labadi, 2017). Literature highlights the relationships between museums and cultural sustainability as they contribute to economic, social and environmental objectives (Errichiello et al., 2018; Ernst

et al., 2016), influencing accounting and management. Several studies have highlighted the role of museums in maintaining the territory identity and in strengthening cultural dialogue, inclusion and social cohesion (Sutter et al., 2016). An interesting approach was followed by Stylianou-Lambert et al. (2014), who provide a theoretical model in which they explain the roles and responsibilities of museums in the field of cultural sustainability. Stylianou-Lambert et al. (2014) place the cultural sustainability model for museums considering cultural sustainability a fourth pillar compared to the traditional ones, such as economic, social and environmental. Authors underline how culture is very important within sustainable development. They elaborate a theoretical model of sustainable development for museums, which can be considered important for managerial policies. The study gives a definition of cultural sustainability: “considered to be the fourth pillar of sustainable development and can be defined as the consideration, preservation, and presentation of tangible and intangible heritage, artistic production, as well as the knowledge and skills of various social groups, communities, and nations. Meanwhile, it is important to keep in mind that: (1) culture functions in a wider social, economic, and ecological environment; (2) culture is time- and place-specific; and (3) certain individuals and groups have the tools and power to promote their cultural artifacts and values more forcefully than others” (Stylianou-Lambert et al. 2014, p.569). Authors identified the following areas: Heritage conservation, Cultural knowledge and skills, Memory /identity, New audiences/inclusion, Cultural diversity/intercultural dialogue, Creativity/innovation, and Artistic vitality. This model considers general aspects of culture but it can be adapted to specific contexts, in order to identify strengths or weaknesses that can help managers orient initiatives and actions towards cultural, creative and inclusive development. Starting from this theoretical model that connects museums, cultural sustainability and policies, the areas of cultural sustainability accounting and management are defined that influence the formulation of cultural initiatives and strategies, impacting on social inclusion and local development (Brown, 2019; Modi et al, 2021). The present study connects the topic of cultural sustainability with that of social inclusion. Cultural heritage within children's educational programs is relevant (Nuzzaci et. al., 2020), promoting inclusion, democracy and equity. “Cultural heritage is therefore an indispensable element of knowledge capable of positively qualifying learning: it is a real “social construction” which provides the basis for more dynamic family, school, etc. interactions” (Nuzzaci, 2020, pp. 579).

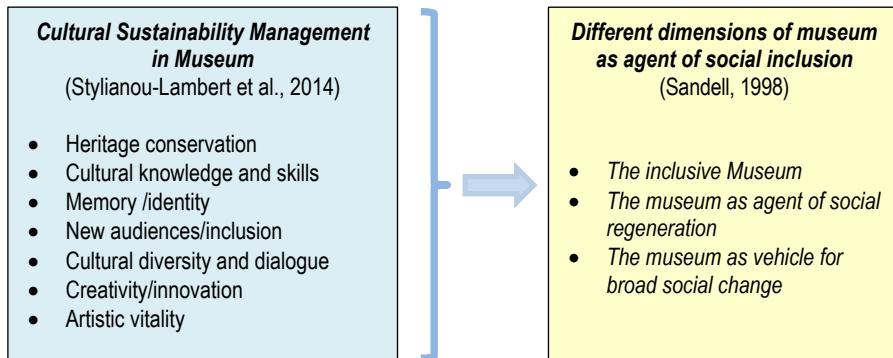
The concept of social inclusion has been analyzed in different areas in the context of museum institutions. Social inclusion means rethinking the organization by activating participatory paths and ensuring equal opportunities (Coleman, 2015), limiting the barriers that limit its implementation (Zakaria, 2020). This concept assumes relevance in the context of museum education (Colacino and Mineo, 2023) which can manifest itself in different areas such as learning, community involvement, training/internship (Springinzeisz, 2022).

The implementation of inclusive paths represents an essential element in the provision of museum services and in the activation of innovative paths that support accessibility (Solima et al., 2021), democratic practices of participation (Colacino and Mineo, 2023) and social justice (Kinsley, 2016). If we consider the literature that starts from the concept that the museum can be an agent of social inclusion or in any case of exclusion reduction as stated by Sandell (1998), this consideration can also be extended to cultural institutions and archaeological sites that play an important role in a specific territorial tourist area. Such organizations should inherently have inclusive characteristics and be agents of cultural change in the fight against exclusion. Sandell (1998), therefore, considers the museum as an agent of creation of a new culture against social discrimination. In this way, the museum can become an “activator” and agent of change but it also needs the contribution of other economic and social actors who can orient the system in this direction.

Starting from literature that investigate elements influencing management in promoting cultural sustainability (Stylianou et al., 2014; Loach et al., 2017; Fehér et al., 2023), the research question is: What is the contribution of cultural sustainability accounting and management in archaeological parks to support social inclusion?

Using the theoretical bases of cultural sustainability (Stylianou-Lambert et al., 2014) and social inclusion (Sandell, 1998, 2000, 2002), the work aims to evaluate how cultural sustainability supports social inclusion in the context of archaeological tourism. From a methodological point of view, the framework (Figure 1) links aspects of cultural sustainability in the areas of accounting and management and the inclusive museum.

Fig. 1 – The conceptual framework



Source: our elaboration on Stylianou-Lambert et al. (2014) and Sandell (1998) frameworks

10.3. Case study: methodology and results

10.3.1. Methodology

To investigate the role of cultural sustainability accounting and management in supporting social inclusive actions and democratic approaches, we conduct an Italian case study research: the archaeological Temples Valley Park in Agrigento. The site was chosen for its centrality in the context of the Island of Sicily with respect to the cultural growth of the territory. The methodology adopted is the case study approach (Yin, 2009) which is part of qualitative research in accounting and management studies. The case was conducted in order to identify the ways in which Temples Valley Park in Agrigento contributes to social inclusion, investigating the main areas of cultural sustainability (Stylianou-Lambert et al., 2014).

The study tries to understand and interpret the adopted practices within the organizational context (Scapens, 2004) carrying out documentary analysis (Dalglish et al., 2020) of various projects and reports detecting the cultural sustainability areas. We analyzed the main educational programs and projects, accounting and accountability documents, such as the budget 2023 and the content of the “Agrigento: 2020 Vision Implementing a Sustainable Tourism Action Plan” that assess the potential tourism of Agrigento. A questionnaire was administered to the Park's educational activities Responsible. Integrating the main literature on the topic of cultural sustainability (Stylianou-Lambert et al., 2014; Throsby, 2016; Errichiello et al., 2018; Ernst et al., 2016; Sutter et al., 2016; Zheng et al., 2021; Loach and Rowley, 2021) and social inclusion (Sandell, 1998; Kinsley,

2016; Zakaria, 2020; Solima et al. 2021; Springinzeisz, 2022; Colacino and Mineo, 2023), a questionnaire was structured in order to detect the main areas of connection between the cultural sustainability management and inclusive paths. The questionnaire has been sent in advance to give the Responsible the opportunity to discuss with Director and other managers who work in the structure and offer a shared vision of the impact that cultural sustainability initiatives have on social inclusion. From questionnaire results and documents analysis (including 2022-2023 Park budgets; 2017 sustainability report; reporting on internships and specific training activities; actions and initiatives for the promotion of the territory and the support of socio-environmental sustainability paths) different aspects of the cultural sustainability have been detected and interpreted.

10.3.2. Findings

The park was established in 2000 and welcomes the historical heritage of Akragas, one of the most important Greek colonies in the Mediterranean. Furthermore, in 2015 it received the DEVU, Declaration of Outstanding Universal Value, which makes it a singular and certainly interesting case to investigate, also with respect to the critical territorial context. It attracts a large number of visitors, between 600,000 and 700,000 per year, in fact it is planned to expand and improve the visiting areas in the archaeological park, (Honey M., Luna-Kelser J., 2012).

The table 1 shows the amounts obtained from ticket sales (year 2022).

The number of free tickets is the result of choices aimed at developing inclusion policies for particular categories of users. The Archaeological and Landscape Park of the Temples Valley was established with the regional law n. 20 of November 3, 2000 and its main purpose is the protection and enhancement of archaeological, historical, landscape and environmental heritage. Furthermore, various activities are carried out such as the conservation, the studies and the research of archaeological, landscape and environmental assets for scientific and cultural purposes involving people in the knowledge of the archeology and history of their local context.

Tab. 1 – Shows the amounts obtained from ticket sales – Year 2022

Year 2022	Ticket revenue	Paying tickets	Free tickets	Total tickets
January	€ 64.248,90	9.027	2.347	11.374
February	€ 72.543,66	10.296	2.943 13.239	13.239
March	€ 140.995,43 €	19.552	6.723 26.275	26.275
April	€ 373.114,65	51.662	24.596	76.258
May	€ 451.309,20	61.674	29.331	91.005
June	€ 452.069,20	62.088	16.085	78.173
July	€ 483.297,25	69.406	32.772	102.178
August	€ 799.816,55	115.415	50.848	166.263
September	€ 672.339,97	93.450	19.221	112.671
October	€ 472.399,67	65.066	19.026	84.092
November	€ 131.232,14	18.273	9.381	27.654
December	€ 99.797,67	13.949	6.803	20.752
TOTALE	€ 4.213.164,29	589.858	220.076	809.934

Source: elaboration on data taken from the 2023 Budget documents

The park, covering approximately 1300 hectares, represents a monumental and landscape heritage that was declared a “World Heritage Site” by UNESCO in 1997, as it is one of the largest and most prestigious archaeological sites in the Mediterranean. Projects are leading to a greater knowledge of the park in its archaeological and historical areas, developing initiatives to promote participation and inclusion (Honey M., Luna-Kelser J., 2012, p. 17).

Heritage conservation

The conservation and the protection of the park are the main activities. The Archaeological Park carries out a continuous valorization of the archaeological, landscape and environmental resources of the Valley. In the Valley of the Temples, there is one of the largest archaeological sites in the Mediterranean, to which the remains of the ancient city of Akragas belong. Conservation and research of archaeological assets for scientific and cultural purposes represents the prerequisite for guaranteeing current and future generations the enjoyment of the extraordinary monumental and landscape heritage. The Archaeological Park also plays a role in the conservation of the biodiversity of its territory. For example, the “Demetra Project” provides interventions and actions for the protection and conservation of the environmental and landscape context and offers opportunities for scientific, informative and educational valorization. The UNESCO Management Plan considers the site not only a place of conservation of historical culture but also an active place of culture production to contribute to the development of the local economic system.

Cultural knowledge and skills

This aspect is developed by the park, which represents a place where the efforts of scholars, professionals and cultural heritage technicians are concentrated. Sharing of objectives and methodologies strengthens archaeological research and develops specific skills in this field. There is a large group of professionals and technicians who offer their contribution. Various Italian universities collaborated in carrying out research projects (including Bologna, Padua, Palermo, Messina, Naples, Enna), with the aim of setting up the study and valorization of the pictorial heritage and archaeological sites. As part of these projects, numerous curricular internships have been activated with the aim of supporting and promoting the training of young researchers. There are various training initiatives to learn construction site activities including the Field School, called "Hellenistic painting from Macedonia to Sicily: the case of Agrigento" in 2018 and the Field School, called "The forms of living in the Mediterranean: the case of Agrigento" in 2019, where the techniques for the recovery of paintings and buildings were examined.

Memory /identity

The park is a place full of significant discoveries, which have substantially enriched the knowledge of the historical identity of the place. This function of transmitting memory is connected to research and use with the aim of strengthening the processes of sharing heritage with the community. The Park's ability to develop accessibility constitutes not only a form of inclusive hospitality but also a way to disseminate and educate about heritage value. The Park's mission is to enhance and learn about the heritage by bringing the community closer. For example, in 2020 the Archaeological Park promoted various initiatives as part of the 2020 European Heritage Days dedicated to the theme of cultural knowledge. The objective is to highlight the benefits that derive from cultural experience and the transmission of historical memory to the knowledge of society. Therefore, the park promotes the educational purpose and the key role of the historical-artistic heritage as a vehicle for knowledge of the past and influence on future generations.

New audiences/inclusion

Inclusion represents the most developed area of cultural sustainability. The park responds to "a widespread desire for cultural growth", representing the main cultural institution in the Agrigento area which carries out a significant inclusive and participatory action. There are various cultural initiatives carried out including the Archeo Dies, in which the park presents schools with an educational project divided into multidisciplinary courses. Furthermore, update

courses are organized for teachers, workshops aimed at students and educational activities. For example, younger students are involved in archaeological excavations to work on reconstructing the past. As part of the “Ars e techne project”, practical workshops are organized for painting, architecture, numismatics and mosaic. In the park there is the “Collige et serva” itinerary which develops thematic routes for community. The Nea Akragas project represents a great training and learning opportunity for students and teachers. These are many cultural and educative projects as a part of the broader training activity that has been carried out assiduously in recent years.

Cultural diversity/intercultural dialogue

The park tries to create, through the visit, a direct relationship between the visitor and the archaeological heritage. This moment becomes a cultural exchange and a transmitting information way. The visit purpose is therefore to offer a knowledge touristic experience. Exchange and inclusion are also facilitated by the possibility of learning information in Italian, English, French and Braille. The Facebook page also provides news on the park life and constitutes a virtual place to strengthen contact and interaction with the public. In order to encourage scientific debate and intercultural exchange, the park is the publisher of various scientific publications. Furthermore, it has participated in important international conferences and was the venue in 2017 for the prestigious Late Roman Coarse Ware Conference. Sharing projects, through scientific partnerships and cultural exchange, is fundamental for the development of the park's cultural sustainability. The objectives include the commitment to training students and young researchers through thematic workshops and field schools, study seminars and field activities (Caminneci V., Lepore G., I Colori di Agrigentum, 2019). An example of cultural exchange is the exhibition organized in recent years in the Pietro Griffi Archaeological Museum, acquired within the Archaeological Park of the Temples Valley site. It represents an opportunity to disseminate, encouraging cultural exchange and fruition by the community.

Creativity/innovation

The creativity and innovation are areas principally developed. From this perspective, specific skills are necessary to develop and apply new technologies and digital tools. Among the technologies used, there is the “laser scanner”, to precisely “photograph” the structures and carry out a detailed analysis of the individual walls. Furthermore, ground penetrating radar surveys to identify any buried structures are increasingly used. The area of innovation and creativity also includes the adoption of reporting tools to define careful plan-

ning, to reliably and effectively evaluate results and performance, and measure the sustainability of strategic choices and actions implemented. In this sense, as emerges from the interviews, the park does not adopt systematically the socio-environmental report. This represents a critical aspect for defining and framing the park sustainable management. Apart from the one isolated experience of the Sustainability Report produced in 2017, from that date onwards, despite the growing importance of sustainability, this document has not been produced. It is also necessary to develop a management document for programming by objectives that allows the park to orient and guide its activity to evaluate effectively the performances achieved. The Responsible underlines, in this regard, that it is necessary to structure the social report by defining the strategic and operational objectives according to “a precise management model repeatable over time and not linked to extemporaneousness”, which “can become a real guide for the management of the park”. In this sense, the Archaeological Park Council in 2023 is developing a strategic multi-year planning document. The document contains guidelines that provide strategic and operational objectives such as the revision of the plan and organization, the improvement of the quality of reception and the enhancement of museum itineraries. The park is developing a strengthening of strategic-management planning tools to improve the management of site use and access.

Artistic vitality

The park develops artistic vitality through the involvement of the community in various initiatives and in constant communication activities. The use of the Facebook page allows a direct update of news and of new investigations outcome carried out at the archaeological site. The experience offered focuses on heritage education and the transfer of knowledge to encourage the growth of personality, and the training of citizens active in the protection of historical heritage. An example of artistic vitality is the Archeo Ciak competition aimed at schools, which involves the creation of films on the theme of archeology and offers prizes for the winners. The sensitivity and support of teachers and students are evidence of a need present in the area. This makes the site even more responsible in its commitment to carrying out qualified educational activities and cultural enhancement initiatives. The touristic and territorial expansion promoted by the park focuses on the redevelopment interventions of some places that fall within the management of the archaeological park, including the Pietro Griffo Archaeological Museum, the archaeological area of Licata and Eraclea Minoa, Mount Adranone, Mount Kronio a Sciacca, the Palazzo Panitteri Museum.

10.4. Discussion: the impact of cultural sustainability on social inclusion

The case examined shows different areas that come from the archaeological park in order to develop and promote culture and inclusion in the area. Finding has implications for the possibilities of improving social inclusion and limiting the lack of interest and incentives for learning (Casey, 2005). From the survey and the interviews, emerges a strong interest, especially among young people, students and teachers, in participating in the cultural life of the archaeological park. Some actions, to strengthen the inclusive activities that the park is developing are linked to the expansion of the park library and the improvement of the visit routes. Park management encourages several areas of cultural sustainability that support social inclusion, such as: scientific and academic research to create opportunities and growth for young people; international academic and scientific exchange programs to create a bridge between Agrigento and the rest of the world; local initiatives to involve young people in the park's cultural activities. The aim is to accompany the students on an archaeological and technological journey that transfers the importance of framing the monuments in the perspective of the historical and territorial context. The educational courses launched for schools is a fundamental aspect for expanding fruition and bringing the community and the territory closer to cultural heritage. Through communication strategy and teaching methodology, the park offers training activities and experiences that in the medium-long term will be able to develop a better knowledge and propensity to study historical and cultural heritage monuments. Heritage pedagogy is an important element for increasing fruition and bringing the community closer to the perception and knowledge of a historical heritage. The creation of multidisciplinary paths, stimulating the involvement of schools, families and young people, leads to activation of social inclusion paths.

10.5. Conclusions

The analysis framework adopted connects cultural sustainability (Stylianou-Lambert et al., 2014) to social inclusion (Sandell, 1998), trying to identify, for each dimension, its contribution to support cultural and social inclusion. Starting from literature that examine cultural sustainability accounting and management (Stylianou et al., 2014; Loach et al., 2017), the research question was: "What is the contribution of cultural sustainability accounting and management in archaeological parks to support social inclusion?" To this purpose, the study examined the different dimensions that constitute cultural sustainability (Stylianou-Lam-

bert et al., 2014), highlighting that the most developed areas that influence social inclusion are Audiences/inclusion, Cultural diversity/intercultural dialogue and Artistic vitality. From accounting and reports analysis, it emerges that Heritage conservation, Cultural knowledge and skills, Memory/identity represent traditional activities that have permanently maintained over time, absorbing the majority of financial resources. The main cultural initiatives that play an essential role in social inclusion and regeneration are mainly aimed at stimulating scientific exchange programs, heritage pedagogy and local initiatives to involve young people in the park's cultural events creating cultural synergies and learning paths.

Findings highlight the role of some key dimensions of cultural sustainability which, identified within the archaeological park, can influence the management decisions on cultural tourism and artistic revitalization (Lew, 2020). Cultural education and inclusion are the key to the social and cultural development of the territory (Nussbaum, 2012; Kinsley, 2016; Solima et al., 2021; Colacino and Mineo, 2023). These reflections highlight the need to involve local young people in social activities that stimulate their interest in appreciating cultural heritage of the Temples Valley, activating a virtuous circle that can counteract the phenomena of exclusion and discrimination (Sandell, 1998; Fehér et al., 2023). The theoretical implications of the study are linked to its contribution to the debate on cultural sustainability accounting and management and social inclusion in the archaeological tourism sector, strengthening the literature on conceptual models that integrate these topics. The study proposes an original integration of the two areas (cultural sustainability and social inclusion) through theoretical frameworks proposed in the literature (Stylianou-Lambert et al., 2014; Sandell, 1998), evaluating their impact on institutional and managerial context. The practical implications of the study lie in providing a managerial tool to guide the museum or archaeological parks in setting up and supporting different dimensions of cultural sustainability that are linked to social inclusion. Although the case study results are not generalizable, the conceptual framework proposed is adaptable to different contexts because it provides a tool to orient and redesign adequate cultural policies that influence the management of cultural sustainability and the promotion of inclusive paths. The framework can guide managers and professionals who wish to activate cultural sustainability approach within cultural and archaeological institutions. The study represents a first research step to evaluate practices and critical issues of cultural sustainability accounting and management with respect to social inclusion. The contribution has some limitations as this analysis will have to be integrated with an evaluation of the governance system and museum networks that influence cultural sustainability.

References

- Brown, K. (2019). Museums and local development: An introduction to museums, sustainability and well-being. *Museum International*, 71(3-4), 1-13.
- Casey, P. H., Szeto, K. L., Robbins, J. M., Stuff, J. E., Connell, C., Gossett J. M., & Simpson, P. M. (2005). Child health-related quality of life and household food security. *Arch Pediatr Adolesc Med.*, 159(1): 51-6. doi: 10.1001/archpedi.159.1.51. PMID: 15630058.
- Cerquetti, M., & Montella, M. M. (2021). Meeting Sustainable Development Goals (SDGs) in Museum Evaluation Systems. The Case of the Italian National Museum System (NMS). *Sinergie Italian Journal of Management*, 39 (open in a new window), 1(open in a new window), 125-147.
- Colacino, M., & Mineo, R. (2023). *Museum evaluation as a practice of education to complexity and social inclusion*. Paper presented at the conference Applying Education in a Complex World held in Toronto on April 26-28, 2023.
- Coleman, L. E. S. (2015). Socially Inclusive Museum: A Typology Re-imagined. *International Journal of the Inclusive Museum*.
- Dalglish S. L., Khalid, H., & McMahon, S. A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424-1431.
- Ernst, D., Esche, C., & Erbslöh, U. (2016). The art museum as lab to re-calibrate values towards sustainable development. *J. Clean. Prod.*, 135, 1446-1460.
- Errichiello, L., & Micera, R. (2018). Leveraging Smart Open Innovation for Achieving Cultural Sustainability: Learning from a New City Museum Project. *Sustainability*, 10, 1964.
- Fehér, Z., Kay Smith, M., & Ásványi, K. (2023). Cultural Sustainability and Social Inclusion: A Case Study of Contemporary Art Museums in Hungary. *Museum International*, 75(1-4), 164-177.
- González-Herrera, A. I., Díaz-Herrera, A. B., Hernández-Dionis, P., & Pérez-Jorge, D. (2023). Educational and accessible museums and cultural spaces. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10 (67).
- Honey, M., Luna-Kelser, J. (2020). Agrigento: 2020 Vision Implementing a Sustainable Tourism Action Plan Prepared for: Fondazione AGireinsieme.
- Kinsley, R. P. (2016). Inclusion in museums: a matter of social justice. *Museum Management and Curatorship*, 31(5), 474-490.
- Lew, A. A. (2020). The global consciousness path to sustainable tourism: a perspective paper. *Tourism Review*, 75(1), 69-75.
- Loach, K., & Rowley, J. (2021). Cultural sustainability: a perspective from independent libraries in the United Kingdom and the United States. *J. Librariansh. Inf. Sci.*, 54, 80-94.
- Magliacani, M. (2023). How the sustainable development goals challenge public management. Action research on the cultural heritage of an Italian smart city. *Journal of Management and Governance*, 27, 987-1015.

- Modi, K., Kasana, S., Azam, A., & Madhavan, L. (2021). Education, poverty and social exclusion: assessment of youth leaving care, *SN Soc Sci*, 1(82), 1-19.
- Nussbaum, M. (2012). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil. il Mulinello*.
- Nuzzaci, A., Minello, R., Di Genova, N., & Madia, S. (2020). Povertà educativa in contesto italiano tra istruzione e disuguaglianze. Quali effetti della pandemia? *Lifelong Lifewide Learning*, 17, 36, 76-92.
- Pencarelli, T., Cerquetti, M., & Splendiani, S. (2016). The sustainable management of museums: an Italian perspective. *Tourism Hospitality Management*, 22, 29-46.
- Pop, I. L., Borza, A., Buiga, A., Ighian, D., & Toader, R. (2019). Achieving Cultural Sustainability in Museums: A Step Toward Sustainable Development. *Sustainability*, 11, 970.
- Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Factors influencing museum sustainability and indicators for museum sustainability measurement. *Sustainability*, 8(1), 101.
- Sabatini, F. (2019). Culture as fourth pillar of sustainable development: Perspectives for integration, paradigms of action. *European Journal of Sustainable Development*, 8(3), 31-31.
- Sandell, R. (1998). Museums as Agents of Social Inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17(4), 401-418.
- Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 2014, 51, 213-223.
- Soini, K., & Dessein J. (2016). Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework. *Sustainability*, 8, 167.
- Solima, L., Tani, M., & Sasso, P. (2021). Social innovation and accessibility in museum: the case of “SoStare al MANN” social inclusion project. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (23), 23-56.
- Springinzeisz, K. (2022). Social inclusion in museum education: a literature Review. *Museologica Brunensis*, 11(2).
- Stylianou-Lambert, T., Boukas, N., & Christodoulou-Yerali, M. (2014). Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies. *International Journal of Cultural Policy*, 20(5), 566-587.
- Sutter, G. C., Sperlich, T., Worts, D., Rivard, R., & Teather, L. (2016). Fostering cultures of sustainability through community-engaged museums: The history and re-emergence of ecomuseums in Canada and the USA. *Sustainability*, 8, 1310.
- Throsby, D. (2016). Tourism, heritage and cultural sustainability: Three ‘golden rules’. In *Cultural tourism and sustainable local development* (pp. 31-48). Routledge.
- Villeneuve, P. (2013). Building museum sustainability through visitor-centered exhibition practices. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 5(4), 37.
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods. Thousand Oaks, CA: Sage. *The Canadian Journal of Action Research*, 14(1), 69-71.

Zakaria, N. N. (2020). Barriers to social inclusion with the Egyptian museums; new approach towards disability. *Curator: The Museum Journal*, 63(1), 115-130.

Zheng, X., Wang, R., Hoekstra, A. Y., Krol, M. S., Zhang, Y., Guo, K., ... & Wang, C. (2021). Consideration of culture is vital if we are to achieve the Sustainable Development Goals. *One Earth*, 4(2), 307-319.

11. LA RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE PMI TURISTICHE

di *Elena Cristiano**

11.1. Introduzione

L'economia globale del turismo si è costantemente espansa negli ultimi sei decenni, giungendo ad assumere un ruolo chiave nella creazione di posti di lavoro, nel contributo alle esportazioni di servizi e al valore aggiunto.

Anche l'*industria* del turismo, dunque, in un percorso di crescita deve trasformarsi per contribuire all'affermazione di un'economia globale più sostenibile.

Il turismo sostenibile è un fenomeno che nel tempo si è arricchito di molte declinazioni aventi quale requisito comune la sua capacità di soddisfare le esigenze dei turisti e delle destinazioni, fornendo opportunità di sviluppo futuro sul piano ambientale, sociale, economico e culturale.

Come noto, il principale obiettivo del turismo sostenibile è quello di ridurre gli impatti negativi e di aumentare quelli positivi sulla dimensione ambientale e socio-economica della sostenibilità (*United Nations Environment Programme – UNEP; United Nations World Tourism Organization – UNWTO, 2005*).

Il turismo sostenibile è un fenomeno che nel tempo si è arricchito di molte declinazioni (*ecoturismo, geoturismo, pro-poor tourism, turismo di comunità, turismo culturale*) aventi quale requisito comune la capacità di soddisfare le esigenze dei turisti e delle destinazioni, fornendo opportunità di sviluppo futuro sul piano ambientale, sociale, economico e culturale.

L'Agenda 2030 svolge un ruolo cruciale nell'orientare le politiche per un turismo sostenibile (SDGs, l'UNWTO, EMAS, ECOLABEL).

Da almeno tre decenni, con l'emergere di nuove tipologie di turismo e con la frammentazione delle proposte turistiche, anche l'Italia ha aggiornato

* Università della Calabria.

il proprio quadro legislativo, ponendo attenzione al rispetto del territorio e alla piena soddisfazione dei turisti (Piano strategico di sviluppo del turismo (PST 2017-2022; PNRR; Turismo e Cultura 4.0).

In tale contesto è importante il ruolo delle imprese nell'attivazione di strategie e azioni che persegua, condividendoli, obiettivi di sistema orientati allo sviluppo del turismo e la gestione del patrimonio in senso sostenibile e responsabile del turismo.

Le imprese di piccola e media dimensioni (PMI) operanti nel settore del turismo sono sostenibili (Perrini, 2022, Frasca, 2021), quando adottano pratiche finalizzate a minimizzare l'impatto ambientale e a promuovere lo sviluppo socio-economico delle comunità locali, cercando di conciliare le esigenze economiche con la tutela dell'ambiente e il rispetto delle culture locali.

Diverse sono le caratteristiche delle PMI turistiche sostenibili (Crouch, Ritchie, 2003).

Tab. 1 – Le principali caratteristiche delle PMI turistiche

CARATTERISTICHE	AZIONI
gestione sostenibile	riduzione del consumo di risorse naturali e promozione della conservazione dell'ambiente, quali l'utilizzo di energie rinnovabili, la gestione dei rifiuti e l'implementazione di sistemi di gestione ambientale come ISO 14001
valorizzazione delle comunità locali	supporto delle identità culturali locali: promozione di prodotti e servizi che riflettono le tradizioni e le pratiche della comunità
esperienze 'autentiche'	offerte di esperienze personalizzate, quali tour culturali, gastronomici o naturalistici che, coinvolgendo direttamente i residenti che attraggono viaggiatori in cerca di autenticità, contrariamente al turismo di massa
innovazione e adattamento	adozione di tecnologie digitali e pratiche innovative per migliorare l'efficienza operativa e l'esperienza del cliente

Fonte: nostra elaborazione

L'obiettivo del presente lavoro è quello di evidenziare il ruolo delle imprese turistiche nello sviluppo sostenibile, con l'ambizione di arricchire il panorama dei contributi attualmente presenti in letteratura e di fornire qualche spunto di riflessione e di stimolo al mondo operativo in tale ambito, riportando i primi risultati ottenuti da una ricerca empirica.

11.2. Sostenibilità e PMI

La sostenibilità, come ormai noto, è un approccio finalizzato alla creazione di valore nel lungo periodo e rivolto a tutti i portatori di interesse. Il dibattito sulla sostenibilità, in principio di matrice prevalentemente ecologica, nel tempo si è esteso a tutte le dimensioni che concorrono allo sviluppo, identificando gli ambiti entro i quali può essere identificata la sostenibilità, ossia la dimensioni ambientale (risorse naturali e agli ecosistemi); sociale (valore apportato da ogni singolo individuo all'interno della società); economica (valore prodotto dagli individui e dalle imprese). L'attenzione degli studiosi in tema di Responsabilità Sociale d'Impresa si è inizialmente focalizzata sulle imprese di grandi dimensioni, in particolare sulle imprese multinazionali (Jamali et al., 2009), considerate colonne portanti dello sviluppo economico e quindi capaci di sviluppare e condividere con le altre entità economiche le buone prassi operative in tema di CSR. Le PMI, al contrario, apparivano troppo piccole, poche di risorse e di potere d'influenza (Revell e Blackburn, 2007) per avere un approccio proattivo nei riguardi dei problemi di CSR, potendo al massimo evitare comportamenti socialmente "non responsabili" (Nejati e Amran, 2014). Solo di recente è stata avvertita la necessità di sviluppare un'analisi della materia effettuando una distinzione tra piccole e medie imprese (di seguito PMI) da un lato, e grandi imprese dall'altro. Le diverse caratteristiche delle imprese aventi diversi profili dimensionali, possono incidere sulla formulazione e sull'implementazione di piani di gestione socialmente sostenibili, oltre che sulla relativa comunicazione all'esterno dell'impresa (Mc Williams, 2001). Nelle PMI il modello di CSR, di tipo sequenziale, è anche il risultato di pressioni esterne provenienti dal contesto locale, economico, politico e governativo nel quale si trovano ad operare (Perrini e Vurro, 2010). Il profondo legame tra PMI e territorio e contesto locale può rappresentare una ricchezza per le imprese e la comunità d'appartenenza; dal radicamento delle imprese nel territorio potrebbero infatti nascere forme di collaborazione tra le imprese locali, accomunate dalle medesime problematiche, nella direzione della creazione di valore condiviso (Tarquinio, 2014). Nelle PMI la semplicità della struttura organizzativa e la coincidenza tra proprietà e management garantiscono la trasmissione informale dei valori e delle informazioni e la rapidità dei processi decisionali, creando un clima aziendale sereno e una forte identificazione di tutti gli operatori aziendali con i valori e gli obiet-

tivi dell’azienda, favorevoli alla creazione di valore di lungo periodo (Del Baldo, 2009). La capacità di realizzare uno sviluppo sostenibile tipicamente territoriale è sovente una scelta strategica che nasce dalle PMI e dagli attori della rete presenti sul territorio stesso. La dimensione limitata comporta punti di forza (processi decisionali veloci, strutture organizzative relativamente poco complesse), motivazioni imprenditoriali (attenzione a tutti i portatori di interessi) e valori profondi quali il senso di appartenenza alla comunità e al territorio. Tra le imprese con una forte connotazione territoriale, in grado di garantire protezione all’ambiente, valore economico e coesione sociale, rientrano quelle che operano nel settore turistico, avente una forte incidenza in termini economici e di impatto ambientale e socio-culturale.

11.2.1. CSR e PMI turistiche

Il concetto di sostenibilità ha percorso un lungo cammino anche in ambito turistico, dalla Dichiarazione di Manila del 1980 (gli interessi delle popolazioni locali non devono essere pregiudicati dalla soddisfazione della domanda turistica) alla Conferenza di Rio del 1992 (accordi in materia ambientale, dichiarazione di intenti per il raggiungimento di un turismo sostenibile), alla Conferenza Mondiale sul Turismo Sostenibile (Lanzarote, 1995) dove furono pianificate misure consistenti al fine di promuovere, nella strategia di sviluppo sostenibile, una migliore integrazione del turismo. Nel 1999 a Santiago del Cile nasce il Codice Mondiale di Etica sul turismo, che evidenzia il ruolo centrale del turismo quale scambio culturale fra i popoli. Il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile (Johannesburg, 2002) sottolinea l’intenzione di una promozione della crescita economica, ponendo attenzione sullo sviluppo di un turismo duraturo e rispettoso, infine nel 2007 con la Dichiarazione di Hammamet, sottoscritta dai rappresentanti di 95 Paesi, emergono le analisi delle modalità con cui il turismo influisce sulle politiche sociali, ambientali e culturali rispetto alle tendenze globali.

La maggiore consapevolezza e sensibilità della domanda turistica nei confronti delle questioni ambientali fa sì che il concetto di sostenibilità agisca come driver in funzione di uno sviluppo economico e turistico. Il convergere verso soluzioni innovative in questo senso potrebbe modificare interi assetti economici e portare nuove sfide, superando l’idea che

un turismo sostenibile sia rivolto solo a una nicchia di mercato. Nel tempo è cambiato il tipo di approccio alla vacanza e all'ambiente. Si è passati da un approccio estetico a uno più culturale, poi di tipo emozionale per arrivare oggi a un tipo di approccio partecipativo e di esperienza. Oggi, dunque, è evidente una maggiore consapevolezza verso le tematiche dei rischi ambientali che il turismo può comportare. Ambiente e turismo sono influenzati vicendevolmente, considerata la compresenza di esternalità positive e negative che rendono necessario il controllo del rapporto tra l'incremento turistico e gli effetti che esso ha su risorse naturali e culturali. La principale finalità dello sviluppo sostenibile in ambito turistico è la redditività di un territorio compatibilmente con la sostenibilità ambientale e sociale. Attuare strategie di sostenibilità e socialmente responsabili in ambito turistico comporta un'attenta valutazione degli attori che fanno parte di questo sistema. Si rendono pertanto decisivi strumenti di supporto ai processi decisionali e una visione integrata di tutti gli aspetti (economico, sociale e culturale) finalizzati alla tutela e valorizzazione delle risorse. Il legame tra turismo sostenibile (inteso in senso generale come attento esclusivamente alla tutela del patrimonio ambientale) e CSR (basata su un approccio triple-bottom line che considera rilevanti l'aspetto economico, sociale e ambientale) è sempre più intenso, considerando che si ritengono *sostenibili* quelle attività turistiche che garantiscano il rispetto dell'ambiente, l'equità sociale e allo stesso tempo il mantenimento della prosperità economica nel lungo termine.

Anche per le aziende turistiche, dunque, un approccio socialmente responsabile deve essere considerato come un'opportunità e non come un dispendio di risorse. I vantaggi maggiori della CSR si concretizzano in una riduzione dei costi d'esercizio dovuti all'installazione di sistemi comportanti un minor consumo di acqua, energia elettrica, nonché una riduzione dei rifiuti. Il principale vantaggio per le imprese turistiche è da individuarsi prevalentemente nella capacità di soddisfacimento della clientela, sempre più sensibile a questa tipologia di problematiche, in un settore in cui ambiente, cultura e ospitalità rappresentano gli elementi qualificanti dell'offerta (people-centered industry). In tale ambito, ad esempio, si inserisce la crescente richiesta di un turismo accessibile (Cocco, 2020; Favagrossa, 2021) un mercato in espansione che impone alle imprese turistiche lo sviluppo di servizi e infrastrutture che garantiscano a tutti la possibilità di viaggiare senza barriere. Diversi, tuttavia, sono i fattori che potrebbero ostacolare la CSR nelle imprese turistiche, considerati

l'elevata competizione sui prezzi e l'elevato volume di costi fissi che caratterizzano il settore, limitando fortemente la possibilità di conseguire utili tali da consentire l'effettuazione di investimenti di lungo termine in politiche socialmente responsabili e creando difficoltà nella destinazione di fondi alla realizzazione di politiche di tipo volontario. Il fenomeno turistico investe un ampio spettro di stakeholder che rappresentano un elemento fondamentale per lo sviluppo di un sistema turistico e, in modo particolare, per uno sviluppo improntato ai principi di efficienza, efficacia e sostenibilità. Fondamentale risulta non solo l'identificazione degli stakeholder e la comprensione delle loro aspettative, ma anche l'allineamento delle loro esigenze e la promozione della collaborazione attraverso la creazione di un network strategico. Gli aspetti relazionali e l'agire sistematico in un settore come il turismo acquistano particolare rilevanza. Le imprese che erogano servizi turistici rappresentano il motore del fenomeno turistico e non avrebbero ragione di esistere se non vi fosse una domanda proveniente dai turisti, i quali devono essere considerati non esclusivamente come destinatari degli output delle imprese, ma come depositari di informazioni rilevanti dalle quali non si può prescindere se si vuole operare sotto condizioni crescenti di economicità. I turisti a loro volta si interfacciano con le imprese operanti in altri settori e con la comunità, che, con il proprio modo di rapportarsi con i turisti, contribuisce a qualificare l'attrattiva di una località turistica. Le aziende turistiche, nel loro operare, realizzano, inoltre, un interscambio con le imprese private operanti in settori complementari e con il settore pubblico, che crea, o dovrebbe creare, le condizioni affinché le imprese (turistiche e non) possano agire con efficienza, e ciò attraverso ad esempio la messa a disposizione di infrastrutture e l'erogazione di finanziamenti. Comunità e speciali gruppi di interesse esercitano pressioni sulle aziende turistiche affinché queste considerino le loro aspettative; in particolar modo gli speciali gruppi di interesse richiedono dal settore pubblico interventi e una regolamentazione volta a favorire uno sviluppo sostenibile delle attività economiche che sia compatibile con le esigenze della comunità ospitante. Gli obiettivi di profitto delle imprese, dunque, non possono prescindere dal rispetto dell'ambiente e della collettività che si trovano a servire, pena la mancata sopravvivenza delle aziende in condizioni di economicità nel lungo periodo. Diverse sono le motivazioni che spingono le aziende e gli operatori finanziari a prestare attenzione ai criteri ESG tra le quali il miglioramento delle performance aziendali dato dalla buona reputazione sul

mercato, dalla possibilità di avere una visione completa dell’andamento del mercato attraverso l’analisi finanziaria ed extra-finanziaria e dall’esigenza di rispettare le normative europee. Il turismo può generare impatti positivi per la destinazione, creando opportunità di occupazione e sviluppo economico per il territorio e per le imprese attirando investimenti e stimolando lo sviluppo dei servizi locali anche nelle aree più remote; producendo valore economico per le risorse naturali e culturali attraverso il contributo diretto del turista e attraverso maggiori investimenti locali; consentendo di sviluppare il confronto i rapporti interculturali e contribuendo ad aumentare latitudine all’accoglienza la tolleranza e la pace. Al contempo però il turismo può provocare numerosi impatti negativi sulla destinazione, quali la pressione eccessiva sugli ecosistemi fragili provocando così il degrado ambientale della flora e fauna; un’eccessiva pressione sulle comunità ospitanti sia in termini di vivibilità del territorio sia in termini economici; il “contributo” all’inquinamento locale e all’esaurimento delle risorse non riproducibili o scarse come il suolo e l’acqua. Per contenere e ridurre al minimo l’impatto del turismo sull’ambiente e sulla società è importante che venga sviluppato con criteri di sostenibilità in modo da creare valore aggiunto per una destinazione senza comprometterla nel lungo periodo (riduzione dell’impatto ambientale, gestione delle risorse idriche ai fini di evitare gli sprechi e riciclo dei rifiuti). La capacità di realizzare uno sviluppo sostenibile tipicamente territoriale è sovente una scelta strategica che nasce dalle PMI e dagli attori della rete presenti sul territorio stesso. Se da un lato la mancanza di consapevolezza dei vantaggi apportati da una strategia socialmente responsabile ne limita l’adozione delle prassi all’interno delle PMI, dall’altro esiste una considerevole percentuale di imprese coinvolte in tali attività, sia in maniera volontaria che in termini di strategia di business. Tra le azioni che le strutture ricettive possono attuare per cercare di ridurre l’impatto sull’ambiente vi sono l’utilizzo di fonti di energia rinnovabili, che permetterebbe all’impresa di ridurre il consumo energetico riducendo così i costi fissi, comportando una serie di vantaggi dal punto di vista finanziario per l’azienda stessa; la raccolta differenziata dei rifiuti; la riduzione del consumo di acqua, mediante anche la sensibilizzazione dei propri ospiti sul tema con informazioni presenti sul sito e indicazioni più dettagliate nel momento del check-in da parte del personale addetto all’accoglienza; l’utilizzo di prodotti ecosostenibili per la pulizia delle camere e per il set bagno offerto agli ospiti e di prodotti a km 0. Gioca un ruolo fondamen-

talè anche la scelta dei collaboratori per le attività di outsourcing come, ad esempio, il servizio lavanderia e di fornitori compliant ai criteri ESG. Tutto questo permetterà all’impresa non solo di diminuire i costi nel lungo periodo ma anche di fidelizzare la clientela. Oggi i consumatori sono sempre più consapevoli dell’importanza di conservare l’ambiente naturale e sono quindi alla ricerca di strutture che fanno dell’ecosostenibilità il loro punto di forza.

Tab.2 - La CSR nelle imprese e nelle imprese turistiche: un confronto in sintesi

	CSR nelle imprese	CSR nelle imprese turistiche
Definizione/ Obiettivi/ impatto	impatto delle aziende sulla società, integrando pratiche sociali, ambientali ed economiche nella loro strategia aziendale. Approccio integrato che considera il benessere degli stakeholder, l’innovazione sostenibile e il miglioramento della reputazione aziendale.	Affronta questioni come la conservazione della biodiversità, il cambiamento climatico e l’impatto socio-culturale del turismo
Pratiche	Possono includere l’adozione di tecnologie a basso impatto ambientale, politiche di inclusione sociale e miglioramento delle condizioni lavorative. Le aziende cercano di rispondere alle aspettative dei consumatori sempre più attenti alle questioni sociali e ambientali	Supporto alle comunità locali, uso di fornitori locali, promozione della cultura locale e iniziative per la riduzione dell’impatto ambientale.
Ambiti di applicazione	Si concentrano su aspetti come l’efficienza operativa e la riduzione dei costi attraverso pratiche sostenibili	Si basano sulla costruzione di relazioni forti con le comunità in cui operano, riconoscendo che il loro successo dipende dalla salute sociale ed economica di queste comunità.
Benefici principali	Miglioramento dell’Immagine Aziendale, Fidelizzazione dei Clienti, Vantaggi Economici in termini di risparmi sui costi operativi, Più agevole accesso a finanziamenti e alle sovvenzioni governative, Maggiore attrattività per i lavoratori, Innovazione e Competitività, Responsabilità Sociale e Comunitaria, Compliance Normativa	Miglioramento dell’Immagine Aziendale, Fidelizzazione dei Clienti, Vantaggi Economici in termini di risparmi sui costi operativi, Più agevole accesso a finanziamenti e alle sovvenzioni governative, Maggiore attrattività per i lavoratori, Innovazione e Competitività, Responsabilità Sociale e Comunitaria, Compliance Normativa
Sintesi	si concentra su pratiche generali di responsabilità sociale ed economica	Richiede un’attenzione particolare agli impatti ambientali e sociali specifici del settore non solo nel rispetto degli standard di sostenibilità, ma anche nel contribuire attivamente al benessere delle comunità locali e alla conservazione dell’ambiente

Fonte: nostra elaborazione

11.3. Metodologia della ricerca

Con l’obiettivo di capire le motivazioni e le aspettative che spingono le piccole e medie imprese del turismo a intraprendere il percorso della sostenibilità si è condotto uno studio esplorativo su un campione qualificato di

800 imprese ubicate sull'intero territorio nazionale italiano, con prevalenza al centro-sud (banca dati: Centro Ricerche E Studi Turismo: CREST). La finalità dell'indagine è, inoltre, quella di individuare le principali attività in tema di ESG (mediante l'eventuale certificazione ambientale) al fine di determinare la dimensione (economica, sociale, ambientale) maggiormente sviluppata e, quindi, quella sulla quale in prevalenza le imprese turistiche concentrano i propri sforzi. Le imprese indagate appartengono al settore ricettivo (alberghi, B&B) sono di piccola e media dimensione e prevalentemente di tipo familiare (proprietà e controllo). Per comprendere se le imprese turistiche indagate hanno promosso e realizzato iniziative volte a promuovere le azioni di sviluppo del turismo sostenibile l'attenzione si è focalizzata su cinque punti, ossia la relazione tra i caratteri dimensionali dell'impresa e l'entità dell'impegno socialmente responsabile, l'incidenza dei caratteri dimensionali dell'impresa sul profilo qualitativo della CSR, la dimensione (economica, sociale, ambientale) della CSR maggiormente sviluppata, la categorie di stakeholder ai quali si rivolgono prevalentemente le politiche di CSR, l'aderenza tra CSR formale e CSR sostanziale praticata dalle imprese indagate in relazione alla dimensione. A tal fine si è elaborato un questionario. Per partecipare al sondaggio le aziende sono/sono state sollecitate tramite contatto telefonico e email. Il questionario contiene una serie di domande sia chiuse sia aperte, strutturate in diverse sezioni corrispondenti a diversi aspetti da analizzare ed è suddiviso in tre parti. La prima parte del questionario è dedicata al profilo dell'azienda (Denominazione dell'impresa; Comune della sede operativa; Anno di avvio dell'attività; Numero di dipendenti dell'impresa; Range del fatturato in funzione degli ultimi dati di bilancio approvati; Tipologia di attività svolta; Mercati di riferimento). La seconda parte del questionario approfondisce le diverse attività intraprese o da intraprendere in tema di sostenibilità, i tempi che sono stati necessari per intraprendere il percorso verso la sostenibilità nelle tre dimensioni (ESG), le forme di finanziamento utilizzate e i costi sostenuti. La sezione sulla sostenibilità *ambientale* (E) inizia chiedendo all'impresa se sono state fatte politiche di riduzione dei rifiuti sia a monte che a valle della propria attività. Questa distinzione evidenzia che l'attenzione allo smaltimento dei rifiuti e degli scarti, deve essere svolta non solo per ciò che l'azienda produce ma anche per ciò che chiede da fonti terze, pratica fondante della *green supply chain*. Un'impresa non può definirsi sostenibile se non lo sono anche le imprese con cui lavora. Nell'ultima domanda di detta sezione si chiede all'impresa intervistata se ha svolto volontariamente attività di cura e manutenzione del patrimonio ambientale e

paesaggistico del territorio, in cui essa è locata. In riferimento a imprese coinvolte nella filiera turistica, questa pratica risulta strettamente funzionale alla stessa attività che offre così al visitatore un’esperienza quanto più unica e piacevole, nella consapevolezza che è interesse dell’impresa turistica (in senso stretto) non danneggiare le risorse naturali con le quali si rende il proprio territorio attraente a visitatori esterni. La successiva sezione *responsabilità sociale* (S) è composta da una serie di domande volte a evidenziare l’impegno dell’impresa nello svolgere e/o supportare iniziative su tematiche sociali, culturali ed artistiche, tra le quali si citano a titolo esemplificativo tornei sportivi, mostre d’arte, concerti e parate. Nell’ultima sezione *governance* si è indagato sulla presenza delle donne in posizioni di rilievo (dirigenziali/manageriali) e sulla relativa partecipazione all’assunzione di decisioni di tipo strategico; sul coinvolgimento lavorativo di persone portatori di handicap; sulla realizzazione di attività di formazione delle risorse umane su regole e valori aziendali; sull’offerta di servizi fruibili da clientela con difficoltà di accesso (persone con disabilità, anziani); sulla presenza (o previsione) di un codice etico/di condotta. La terza parte del questionario è volta a indagare le motivazioni che hanno spinto le aziende a intraprendere il percorso della sostenibilità e la formalizzazione di una CSR. Si è, inoltre, chiesto se si effettua una rendicontazione (anche su base volontaria) della sostenibilità (DNF, reporting integrato o altra documentazione).

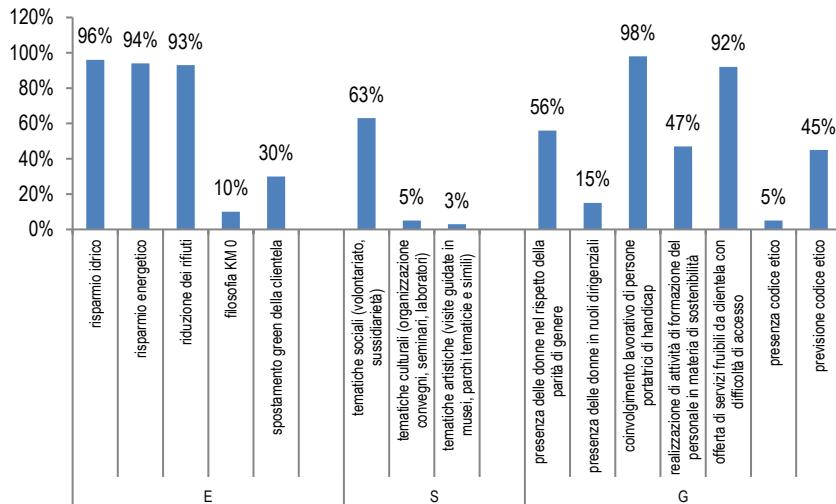
11.4. Le azioni di sostenibilità nelle imprese turistiche: prime evidenze empiriche

I primi risultati emergenti dalla ricerca condotta restituiscono una realtà prevalente di aziende di medie e piccole dimensioni (circa il 58% delle imprese ha meno di 10 dipendenti; il 38 % a tra i 10 e i 19 dipendenti solo il 4% delle imprese ha dichiarato di avere tra 20 e 50 dipendenti). L’80% della clientela è rappresentato da turismo leisure e il restante 20% da turismo di affari. Tale ultimo dato non deve sorprendere considerato che il campione è formato da PMI, in quanto nella maggior parte dei casi i turisti che si spostano per motivi legati al lavoro cercano strutture di grandi dimensioni, rispondenti alle loro esigenze di lavoro come meeting e congressi. Il 92% delle aziende del campione è operativo 12 mesi l’anno mentre solo l’8% effettua un’apertura stagionale. La quasi totalità del campione (circa il 96%) dichiara di aver attivato, negli ultimi 3 anni, in-

novazioni di processo/prodotto tese al risparmio idrico (es. installazione di limitatori di consumo per docce e rubinetti, ecc.) e (circa il 94%) energetico (es. lampadine a basso consumo, interruttori dotati di timer o fotocellula, interventi di riduzione della dispersione termica dell’edificio, sistemi di limitazione della temperatura dell’acqua). Circa l’83% delle imprese esaminate ha attivato forme di riduzione dei rifiuti a monte o di riuso degli scarti, prevalentemente rappresentate dalla raccolta differenziata dei rifiuti, dalla riduzione degli imballaggi di plastica e dall’uso di detersivi e prodotti ecologici, naturali, biodegradabili, dalla riduzione/eliminazione delle monodosi. Solo poche (circa il 10%) delle imprese indagate, infine, dichiara di aver aderito, negli ultimi 3 anni, alla *filosofia KM 0*, introducendo nell’offerta di servizi prodotti/risorse presenti nella sua valle e/o in quelle limitrofe (es scelta di prodotti locali). È emerso anche che il possesso di certificazioni o la relativa richiesta in atto (prevalentemente Iso 14001, Emas ed Ecolabel).

Una parte delle strutture ricettive indagate dichiarano di avere in programma la realizzazione di una serie di attività a favore della sostenibilità ambientale entro i prossimi 12 mesi, quali azioni di risparmio energetico e acquisto di materie prime con caratteristiche di sostenibilità o si impegnereà a favorire gli spostamenti green dei loro clienti. È emersa, inoltre, a volontà di selezionare fornitori attenti ad aspetti di sostenibilità ambientale. L’elaborazione dei dati raccolti evidenzia la scarsa propensione delle imprese turistiche esaminate verso attività di volontariato e sussidiarietà nel territorio di interesse e la ridotta iniziativa imprenditoriale a favore di eventi culturali e sociali. Tra le imprese turistiche oggetto di indagine, inoltre, poche sono quelle che dichiarano la presenza di personale con handicap mentre quasi tutte (98%) sono quelle che offrono servizi a soggetti fragili e con difficoltà di accesso. Poco meno della metà (47%) delle imprese appartenenti al campione esaminato svolge attività di formazione verso il proprio personale sulle regole e sui valori aziendali. La motivazione di tale risultato si potrebbe ricercare nella tipologia delle attività lavorative coinvolte nel turismo che sono spesso stagionali: l’esigenza nell’aver rapidamente personale operante influisce sulla scelta da parte delle imprese interrogate a non praticare formazione in tale ambito. La presenza delle donne è equamente distribuita, nel rispetto della parità di genere. In alcune imprese (circa il 15%) sono proprio le donne a rivestire ruoli di leadership strategica.

Fig. 1 – Le azioni di sostenibilità nelle imprese turistiche



Fonte: nostra elaborazione

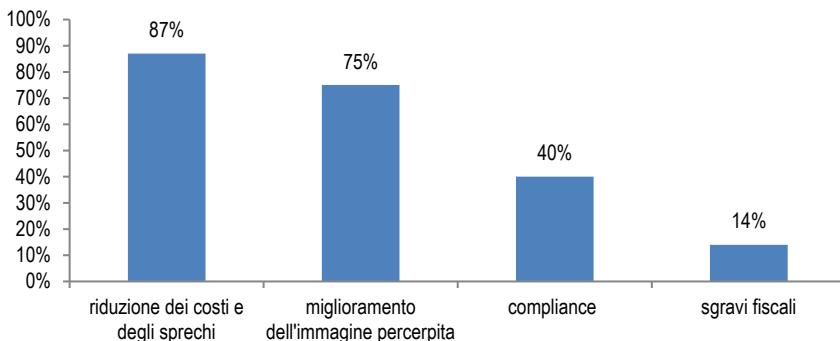
Poche sono le imprese del campione che effettuano una formalizzazione delle azioni intraprese in ambito della sostenibilità in appositi documenti volti alla comunicazione esterna delle politiche di CSR. La motivazione sottesa a tale aspetto è, nella maggior parte dei casi, da ricercarsi nella mancanza di risorse finanziarie e di figure professionali specifiche dedicate a tale attività e nel non ritenere la rendicontazione integrata quale strumento di accrescimento delle performance economiche e sociali.

Tra le motivazioni più frequenti che spingono le imprese turistiche indagate a impegnarsi nelle sostenibilità rientrano la riduzione dei costi e gli sprechi ambientali, il miglioramento dell'immagine verso le parti interessate a cui segue la maggiore efficienza dei processi. In sostanza i principali motivi sono legati sia alla gestione economica dell'impresa sia alle immagini che essa trasmette alla propria rete di clienti e fornitori. Emerge, inoltre, che anche la sicurezza della conformità legislativa e i possibili sgravi fiscali rappresentano, seppur in misura inferiore, motivazioni che spingono l'impresa a certificarsi.

Dall'indagine condotta, con i limiti legati all'esiguità del campione esaminato e dalla difficoltà a reperire le informazioni, emerge l'impegno in azioni di sostenibilità maggiormente concentrate sulla dimensione ambientale e di governance mentre molto poche sono le iniziative in ambito sociale. È definita, comunque, la consapevolezza che intraprendere il percorso della

sostenibilità consente di tutelare il contesto ambientale e socio-culturale in cui l’impresa turistica è inserita, garantendone così la continuità.

Fig. 2 – Le motivazioni alle azioni di sostenibilità nelle imprese turistiche



Fonte: nostra elaborazione

11.5. Conclusioni

La gestione quotidiana dell’attività alberghiera è caratterizzata da un complesso variegato di operazioni e di persone (staff, fornitori, clienti) con ruoli e responsabilità e formazione diversificati. Per intraprendere la strada della sostenibilità, dunque, una struttura medio piccola deve individuare strumenti adeguati alla propria dimensione, alle proprie risorse e deve poter cogliere i potenziali benefici derivanti da scelte e investimenti volti alla sostenibilità che deve rappresentare per le piccole e medie imprese anche un fattore di competitività. Gli operatori turistici stanno acquisendo una consapevolezza sempre più marcata riguardo al sempre più stretto legame tra sostenibilità ambientale, crisi climatica e impatto diretto che queste dinamiche hanno sulla gestione delle strutture ricettive. Le imprese turistiche, specie quelle di piccola e media dimensione, hanno dovuto confrontarsi con gli effetti diretti e indiretti di tale nuovo scenario socio-economico sulle attività aziendali. Tra le strategie adottate a favore di una maggiore attrattività rientrano il rinnovo e l’ammodernamento della struttura, l’investimento in impianti per la produzione di energia rinnovabile, in nuove attrezzature e in attività e strumenti di marketing digitale. Un cambio nella “cultura” aziendale, a livello strategico, è rappresentato dalla revisione dei rapporti con i

clienti, sempre più attenti alle tematiche della sostenibilità (specie ambientale), con il personale e con gli istituti di credito.

Al fine di migliorare identificare le aree di miglioramento e di adattare i servizi alle esigenze dei clienti e della comunità è sicuramente utile il feedback degli stakeholder che si può ottenere attraverso la conduzione regolare di sondaggi e questionari tra i clienti e gli stakeholder locali per raccogliere opinioni sui servizi offerti. Occorre, inoltre, analizzare i dati per identificare tendenze comuni nel feedback, come richieste frequenti o aree di insoddisfazione e confrontare il feedback con quello di altre imprese turistiche simili per capire come ci si posiziona nel mercato e quali pratiche potrebbero essere migliorate. Le informazioni raccolte devono essere opportunamente elaborate al fine di implementare modifiche ai servizi offerti, eventualmente investendo, se necessario, anche in corsi di formazione per il personale. Sicuramente la successiva comunicazione ai clienti e agli altri stakeholder delle modifiche apportate in risposta al loro feedback non solo dimostra che le loro opinioni sono state ascoltate, ma contribuisce anche a costruire fiducia e lealtà. Il processo di feedback continuo consente di adattarsi rapidamente a nuove esigenze o cambiamenti nel mercato turistico. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder nel processo decisionale e nella *co-creazione* dei servizi può portare a soluzioni più innovative e soddisfacenti. Importante è la valutazione degli impatti (sociali e ambientali) delle modifiche apportate che può essere realizzata anche mediante l'analisi dei *tassi di retention* o delle vendite. Indicativo di un buon coinvolgimento degli stakeholder è anche la soddisfazione dei dipendenti riguardo alle pratiche aziendali e all'ambiente lavorativo. Sicuramente le buone pratiche e l'adozione della CSR favoriscono un effetto positivo nei confronti di tutte quelle imprese turistiche che ne adottano i principi e le strategie, a tal punto da migliorarne la stessa redditività. È necessario, pertanto, rafforzare competenze gestionali e finanziarie capaci di valutare quelle opportunità che possano a tutti gli effetti rendere il business innovativo e competitivo in ambito ambientale e sociale.

Bibliografia

- Amran, A., & Nejati, M. (2014). *Corporate Social Responsibility Perception Among Developing Country Smes: An Exploratory Study*. doi: 10.1108/S2043-052320140000006003.
- Cocco, V. (2020). *Pronti a (ri)partire dal turismo accessibile*. McGraw-Hill Education.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, Wallingford.

- Del Baldo, M. (2009). Corporate Social Responsibility e corporate governance: quale nesso nelle PMI? *Piccola Impresa/Small Business* (3).
- Favagrossa, G. (2021). *Osservatorio nazionale sulla condizione delle persone con disabilità*. Report. Documento approfondito: Accessibilità.
- Frasca, A. & Viggi, L. (2021). *Economia delle aziende turistiche sostenibili*. Cedam-Wolters Kluwer.
- Jamali, D., Zanhour, M. & al. (2009). Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in the Context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355-377.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi: 10.2307/259398.
- Perrini, F. & Vurro, C. (2010). Corporate Sustainability, Intangible Assets Accumulation and Competitive Advantage Constraints. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2, 25-38. doi: 10.4468/2010.2.03perrini.vurro.
- Perrini, F. (a cura di) (2022). *Sostenibilità e PMI*. EGEA.
- Tarquinio, L. (2014). La responsabilità sociale nelle PMI tra teoria e prassi. Quaderni di ricerca sull'artigianato, *Rivista di Economia, Cultura e Ricerca Sociale* 2/2014, 173- 198. doi: 10.12830/77885.

12. STRATEGIE PER UNA VISIONE DI TURISMO SOSTENIBILE: IL CASO EPOCA COLLECTION

di *Maria Carmela Serluca** e *Alba Maria Gallo**

12.1. Introduzione

Negli ultimi anni, il turismo ha assunto un ruolo sempre più rilevante nell'economia globale, diventando una delle principali fonti di reddito per molte nazioni. La crescita ha portato con sé una serie di problematiche ambientali, sociali e culturali significative, che hanno sollevato importanti interrogativi sulla sostenibilità di questo fenomeno. Il turismo sostenibile risponde alle criticità del settore bilanciando sviluppo economico, tutela ambientale e valorizzazione delle comunità locali. Questo modello riduce gli impatti negativi del turismo tradizionale e promuove benefici duraturi attraverso pratiche responsabili e attente alle risorse naturali e culturali.

Il turismo moderno evolve verso modelli ricettivi sostenibili, caratterizzati da pratiche volte a minimizzare l'impatto ambientale e a promuovere responsabilità sociale ed economica secondo i principi dell'economia circolare. La resilienza del settore dipende dall'effettiva integrazione delle dimensioni ambientali nelle strategie operative di tutti gli attori coinvolti. Contestualmente, l'aumento delle preoccupazioni ambientali e climatiche spinge le imprese ad adottare strategie green per migliorare sostenibilità e competitività. Diventare una struttura *eco-friendly* infatti non è un processo semplice (Sharon et al., 2013), considerato che tali organizzazioni devono affrontare sfide di diverso tipo, partendo dai costi iniziali per l'integrazione di tecnologie e materiali green, fino alla formazione del personale sulle pratiche sostenibili (Zoboli, 2021).

Nonostante tali difficoltà le prospettive future appaiono maggiormente promettenti, grazie al supporto delle normative nazionali e internazionali a favore dello sviluppo sostenibile (Comite, 2012), dove anche le strutture ricettive assumono un ruolo importante ai fini della creazione di un turismo,

* Università “G. Fortunato”.

sempre più responsabile e consapevole, capace di coniugare l'esigenza di ospitalità con la tutela dell'ambiente e il benessere delle comunità locali (Braga, 2015).

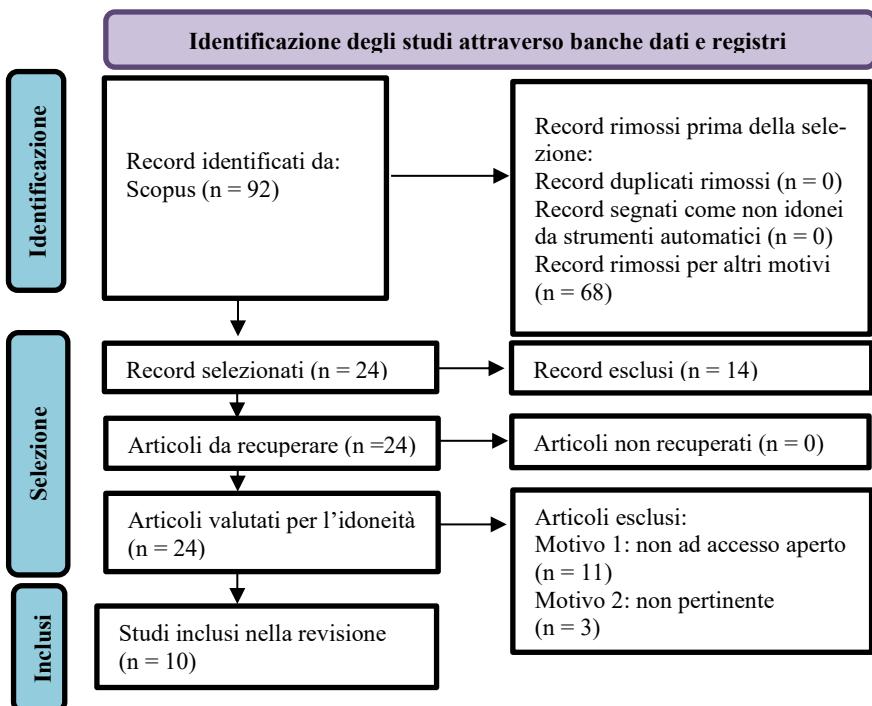
Il presente lavoro mira ad esplorare le caratteristiche e le strategie del turismo sostenibile. A questo scopo, si analizzerà il caso del gruppo Epoca Collection, che rappresenta un modello virtuoso nel settore del turismo di lusso sostenibile, esaminando le pratiche adottate nel contesto turistico della Puglia. Lo studio si propone di rispondere alla seguente domanda di ricerca: Come l'approccio di Epoca Collection al turismo di lusso sostenibile riflette i principi di sostenibilità globale e quali implicazioni presenta per il settore turistico? Per indagare sulla tematica il metodo adottato consisterà in uno studio di caso dettagliato, supportato da una revisione sistematica della letteratura esistente, al fine di analizzare gli studi pubblicati, identificare le lacune nella ricerca attuale e confrontarle con le iniziative osservate.

12.2. Metodologia

L'analisi della letteratura sul turismo sostenibile, ambito complesso e multidimensionale, è necessaria per mappare le aree consolidate e le lacune conoscitive, fornendo un quadro aggiornato che consenta di validare teorie esistenti e orientare ricerche future verso una gestione più efficace del settore. In particolare, si mira a determinare come il caso di Epoca Collection si inserisca e contribuisca al corpus esistente di studi. Per raggiungere questo scopo, è stata adottata una metodologia di revisione sistematica per categorizzare e analizzare la letteratura pertinente al turismo sostenibile. Per individuare gli studi pertinenti alla domanda di ricerca, è stata sviluppata una stringa di ricerca utilizzando l'operatore logico AND per combinare termini chiave quali "sustainability", "tourism" e "luxury". Le ricerche sono state condotte utilizzando il database Scopus, con particolare attenzione ai titoli degli articoli, agli abstract e alle parole chiave. Il processo di raccolta dati è stato rigorosamente sistematico, con una limitazione iniziale all'ambito di "business management and accounting" e la selezione di documenti disponibili in accesso aperto. La scelta di focalizzarsi su fonti open access è stata dettata dalla volontà di garantire la massima disseminazione e accessibilità delle informazioni raccolte, rendendole fruibili a un pubblico ampio e diversificato. Dalla ricerca iniziale, sono emersi 92 articoli. Successivamente, restringendo il filtro agli articoli in accesso aperto, il numero si è ridotto a 24. Infine, concentrando la ricerca sull'area di gestione aziendale e contabilità, sono stati selezionati 10 articoli. La ricerca ha iniziato con l'identificazione

delle parole chiave appropriate, seguita dalla combinazione di queste per formare query di ricerca complesse.

La selezione è sintetizzata all'interno del PRISMA.



12.3. Teoria e analisi della letteratura

Negli ultimi vent'anni, il turismo sostenibile ha acquisito una crescente rilevanza economica, estendendosi da un segmento di nicchia a un mercato in rapida espansione, trainato principalmente dai progressi tecnologici nei trasporti. Pur generando benefici economici e occupazionali, soprattutto nelle economie locali, emergono effetti collaterali che richiedono un'analisi critica e approfondita. Questo ha stimolato lo sviluppo e il miglioramento delle infrastrutture per agevolare il movimento dei turisti e promuovere l'accesso a diverse località. Parallelamente, si sono implementate politiche socio-culturali volte alla conservazione del patrimonio culturale (Giurrandino e Angelini, 2019). L'industria turistica, essendo un pilastro del territorio, richiede una salvaguardia del patrimonio culturale e paesaggistico (Bruscono, 2021), fonda-

mentale per l'Italia per distinguersi a livello globale nel settore. Tuttavia, questo sviluppo non è stato privo di conseguenze negative sull'ambiente, manifestatesi attraverso l'inquinamento dell'aria, la contaminazione delle falde acquee e la perdita di biodiversità (Giurrandino e Angelini, 2019).

Proprio per tali motivazioni è nato il bisogno di applicare il concetto di sostenibilità anche nell'ambito turistico. Si comincia a parlare di tale fenomeno intorno alla fine degli anni Ottanta in concomitanza dello sviluppo della sostenibilità applicata alle organizzazioni aziendali. Durante la conferenza ambientale e industriale tenutasi nei primi anni Novanta, è stata data una delle prime definizioni di turismo sostenibile “inteso come la gestione delle risorse turistiche atte a soddisfare le necessità economiche, sociali, culturali e ambientali delle diverse località, con il mantenimento delle biodiversità e dei sistemi sociali presenti” (Giansanti, 2014). Secondo invece l'Organismo Mondiale del Turismo, “si parla di sostenibilità turistica nel momento in cui esso risponde ai bisogni dei turisti ma anche delle regioni che accolgono gli stessi, tutelando e migliorando il territorio e l'ambiente e investendo per il futuro” (Giansanti, 2014). Affinché si possa parlare di turismo sostenibile è necessario che siano rispettati tre punti chiave (Bizzarri e Querini, 2006):

- 1) ottimizzazione delle risorse naturali;
- 2) rispetto dell'identità socioculturali dei paesi;
- 3) equa distribuzione dei benefici socio-economici.

Per cui si deduce come e quanto sia importante per le aziende che operano in tale settore, adeguarsi a tali esigenze al fine di arrivare a generare un'economia a basso impatto ambientale e sociale, con un adeguata pianificazione strategica di economia turistica sostenibile (Bozzato, 2021). La sua importanza risiede nella capacità di conciliare la crescita economica con la tutela dell'ambiente e il benessere delle comunità locali (Messina e Santamato, 2013). L'analisi mira a delineare ed esplorare in che modo il Gruppo Epoca Collection si distingua nel settore dell'ospitalità sostenibile, mettendo in luce il suo impegno per un turismo di lusso responsabile e i principi fondamentali che hanno guidato lo sviluppo dei suoi progetti, oltre alle criticità. L'indagine adotterà un approccio che privilegia una visione olistica, dinamica e sistematica dei fenomeni aziendali. La metodologia consente di esaminare dettagliatamente le strategie interne del gruppo e il loro impatto complessivo su economia, società e ambiente, con l'obiettivo di valutare il ruolo di Epoca Collection nel ridefinire il turismo sostenibile nel settore del lusso.

Tra le varie teorie, il modello delle 4E, che include economia, efficienza, efficacia e ambiente, offre un quadro complesso per valutare le prestazioni del turismo sostenibile. Questo modello suggerisce che una gestione ottimale del turismo non dovrebbe concentrarsi solo sull'efficienza economica ma anche

sull'efficacia delle pratiche adottate (Hawkins & Middleton, 1998), garantendo che siano sostenibili per l'ambiente e socialmente responsabili (Hunter & Green, 1995). La teoria delle 4E enfatizza l'importanza di una strategia equilibrata che non comprometta le risorse naturali e culturali per benefici economici immediati, ma che invece miri a un beneficio a lungo termine per la comunità e l'ambiente. La letteratura rivela anche che, nonostante gli sforzi e le iniziative, molti luoghi turistici continuano a fronteggiare sfide significative legate alla sostenibilità. Questi problemi vanno dalle inadeguate infrastrutture e servizi (che risultano in un impatto ambientale negativo come l'inquinamento e la perdita di biodiversità) alla necessità di migliorare la qualità e la sostenibilità delle esperienze turistiche offerte (Luo, 2018). L'analisi della letteratura dunque indica chiaramente che una gestione appropriata e sostenibile è fondamentale per mantenere l'attrattiva delle destinazioni turistiche e per assicurare che contribuiscano positivamente al benessere economico e sociale delle comunità ospitanti. Le ricerche sottolineano l'urgenza di adottare misure concrete per affrontare le sfide emergenti e per integrare pienamente i principi di sostenibilità nelle politiche e nelle pratiche turistiche. È evidente che il settore ha bisogno di un approccio più strutturato e teoricamente informato per affrontare i problemi di sostenibilità, in modo che il turismo possa continuare a essere una fonte di sviluppo economico senza esaurire le risorse che lo rendono possibile. Questo implica non solo una maggiore attenzione alle tecniche di gestione sostenibile, ma anche un investimento continuo nella ricerca e nell'innovazione per garantire che il turismo sostenibile possa adattarsi e rispondere efficacemente alle pressioni ambientali e sociali crescenti. Il turismo sostenibile è stato concepito con l'intento principale di coinvolgere attivamente gli stakeholder nella tutela ambientale e nella conservazione del patrimonio culturale delle comunità ospitanti.

Estremamente rilevante risulta l'approccio emergente del turismo rigenerativo (Dredge, 2022), una progressione naturale e innovativa del turismo sostenibile. Questo modello va oltre la semplice mitigazione degli impatti negativi e aspira a contribuire attivamente al miglioramento delle comunità e dell'ambiente. Il turismo rigenerativo emerge come un paradigma trasformativo, orientato a modificare profondamente le strutture di pensiero e di operazione all'interno dell'industria turistica: caratterizzato da una spinta verso un radicale cambiamento di sistema, il turismo rigenerativo enfatizza la transizione da una coscienza socio-ecologica individualista a una collettiva, promuovendo valori di empatia e collaborazione. Tale trasformazione presuppone un significativo cambiamento di mentalità e la riformulazione delle pratiche operative quotidiane, proponendo una gestione del turismo come sistema adattivo complesso. Questo approccio si oppone all'individua-

lismo, al riduzionismo, alla separazione e alla mercificazione, tipici del modello scientifico tradizionale, favorendo metodologie bottom-up, profondamente radicate nel territorio e focalizzate sulla comunità e sull’ambiente. Questi principi guidano il cambiamento all’interno del settore proponendo un modello replicabile che può estendere i suoi benefici oltre le comunità locali, stimolando una sostenibilità più integrale e duratura.

Nel contesto del turismo rigenerativo, che aspira a una profonda trasformazione delle mentalità e dei sistemi nel settore turistico, è essenziale esaminare come le teorie di sostenibilità si concretizzino in pratiche efficaci all’interno dell’industria dell’ospitalità. In questo ambito, lo studio “Sustainability in Hospitality: How Innovative Hotels are Transforming the Industry” emerge come un’indagine critica e approfondita delle strategie con cui l’industria alberghiera sta affrontando la sostenibilità, coprendo aspetti che vanno dalla gestione della catena di fornitura alle iniziative di *Corporate Social Responsibility* (CSR). Questo lavoro offre una panoramica dettagliata su come le innovazioni in campo alberghiero non solo rispondano, ma anche anticipino le necessità di un turismo più responsabile e consapevole dell’impatto ambientale e sociale. Il valore di questa ricerca nel dibattito sul turismo sostenibile risiede nella sua capacità di fornire esempi concreti di applicazione dei principi di sostenibilità a livello operativo. Tra i casi di studio significativi, troviamo *Fairmont Luxury Hotels* e *Sextantio*, che illustrano modalità di successo e le sfide incontrate nell’adattare l’industria a diventare un promotore attivo di pratiche eco-consapevoli e eticamente orientate.

Un altro studio ha messo in evidenza un marcato deficit nella letteratura relativa al turismo sostenibile di lusso, identificando tre temi principali: (1) le preoccupazioni e le pratiche dei consumatori; (2) le preoccupazioni e le pratiche organizzative; e (3) le questioni internazionali e interculturali. Questa analisi sottolinea la necessità di un’indagine più ampia e critica sul rapporto tra lusso e sostenibilità (Athwal et al., 2019).

Effettivamente la revisione dei dati tratti dal database Scopus conferma ulteriormente questa lacuna: su dieci articoli accessibili in open access, tre sono stati esclusi poiché concentrati sul segmento del turismo nautico di lusso, un settore ancor più di nicchia. Di conseguenza, il numero di studi direttamente applicabili al turismo sostenibile nel lusso si riduce a sette.

La scarsità di ricerche approfondite e la diversità degli studi nel settore del lusso sostenibile sottolineano l’urgente necessità di studi approfonditi su come l’industria del lusso possa adottare e promuovere pratiche sostenibili. Questo gap presente in letteratura evidenzia la necessità quindi di ulteriori approfondimenti che non solo colmino tali lacune ma anche arricchiscano la comprensione del turismo sostenibile. La crescente enfasi sul turismo sostenibile si ma-

nifesta chiaramente attraverso il suo ruolo dominante in conferenze internazionali, workshop e incontri di settore, dove gli esperti hanno elevato la sua importanza strategica. In tali forum, il turismo sostenibile è riconosciuto come un meccanismo essenziale per favorire lo sviluppo e il benessere delle comunità locali, dimostrando un'integrazione efficace tra teoria e applicazione pratica nel settore del lusso e dimostrando il suo potenziale di generare benefici economici e sociali sostanziali (Eusébio & Kastenholz, 2014).

L'esame della letteratura relativa al turismo sostenibile e al lusso rivela una crescente necessità di politiche strategiche e pratiche operative per facilitare l'integrazione della sostenibilità all'interno del settore. Questa urgenza trova un fondamento storico nella *Carta per il turismo sostenibile*, adottata durante la conferenza di Lanzarote nel 1995, che rappresenta un momento importante nell'orientamento globale verso un turismo responsabile. La Carta articola direttive precise per la salvaguardia delle risorse naturali, l'inclusione attiva delle comunità locali e la promozione di pratiche sostenibili, stabilendo le premesse per gli obiettivi successivamente delineati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Il documento stabilisce tre principi fondamentali per una gestione efficace del turismo sostenibile: la perpetuità delle risorse, l'engagement complesso degli stakeholder e l'adozione di energie rinnovabili. Il piano di azione concordato delinea azioni strategiche quali la valutazione dell'impatto ambientale del turismo, la pianificazione basata su criteri di sostenibilità e il potenziamento del ruolo degli attori principali nel settore.

12.4. Il Gruppo Epoca Collection

Fondato nel 2021, Epoca Collection beneficia del solido supporto finanziario dei suoi fondatori per sviluppare competenze avanzate nella gestione dell'ospitalità di lusso. Il gruppo si focalizza sull'acquisizione e la gestione di strutture appartenenti alla categoria Luxor e boutique hotel, localizzate nel territorio della Regione Puglia. A partire dal 2021 ha fin da subito iniziato un processo di acquisizione di proprietà e di gestione di alcuni beni di lusso, tra cui è importante citare:

- Palazzo Lecce, costruzione storica situata nella zona del centro storico della città, che in passato era una residenza privata delle famiglie dell'alta nobiltà. Un esempio perfetto e pregiato di architettura barocca, caratterizzato dalle elaborate decorazioni scultoree, e balconi in ferro battuto le quali rispecchiano l'opulenza e l'abilità degli artigiani locali;
- Masseria San Giovanni della Chiesa, posizionata nel cuore della Puglia al centro di una grande distesa di ulivi secolari in piena Valle d'Itria, realizz-

zata nella seconda metà del mille e ottocento e conosciuta anche sotto il nome di “Ottava Piccola”, che rappresenta un esempio caratteristico di masseria pugliese.

Essendo un brand lifestyle, il gruppo non si limita a commercializzare i propri servizi, ma si concentra sulla promozione di uno stile di vita distintivo e caratteristico. L’obiettivo è di creare un legame emotivo con i clienti, nel rispetto dell’ambiente circostante. Questa organizzazione si distingue dai suoi concorrenti nel settore per l’attenzione significativa dedicata alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

L’obiettivo dei fondatori è quello di creare un brand che ponga in sinergia il lusso e la sostenibilità, dimostrando che è possibile avere alta qualità e turismo d’élite senza deturpare l’ambiente circostante.

Essi, infatti, nell’organizzazione e gestione delle diverse ville e strutture ricettive di lusso, hanno fornito servizi personalizzati e di alto livello per la propria clientela, adottando contemporaneamente pratiche *eco-friendly* in tutti gli aspetti del loro business, dimostrando un grande senso di responsabilità ambientale e un continuo sostegno anche delle comunità locali, con cui interagiscono per la fornitura dei propri prodotti e servizi, facendo anche attenzione al controllo dei propri fornitori, assicurando che anche essi seguano delle procedure eco-sostenibili.

Inoltre, nel corso degli anni ha sempre investito nell’innovazione anche dal punto di vista architettonico, facendo affidamento su alcuni principi guida finalizzati a migliorare sempre di più le proprie procedure interne di sostenibilità: progettazione sostenibile, gestione efficiente delle risorse, promozione della biodiversità e formazione continua del personale.

Le strutture ricettive acquisite o gestite dalla Epoca Collection, infatti, sono tutte progettate e poi realizzate con tecnologie innovative finalizzate a ridurre l’impatto ambientale. Ogni struttura al proprio interno mette in atto pratiche rigorose che sono state pianificate per ridurre i consumi energetici, utilizzare prodotti *eco-friendly* e riciclare quanto più possibile per diminuire la produzione dei rifiuti. A fini della promozione della biodiversità e della tutela delle aree circostanti alle strutture, spesso sono stati implementati piani di collaborazione con le organizzazioni ambientali locali. Questi piani includono la gestione e la cura degli ulivi centenari, che sono tipici della zona ed essenziali per l’ecosistema locale, oltre alla piantumazione di ulivi autoctoni che contribuiscono alla conservazione del paesaggio naturale.

Ovviamente tutto il personale assunto dal gruppo Epoca Collection è sempre informato e formato sulle procedure da seguire per attuare una corretta gestione ecosostenibile (Magro, 2023). Il gruppo, al fine di promuovere l’economia locale, organizza eventi e attività guidate per i propri

ospiti, mirando a offrire loro esperienze che consentano di esplorare le culture locali e di degustare prodotti tipici provenienti dalle piccole imprese della regione Puglia.

Il gruppo Epoca Collection rappresenta un modello virtuoso nel settore del turismo di lusso, dimostrando che è possibile coniugare l'eccellenza e il prestigio con la responsabilità ambientale e sociale. Attraverso i suoi valori fondamentali e principi guida, l'azienda non solo offre esperienze indimenticabili ai propri ospiti, ma contribuisce anche a creare un futuro più sostenibile per il pianeta e le comunità locali.

In un periodo storico caratterizzato dalla crescente consapevolezza ambientale, l'approccio di Epoca Collection al turismo di lusso sostenibile si configura come un modello esemplare per il settore nel suo complesso.

Dopo aver descritto il modello operativo e le iniziative di Epoca Collection, è fondamentale contestualizzare queste osservazioni all'interno del più ampio corpus di letteratura sul turismo sostenibile. Questo permetterà di valutare in che modo le pratiche di Epoca Collection si inseriscono nelle tendenze correnti e quali nuovi spunti possono offrire agli studi futuri in questo settore. È inoltre essenziale esaminare se le pratiche descritte si allineano con i modelli teorici esistenti o se ci sono aree in cui l'azienda potrebbe contribuire a innovare la teoria, spingendo il campo del turismo sostenibile verso nuove direzioni e soluzioni.

12.5. Case History Aziendale: Gruppo Epoca Collection e la sua implementazione del turismo sostenibile

Il gruppo Epoca Collection si impegna attivamente nella progettazione e realizzazione di strutture che riducono al minimo l'impatto ambientale. Utilizzando materiali sostenibili, tecnologie a basso consumo energetico e soluzioni volte a ridurre le emissioni di CO₂, l'azienda non solo preserva l'ambiente ma aggiunge valore per i turisti sempre più sensibili alle questioni ecologiche.

Nel caso di Palazzo Lecce, situato nel centro storico di Lecce, i tecnici e coinvolti nel progetto hanno rigorosamente seguito le linee guida per la tutela dei beni storici per minimizzare l'impatto ambientale. Questo includeva la ristrutturazione di un palazzo antico, garantendo il rispetto delle normative specifiche applicabili al contesto storico e urbanistico del centro della città. Anche nella ristrutturazione delle masserie prese in carico, i bio-architetti con cui hanno collaborato hanno implementato un piano di sviluppo a impatto quasi zero, rispettando l'ambiente circostante. Questo intervento si è

concentrato su una zona dell'entroterra caratterizzata da estese distese di ulivi secolari e colture tradizionali regionali. Contestualmente, il gruppo ha adottato pratiche per la gestione sostenibile delle risorse naturali, promuovendo la conservazione e la valorizzazione dei paesaggi, delle risorse idriche e della biodiversità locale.

Epoca Collection promuove un modello di turismo che rispetta e protegge il patrimonio naturale, assicurando che le generazioni future possano continuare a godere delle bellezze del territorio. È opportuno analizzare le *best practices* delle azioni sostenibili implementate dal gruppo Epoca Collection, includendo la valutazione dei relativi impatti economici, sociali e ambientali. Fin dai primi tempi della sua costituzione ha implementato all'interno del suo processo di gestione una serie di strategie innovative con il fine primo di promuovere una propria visione del turismo, cercando di dimostrare come lusso e responsabilità possano convivere armoniosamente. I suoi fondatori in fase di pianificazione e progettazione strategica aziendale hanno deciso di includere delle specifiche iniziative, per la gestione sostenibile delle strutture acquistate e acquisite nel corso del tempo.

Tra queste rientrano: progetti di ristrutturazione in cui è stata posta particolare attenzione all'efficacia ed efficienza energetica; programma di gestione sostenibile delle risorse; programma di gestione dei rifiuti; piano di valorizzazione per le comunità locali; programmazione di attività utili alla valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali; utilizzo dell'intelligenza artificiale per ottimizzare le attività di gestione delle risorse umane e per la promozione turistica. Nei progetti di ristrutturazione, Epoca Collection ha posto particolare attenzione alla selezione di materiali sostenibili per strutture e arredamenti, integrando l'efficienza energetica come elemento centrale della propria strategia.

Nelle strutture in cui è stato possibile, al fine di evitare il consumo energetico e ridurre la produzione di CO₂, sono stati installati invece degli impianti fotovoltaici con pannelli solari ad alta tecnologia e i progetti architettonici sono stati realizzati in modo da sfruttare al meglio la luce diurna, riducendo la necessità di illuminazione artificiale.

Dal punto di vista di gestione sostenibile delle risorse il gruppo ha implementato nella propria filosofia aziendale delle specifiche strategie, soprattutto in materia di risparmio idrico realizzando all'interno delle strutture, soprattutto nelle masserie, un sistema specifico destinato alla raccolta dell'acqua piovana, utilizzata per l'irrigazione del giardino e per i servizi igienici.

Nella gestione dei beni di consumo e delle materie prime destinate al servizio di ristorazione vengono messe in atto specifiche strategie mirate alla riduzione dei consumi e allo spreco dei beni primari. Per cui tutti i cibi ven-

gono acquistati a km zero nelle aziende agricole circostanti le strutture alberghiere, seguendo la filosofia dello *slow-food* e del cibo biologico.

Evitando l'acquisto nella grande distribuzione e l'uso delle monoporzioni soprattutto per la preparazione delle colazioni, che contribuiscono all'incremento della quantità di plastica da smaltire. Ovviamente in tutte le strutture sono attuate pratiche di raccolta differenziata dei rifiuti e una parte di quelli organici viene utilizzata come compost per le piantagioni degli orti biologici presenti nelle masserie del gruppo Epoca, che è molto attenta anche nel cercare di implementare sempre di più al proprio interno un'economia di tipo circolare.

Un pilastro essenziale della strategia di turismo sostenibile adottata è la responsabilità sociale verso i propri dipendenti. L'azienda si impegna attivamente a promuovere un ambiente di lavoro sicuro e inclusivo. Inoltre, collabora con comunità locali e organizzazioni non profit per sostenere progetti di sviluppo sostenibile, con particolare attenzione all'agricoltura.

Epoca Collection si distingue per una visione di turismo sostenibile improntata alla valorizzazione della bellezza, sia culturale che naturale, nel contesto del territorio pugliese. Attraverso eventi culturali e iniziative promozionali e la celebrazione della cultura locale, l'azienda arricchisce l'esperienza dei suoi ospiti e contribuisce alla conservazione e alla promozione del patrimonio culturale della regione.

La bellezza è altresì un concetto centrale nella strategia di Epoca Collection per la sostenibilità ambientale.

Preservare la bellezza del territorio pugliese è una priorità, riflessa attraverso pratiche come il riciclo dei materiali e l'adozione di tecnologie innovative.

L'integrazione di strumenti tecnologici avanzati nel management turistico ottimizza l'efficienza operativa e permette un approccio attento all'impatto ambientale delle attività turistiche.

12.6. Risultati e discussione

Il caso di Epoca Collection è un esemplare studio di come teorie del turismo sostenibile e rigenerativo si manifestino attraverso pratiche concrete all'interno di un contesto aziendale. Le iniziative di Epoca Collection dimostrano un significativo impegno nella riduzione dell'impatto ambientale e nella valorizzazione del patrimonio culturale locale, tramite l'uso di materiali sostenibili, la gestione efficace delle risorse e l'adozione di tecnologie per l'efficienza energetica. Questi sforzi sono in perfetta sintonia con i principi

del modello delle 4E, che enfatizzano un equilibrio tra economia, efficienza, efficacia e ambiente, proponendo una gestione che rispetti sia l'ambiente sia i benefici economici a lungo termine per la comunità. Il turismo rigenerativo, che mira a una profonda trasformazione delle strutture di pensiero e operazione nell'industria turistica, trova applicazione in Epoca Collection attraverso pratiche che promuovono un cambiamento di sistema e una coscienza socio-ecologica collettiva. In particolare, il gruppo si è distinto per il suo approccio nella ristrutturazione di strutture storiche come Palazzo Lecce e Masseria San Giovanni, dove l'integrazione di soluzioni sostenibili è stata prioritaria. Questo si allinea con il paradigma del turismo rigenerativo che, oltre a mitigare impatti negativi, aspira a migliorare attivamente l'ambiente e le comunità. Nonostante le numerose iniziative sostenibili, Epoca Collection affronta criticità relative all'accessibilità delle sue strutture, in particolare presso la Masseria San Giovanni, situata in una zona rurale. Attualmente, l'accesso è principalmente garantito tramite trasporto privato, situazione che presenta una sfida agli obiettivi di turismo sostenibile del gruppo. Epoca Collection ha implementato un servizio di navetta per facilitare l'accesso alla Masseria, dimostrando un impegno proattivo verso soluzioni sostenibili. Tuttavia il gruppo potrebbe considerare la possibilità di stabilire partnership pubbliche per estendere ulteriormente le opzioni di trasporto eco-compatibili. Guardando al futuro, l'adozione crescente di automobili a impatto zero rappresenta una strategia promettente che potrebbe significativamente ridurre l'impatto ambientale dei trasporti verso le strutture di Epoca Collection, allineando l'accessibilità con i principi di sostenibilità e minimizzando l'uso di risorse non rinnovabili.

Parallelamente, il gruppo affronta la sfida di attrarre e mantenere risorse umane altamente competenti che condividano i principi di sostenibilità aziendale. La difficoltà nel reperire personale qualificato che possieda una forte inclinazione verso la sostenibilità rappresenta un ostacolo significativo per la realizzazione di un turismo veramente rigenerativo. Nonostante gli sforzi in formazione continua, trasformare l'approccio al lavoro in uno che integri pienamente la sostenibilità rimane una sfida. Sicuramente il caso analizzato si distingue come un leader nel campo del turismo sostenibile e rigenerativo nella regione Puglia, dimostrando un notevole impegno nell'integrare pratiche ambientali responsabili e nel valorizzare il patrimonio culturale locale. Gli sforzi dell'azienda nel ridurre l'impatto ambientale e nel promuovere la sostenibilità attraverso l'uso di materiali ecologici e tecnologie avanzate per l'efficienza energetica sono esemplari. Tuttavia, il continuo impegno verso il miglioramento, come l'esplorazione di soluzioni di trasporto sostenibili e il rafforzamento delle competenze del personale in linea con i

principi di sostenibilità, riflette la dedizione di Epoca Collection a rimanere all'avanguardia nell'innovazione turistica. Queste pratiche consolidano il ruolo di Epoca Collection nel turismo sostenibile, evidenziandone l'impatto su comunità e ambiente. Il caso fornisce un contributo rilevante alla riflessione sull'applicazione concreta dei principi di sostenibilità nel lusso, mettendo in luce risultati significativi e criticità da superare

Bibliografia

- Athwal, N., Wells, V. K., Carrigan, M., & Henninger, C. E. (2019). Marketing del lusso sostenibile: Un programma di sintesi e ricerca. *Rivista Internazionale di Recensioni di Gestione*.
- Bizzarri, C., & Querini, G. (2006). *Economia del turismo sostenibile. Analisi teorica e casi studio*. FrancoAngeli.
- Bozzato, S. (a cura di) (2021). *Turismo, comunità, territori. Frontiere di sostenibilità*. Mimesis.
- Braga, A. (2015). *Sviluppo del turismo sostenibile: Cambiamenti sociali e acquisizione di competenze*. Futura.
- Bruscino, A. (2021). *Il turismo sostenibile*. Libreria Universitaria.
- Comite, U. (2012). Il Sinallagma tra Contabilità Ambientale e Turismo Sostenibile. In Rolli, R., & Siclari, D. (a cura di). *Management e valorizzazione del patrimonio culturale locale. Dimensione assiologica, giuridica e relazionale*. Giuffrè.
- Confalonieri, M. (2008). *Il turismo sostenibile*. Giappichelli.
- Dredge, D. (2022). Turismo rigenerativo: trasformare mentalità, sistemi e pratiche. *Rivista del Turismo Futuro*, 20555911(10.1108/JTF-01-2022-0015). doi: 10.1108/JTF-01-2022-0015.
- Eusébio, C., & Kastenholz, E. Z. B. (2014). Turismo e sviluppo sostenibile delle destinazioni rurali: A Stakeholders' View. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*. Disponibile online: https://digitalis-dsp.sib.uc.pt/bitstream/10316.2/35310/1/RPER36%20_cap2.pdf.
- Gavinelli, L., Ceruti, F., Di Gregorio, A., & Frey, M. (2019). Adottare i principi dell'economia circolare nella strategia d'impresa (Adopting the principles of circular economy in business strategy). *Sinergie Italian Journal of Management*, 37(1), 269-287.
- Gianelli, A. (2022). *Turismo sostenibile e turismo responsabile. Riflessioni geografiche su aree pugliesi*. Wip.
- Giansanti, A. (2014). *Turismo, ambiente e territorio. Sinergie per uno sviluppo economico sostenibile*. Lampi di stampa.
- Giurrandino, A., & Angelini, A. (2019). *Risorse culturali, ambientali e turismo sostenibile*. FrancoAngeli.
- Hawkins, R., & Middleton, V. T. C. (1998). *Turismo sostenibile: A Marketing Perspective*. Butterworth-Heinemann.

- Hunter, C., & Green, H. (1995). *Turismo e ambiente: Una relazione sostenibile?* Routledge.
- Lucia, M. G., Duglio, S., Lazzarini, P. (2018). *Verso un'economia della sostenibilità. Lo scenario e le sfide*. FrancoAngeli.
- Luo, W. (2018). Valutare le prestazioni delle destinazioni turistiche: espandere il concetto di sostenibilità. *Sostenibilità*, 10, 516.
- Magro, S. (2023). L'essenza della Puglia racchiusa nelle dimore di Epoca Collection. *Il Sole 24 Ore*, Sezione viaggi e turismo.
- Messina, S., & Santamato, V. R. (eds.) (2013). *Esperienze e casi di turismo sostenibile*. FrancoAngeli.
- Sharon, F. H., McKercher, P. B., & Prideaux, B. (2013). Climate Change and Tourism: An Overview. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(1-2), 4-20.
- Zoboli, R. (2021). Consumatori, economia circolare, consumi sostenibili. In *L'Italia sostenibile. L'economia circolare per la politica industriale del Paese*. Luiss University Press, pp. 291-305.

Sezione seconda

Analisi e misurazione delle performance

13. TURISMO SOSTENIBILE E BENEFICIO COMUNE: IL CASO EVERYWHERE SB

di *Lara Oliva**, *Arcangelo Marrone*** e *Vincenzo Pontrelli****

13.1. Introduzione

Negli ultimi decenni, la sostenibilità, nella sua accezione più ampia, ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'agenda politica globale, oltre che nei piani strategici delle imprese, chiamate ad offrire un contributo costruttivo, orientando l'evoluzione dei propri modelli di *business* verso gli scenari di un'economia più equa e sostenibile (Pontrelli et al., 2025). Il percorso di transizione verso la sostenibilità ha interessato anche il comparto del turismo, in considerazione dell'impatto diretto sulla dimensione socio-economica e ambientale della stessa (Postma e Schmuecker, 2017). La crescente attenzione verso la sostenibilità si riflette sul comportamento dei viaggiatori e sulle scelte di viaggio (Lehto e Lehto, 2019); la richiesta da parte dei viaggiatori di esperienze olistiche, appaganti per il corpo, la mente e l'anima, ha indotto anche gli operatori turistici a sviluppare nuovi modelli di *business* focalizzati non solo sui profitti, ma anche sulla sostenibilità sociale e ambientale (Więckowski, 2021).

Nel 2006 prende avvio negli Stati Uniti il movimento B-Corp, ad iniziativa di B-Lab, un ente *non profit* che promuove la diffusione di un modello di *business* etico in grado di generare, oltre ai profitti per gli azionisti, una prosperità durevole e condivisa per la collettività. La sua *mission* è quella di costituire una comunità di imprese che abbiano ottenuto il riconoscimento di una certificazione indipendente che attesti il possesso di elevati standard di performance ambientale, sociale, di responsabilità e trasparenza; ove l'ordinamento lo preveda, la società «certificata» può assumere la «veste giuridica» di *Benefit Corporation* (BC). Sulla scia delle BC americane, l'Italia è la prima nazione

* Università degli Studi del Molise – Dipartimento di Bioscienze e Territorio.

** Università LUM “Giuseppe Degennero” – Dipartimento di Management, Finanza e Tecnologia.

*** Università degli Studi “Gabriele d’Annunzio” – Dipartimento di Economia.

UE a dare riconoscimento giuridico a tali aziende, introducendo nel proprio ordinamento l’istituto delle Società Benefit (SB) (L. 208/2015). Lo *status* giuridico di SB si riferisce a quelle aziende *for profit* che abbiano formalizzato, indipendentemente dal possesso di una certificazione, l’impegno verso i temi della sostenibilità, inserendo nel proprio statuto, accanto alle finalità di tipo reddituale, quelle ulteriori di beneficio comune, atte a generare un impatto positivo concreto sulle persone, sull’ambiente e sulla comunità (Marrone, 2024). La SB rappresenta, quindi, un modello di istituto che si colloca fra gli enti profit e gli enti non profit (Coda, 2020).

La letteratura ha esplorato la tematica del turismo sostenibile sotto diverse prospettive (es. turismo verde, impatto sulle comunità ospitanti, ecc.); con riferimento alle SB, gli studi risultano ad oggi limitati ed incentrati prevalentemente sugli aspetti di *governance* e di rendicontazione.

Per quanto consta agli Autori, nessuno studio si è focalizzato sulle relazioni esistenti tra il turismo sostenibile e le finalità di beneficio comune perseguiti dalle SB e, in particolare, sul ruolo che le aziende operanti nel settore del turismo, che adottano il modello *benefit*, svolgono nel promuovere il turismo sostenibile. Eppure, garantire che il turismo riduca i suoi impatti negativi e aumenti quelli positivi sulla dimensione ambientale e socio-economica della sostenibilità è l’obiettivo del turismo sostenibile secondo la definizione, ampiamente riconosciuta, proposta dall’UNEP e dall’OMT (2005): “*il turismo sostenibile tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell’industria, dell’ambiente e delle comunità ospitanti*”. Il presente lavoro, mediante un *case study* condotto su una SB pugliese che, attraverso una piattaforma digitale, consente a singoli *worker* e *team* aziendali l’opportunità di svolgere esperienze di lavoro itinerante in borghi e territori dall’alto potenziale culturale, sociale e naturalistico, mira ad investigare i legami tra il turismo sostenibile e le finalità di beneficio comune perseguiti dalle SB rispondendo alla seguente domanda di ricerca:

“*In che modo il modello di società benefit adottato da Everywhere SB favorisce l’integrazione tra turismo sostenibile e finalità di beneficio comune, incrementando il benessere psico-fisico dei dipendenti e la loro produttività e generando valore per i territori locali, promuovendone lo sviluppo socio - economico?*”.

La restante parte del capitolo contiene una *review* della letteratura in tema di turismo sostenibile e di SB; illustra, quindi, il *framework* teorico e la metodologia adottata, per poi rappresentare i risultati ottenuti, rassegnando le principali conclusioni.

13.2. Revisione della letteratura

La revisione della letteratura in questo capitolo si articola in due paragrafi: il primo esamina la letteratura sul turismo sostenibile, il secondo analizza gli studi relativi alle SB.

13.2.1. Turismo sostenibile

Il turismo sostenibile si configura come un campo di ricerca autonomo dalla fine degli anni Novanta e rappresenta tuttora un *field* particolarmente attivo (Kapoor e Jain, 2024). L’attenzione accademica verso il tema si articola in due macroaree: l’interrelazione tra turismo sostenibile e ambiente e tra turismo sostenibile e comunità (Kapoor e Jain, 2024). Dal punto di vista ambientale, la letteratura si concentra sugli impatti negativi del turismo tradizionale e sulle strategie di mitigazione tramite pratiche sostenibili. Gössling (2002) ha analizzato le principali esternalità ambientali negative del turismo, tra cui lo sfruttamento intensivo del suolo e dell’energia e le emissioni inquinanti. I risultati dello studio evidenziano come la maggior parte delle esternalità sia attribuibile a una minoranza della popolazione mondiale e come, paradossalmente, siano i Paesi in via di sviluppo, spesso dotati di risorse finanziarie limitate, a subire gli effetti più gravi di tali impatti negativi. Lenzen et al. (2018) hanno quantificato i flussi globali di carbonio legati al turismo in 160 Paesi, rilevando un incremento delle emissioni da 3,9 a 4,5 miliardi di tonnellate di CO₂ tra il 2009 e il 2013. Wang e Wang (2018), analizzando i Paesi OCSE, hanno evidenziato una correlazione tra la crescita del turismo e l’aumento futuro delle emissioni, potenzialmente compromettendo la sostenibilità del settore.

Un altro filone della letteratura accademica si è concentrato sulle interazioni tra le pratiche del turismo tradizionale e le percezioni ed i comportamenti delle comunità locali coinvolte. Da un’indagine condotta in Arizona, Andereck et al. (2005) hanno evidenziato come coloro che considerano il turismo un fattore cruciale per lo sviluppo economico locale, pur condividendo le preoccupazioni in ordine agli effetti negativi legati al turismo, ne apprezzano con maggiore consapevolezza i benefici per la comunità. Blackstock (2005) definisce il *community-based tourism* (CBT) come un modello di sviluppo turistico che mira a coinvolgere attivamente le comunità locali nella pianificazione e gestione delle attività turistiche, con l’obiettivo di generare benefici economici, sociali e ambientali. Tuttavia, l’autore sottolinea le diverse criticità connesse al CBT che includono, ad esempio, l’incapacità

delle comunità locali di gestire efficacemente le iniziative turistiche e garantire la partecipazione inclusiva e democratica, l'iniquità nella distribuzione dei benefici. Manyara e Jones (2007), nel loro studio sulle aziende CBT in Kenya, hanno esaminato come le stesse possano apportare benefici alle comunità locali, contribuendo a migliorarne il reddito e l'economia, rafforzando la coesione comunitaria e promuovendo pratiche sostenibili per la conservazione delle risorse naturali. Anche Okazaki (2008) esplora il concetto del CBT e gli effetti positivi sullo sviluppo sostenibile nelle destinazioni turistiche. Il modello di Okazaki enfatizza un approccio partecipativo, in cui le comunità locali non solo partecipano attivamente alla gestione delle attività turistiche, ma ne traggono anche benefici economici, sociali e culturali. Nella stessa direzione, Choi e Murray (2010) hanno evidenziato l'importanza del coinvolgimento attivo dei residenti nella pianificazione delle attività del turismo sostenibile per consentire soluzioni più equilibrate che tengano conto sia delle necessità della comunità locale che della conservazione delle risorse naturali. Wani et al. (2024), da un'analisi condotta su 368 intervistati, hanno rilevato l'impatto positivo significativo dell'*empowerment* comunitario sia sulla comunità locale che sullo sviluppo turistico sostenibile.

13.2.2. Società benefit e beneficio comune

La letteratura sulle SB si configura come un *field* in fase di sviluppo, con un *focus* prevalente sugli aspetti normativi e di *governance*, sulla misurazione dell'impatto e sulle relative pratiche di *disclosure* (Marrone et al., 2024b).

Soffermandosi sulle possibili determinanti economiche della trasformazione di società già esistenti prima del 2016 in SB, Bellavite Pellegrini et al. (2020b) sottolineano l'influenza positiva delle dimensioni e dell'età aziendali; gli stessi autori (2020a), analizzando un campione misto tra SB e non, hanno rilevato che le SB non solo hanno una maggiore capacità di remunerare il capitale di rischio rispetto alle imprese tradizionali, ma sono altresì caratterizzate da una migliore gestione del debito e valorizzazione dei propri *asset*. Gerli et al. (2020) si sono soffermati sulle *performance* di sostenibilità, e in particolare sulla valutazione dell'impatto nelle SB osservando come il 45% delle SB affidi a terzi la misurazione del proprio impatto e come oltre il 40% delle SB utilizzi per la misurazione un metodo indipendente e riconosciuto (prevalentemente il *B-Impact Assessment* "BIA", proposto da B-Lab).

In termini di reportistica e *disclosure*, Cantele et al. (2021) rilevano che le SB spesso non rispettano le pratiche di rendicontazione previste dalla nor-

mativa, producendo relazioni sintetiche e prive di strategie chiare per l'attuazione del beneficio comune. Inoltre, tali documenti raramente includono KPI utili a valutare la *performance* di sostenibilità delle società. Palladino et al. (2022), analizzando la reportistica di alcune SB, osservano che, pur impegnate in pratiche di *disclosure* di sostenibilità, tali società mostrano una scarsa integrazione delle stesse nella pianificazione strategica. L'analisi di Picciaia e Mari (2022), condotta su un campione di 56 SB, evidenzia come molte non abbiano ancora compreso l'importanza dei processi di responsabilizzazione e comunicazione, mostrando difficoltà nel redigere prospetti rendicontativi utili per *stakeholder* e processi decisionali. Marrone et al. (2024b) hanno condotto un'analisi econometrica su un campione di 100 SB per esaminare l'influenza delle caratteristiche del CdA sulla *disclosure* delle finalità di beneficio comune. I risultati evidenziano che le SB tendono a presentare un livello moderato di divulgazione, positivamente influenzato da dimensioni, diversità di genere e indipendenza del CdA. Parallelamente, Esposito et al. (2024) hanno analizzato un campione di 132 SB per valutare l'impatto di variabili economico-finanziarie sulla medesima *disclosure*, riscontrando una qualità moderata, positivamente influenzata da dimensione aziendale, redditività e leva finanziaria.

13.3. Background teorico

Questo studio, coerentemente con i precedenti contributi sul turismo sostenibile (Byrd, 2007) e sul perseguitamento delle finalità di beneficio comune da parte delle SB (Esposito et al., 2024), adotta il *framework* della *stakeholder theory* (ST) (Freeman, 1984).

Secondo la ST, le azioni e le decisioni di un'organizzazione sono influenzate dalle interrelazioni con i suoi *stakeholder*, definiti da Freeman (1984) come “qualsiasi individuo o gruppo di individui influenzato e/o capace di influenzare il raggiungimento degli obiettivi di un'impresa”. All'interno di un istituto, vi sono una pluralità di *stakeholder* chiave che variano in base alle strategie, priorità e missioni perseguitate dall'organizzazione (Savage et al., 1991) e che, secondo Clarkson (1995), possono essere distinti in primari e secondari. Gli *stakeholder* primari, rispetto a quelli secondari, sono individui in grado di influenzare non solo le *performance* dell'istituto ma, anche, la durabilità dello stesso in un ambiente mutevole. La comprensione e l'identificazione di entrambe le categorie di *stakeholder* permette alle organizzazioni di gestire efficacemente le relazioni, adottando un approccio basato sulla co-creazione e sul reciproco scambio di valore (Freeman et al., 2020).

La teoria manageriale degli *stakeholder*, quindi, evidenzia come sia essenziale identificare e soddisfare le aspettative del maggior numero possibile di *stakeholder* (Donaldson e Preston, 1995), in quanto, la mancata identificazione degli interessi anche di un solo gruppo di *stakeholder* primari può compromettere l'intero processo di creazione del valore (Clarkson, 1995). Nel contesto delle SB, il ruolo degli *stakeholder* assume una valenza ancor più centrale, poiché in grado di orientare non soltanto lo scopo dell'istituto, ma anche la sua capacità di raggiungere le finalità di beneficio comune (Esposito et al., 2024). Questo concetto è stato sottolineato da Freeman et al. (2017), secondo cui l'attenzione verso gli *stakeholder* influisce positivamente sul *business model* dell'impresa orientata a principi sostenibili, innovandolo. L'influenza degli *stakeholder* nelle SB pervade ogni aspetto decisionale, dalla definizione della *mission* aziendale alla misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali consentendo, alle società in parola, di allineare le loro operazioni con valori etici e sostenibili (Esposito et al., 2024).

Quanto descritto finora si estende anche al comparto delle aziende turistiche. Southgate e Sharpley (2002) hanno evidenziato come, per avere successo a lungo termine, lo sviluppo turistico deve essere pianificato e gestito in modo sostenibile. In tal senso, Byrd (2007) ha evidenziato come una delle chiavi principali per il successo e l'implementazione dello sviluppo turistico sostenibile in una comunità sia il supporto degli *stakeholder*. All'interno del settore turistico, infatti, l'attenzione per una maggiore partecipazione degli *stakeholder* è sinonimo di una più elevata capacità di affrontare le problematiche percepite (Byrd, 2007). Il coinvolgimento di una più ampia platea di *stakeholder*, invero, limita la percezione negativa secondo cui le decisioni in merito allo sviluppo turistico vengano prese secondo una logica *top-down* scarsamente interessata alla comunità locale e ai suoi interessi (Byrd, 2007). Con riferimento ai principali *stakeholder* in ambito turistico, emerge come i visitatori attuali e futuri di una comunità influenzino in modo significativo l'economia locale attraverso il consumo di risorse e servizi offerti dall'industria turistica e dalla comunità stessa (Byrd, 2007).

13.4. Metodologia

L'analisi condotta si basa sugli elementi chiave della ricerca qualitativa; nello specifico, è stata adottata la metodologia del *case study* (Yin, 2008). Il *single case study* (Seawright e Gerring, 2008) è stato condotto su *Everywhere SB*, che si caratterizza, nell'ambito del turismo sostenibile, per una spiccata attenzione alle finalità di beneficio comune. Si ritiene dunque, in linea con

quanto affermato da Eisenhardt (1989), che l'analisi di tale caso, alla luce delle caratteristiche distintive dell'istituto, favorisca la costruzione di apporti teorici di notevole interesse. La metodologia del *single case study* è, infatti, particolarmente adatta per l'analisi di fenomeni complessi che rappresentano un nuovo campo di ricerca (Vitolla et al., 2020), come nel caso della relazione tra turismo sostenibile e finalità di beneficio comune.

13.4.1. *La selezione del caso*

Everywhere si costituisce nel 2020, con la forma giuridica di *start-up* innovativa, con l'obiettivo di svolgere attività di ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di piattaforme *software* per il settore turistico-alberghiero, in grado di far incontrare digitalmente *Host*, *Experience Designer*, aziende di produzione locali e quei viaggiatori che, sposando un cambiamento di *lifestyle*, intendano vivere il *travel*, l'*experience* e il *work* in maniera integrata. Ampliando il progetto originario, nei primi mesi del 2023 la proprietà sancisce la trasformazione dell'azienda in SB.

La scelta aziendale è quella di perseguire, nell'esercizio dell'attività di impresa, oltre al profitto anche una o più finalità di beneficio comune nei confronti dei propri *stakeholder*. In particolare, *Everywhere SB* si propone di creare, per singoli dipendenti o *team* aziendali, opportunità di *remote working* in piccoli comuni italiani, borghi, ecc. col duplice fine di: 1) da un lato, incrementare il benessere relazionale, fisico e mentale dei *worker* e, più in generale, valorizzare le risorse umane, in termini di pari opportunità, promozione della diversità e dell'inclusione, favorendo il coinvolgimento, la costruzione dello spirito e lavoro di squadra e il senso di appartenenza all'azienda; 2) e, dall'altro, valorizzare piccole realtà territoriali del nostro Paese dall'alto potenziale culturale, sociale e naturalistico, promuovendone, anche con il coinvolgimento degli enti di governo locali, la valorizzazione del patrimonio, l'imprenditorialità e la crescita economica con la conseguente creazione di occupazione. Ulteriori *stakeholder* che, in vario modo, concorrono alla sostenibilità del progetto *Everywhere SB* e da cui essi stessi risultano influenzati, sono i fornitori di strutture e servizi e i diversi *partner* che hanno aderito all'iniziativa. Tra i primi si citano la *Mac&Nil* che fornisce gli spazi fisici del “*Vivaio digitale*” nel quale sono collocati gli uffici di *Everywhere SB*, oltre ai servizi di gestione e sicurezza degli spazi stessi e la *Ada Travel*, fornitrice di servizi di viaggio e *tour operator*; entrambi offrono il loro *know how*, la rete di conoscenze e relazioni umane da cui *Everywhere SB* trae i più significativi apporti di valore. *Partner* del progetto sono aziende del calibro di *TIM*, *Randstad*, *Trenitalia*,

ecc. che consentono ad Everywhere SB di acquisire visibilità e credibilità nei contatti con potenziali *prospect*. Ulteriori *stakeholder* secondari sono gli esperti del mondo della cultura che intervengono come docenti nelle *masterclass* organizzate da *Everywhere SB*, i *life coach* che offrono servizi per la crescita delle persone in azienda, ecc.

La selezione del caso di studio di *Everywhere SB*, rispetto agli obiettivi della ricerca, è stata guidata da diversi criteri. In primo luogo, *Everywhere SB* rappresenta un esempio concreto di SB che ha adottato un modello di *business* fortemente orientato alla creazione del beneficio comune attraverso pratiche di turismo sostenibile. Il secondo criterio è legato alla specificità del contesto geografico in cui l'azienda opera. *Everywhere SB* si concentra, infatti, sulla valorizzazione di piccoli borghi italiani, integrando strategie innovative di *smart working* e *coworking* diffuso. Un terzo criterio riguarda l'innovatività del modello di *business*. A differenza delle imprese tradizionali, *Everywhere SB* ha costruito un sistema di servizi che va oltre la semplice fornitura di spazi di *cwotkering* o programmi di *welfare* aziendale; la sua piattaforma integra strumenti per migliorare il benessere fisico e mentale dei lavoratori con esperienze turistiche sostenibili, rendendola un esempio unico nel panorama delle SB italiane.

13.4.2. La collezione dei dati

In linea con quanto evidenziato da Yin (2006; 2008), questo studio utilizza un approccio metodologico misto. I dati sono stati, infatti, raccolti sia mediante fonti primarie che secondarie.

Le fonti primarie sono rappresentate dall'intervista, rivolta al *CEO e Co-Founder* di *Everywhere SB*, e dall'osservazione diretta in azienda durante le normali attività di gestione e i *workshop* organizzati. Tra le diverse tipologie di intervista, è stata scelta quella focalizzata (Merton e Kendall, 1946), considerata particolarmente adatta per far emergere le evidenze del caso, grazie alla sua natura di conversazione informale e di breve durata. Pur offrendo ampio spazio espressivo agli intervistati, la conversazione segue un ordine di domande prestabilito, definito dal protocollo del *case study* e approvato preliminarmente da tutti gli autori. Le domande, formulate in modo semplice e con tono neutrale, sono prive di preconcetti rispetto ai temi trattati, garantendo agli intervistati la possibilità di esprimersi spontaneamente e di articolare liberamente le proprie risposte. Le fonti secondarie sono, invece, rappresentate da interviste indirette rilasciate dal *CEO*, dalle informazioni riportate sul sito web della società e dalla relazione di impatto (RI) che rappresenta

uno strumento di *disclosure* essenziale per gli *stakeholder*, consentendo di rendicontare in modo trasparente e rigoroso le attività svolte e i risultati ottenuti in relazione alle finalità di beneficio comune prefissate.

13.4.3. La validità e la credibilità dei dati

I dati raccolti in questo lavoro hanno natura esclusivamente qualitativa. Pertanto, al fine di garantirne la validità, credibilità e accuratezza (Creswell, 2007) tali dati sono stati prima aggregati e, successivamente, sottoposti alle triangolazioni. Tale tecnica rappresenta l'equivalente dei test di affidabilità degli studi quantitativi (Creswell, 2007). L'analisi delle fonti multiple, infatti, fornisce essenzialmente molteplici misure dello stesso fenomeno, aumentando di conseguenza il valore dei risultati ottenuti. Patton (1987) ha individuato quattro tipi di triangolazione per condurre un corretto *case study*: (1) delle fonti dei dati (triangolazione dei dati); (2) dei metodi (triangolazione metodologica); (3) di prospettive sullo stesso insieme di dati (triangolazione della teoria); (4) tra diversi valutatori (triangolazione esploratrice).

Nell'ambito di questo studio sono state utilizzate le modalità di triangolazione delle fonti dei dati, dei metodi e tra diversi valutatori. Per quanto riguarda la prima, i dati raccolti da fonti differenti sono stati accuratamente comparati. L'intervista, condotta telematicamente con la partecipazione di tutti gli autori, è stata registrata previo consenso del *CEO* e trascritta con *software* specifici per garantirne l'accuratezza. La triangolazione dei metodi, basata sull'uso di diverse tecniche di raccolta, ha permesso di depurare i dati dalle debolezze dei singoli approcci. Infine, la triangolazione tra valutatori ha previsto l'analisi autonoma dei contenuti emersi dall'intervista, riducendo l'influenza di percezioni, idee e opinioni personali.

13.4.4. L'analisi dei dati.

La fase di analisi dei dati è finalizzata ad individuare e comprendere il reale significato di quanto raccolto (Strauss e Corbin, 1998). Alla luce della natura qualitativa dei dati, l'approccio seguito dagli autori in tale fase fa leva sulla *grounded theory* (Charmaz, 1983).

Tale approccio suggerisce di: (a) partire dall'individuazione dei punti chiave che verranno successivamente trasformati in codici (Katamba et al., 2016); (b) raccogliere i codici selezionati al fine di identificare i concetti che rendono fruibili i dati; (c) sistematizzare i concetti per formare delle catego-

rie che rappresentano la base per la formulazione e la discussione dei risultati. Per ottimizzare il livello di analisi con dibattiti ed idee metodologiche, gli autori hanno ampliato la teoria di Charmaz (1983) con i suggerimenti di altri autori (Yin, 2008; Katamba et al., 2016). Alla luce di ciò, il processo di analisi dei dati è stato organizzato in tre differenti fasi. (1) Analisi incrociata dei dati grezzi: si è proceduto alla disamina complessiva dei dati grezzi, escludendo quelli considerati non in linea con gli obiettivi della ricerca; (2) estrapolazione di temi dai dati grezzi: si è proceduto alla codifica dei dati mediante l'identificazione, la denominazione, l'estrapolazione e la classificazione degli stessi in relazione alla fonte (interviste e documenti aziendali); (3) interpretazione dei dati: si è proceduto ad interpretare i dati al fine di comprendere la loro piena riferibilità agli obiettivi della ricerca.

13.5. Risultati e discussione

I risultati dell'analisi condotta mostrano l'esistenza di un forte legame tra turismo sostenibile e le finalità di beneficio comune perseguiti dalle SB.

In particolare, il caso studio condotto su *Everywhere SB* ha evidenziato come per le aziende operanti nel settore turistico perseguiere finalità di beneficio comune si traduca in una serie di impatti positivi sulle dimensioni ambientale e socio-economica della sostenibilità, e ciò in conformità con la definizione classica di turismo sostenibile.

Il modello di *business* adottato da *Everywhere SB* prevede l'erogazione di servizi e soluzioni B2B, offrendo agli *smart worker* l'opportunità di esperienze di lavoro itineranti in comuni e borghi dall'alto potenziale culturale, sociale e naturalistico, promuovendone la conoscenza e lo sviluppo.

Tutti i servizi offerti, in linea con le finalità di beneficio comune, sono ideati per accrescere il benessere di dipendenti aziendali, liberi professionisti e nomadi digitali, mediante l'offerta sia di ospitalità fisica (con strutture ricettive e spazi di *coworking* diffusi nel territorio italiano), sia di ospitalità digitale (attraverso una dedicata piattaforma in grado di fornire spazi di lavoro virtuali), consentendo loro di conciliare lavoro e vita privata, in un'ottica di *well-being*, promuovendo pratiche di turismo esperienziale in suggestivi borghi italiani. Inoltre, attraverso il coinvolgimento degli Enti territoriali, si incentiva la partecipazione dei residenti, il *networking* e lo scambio culturale.

La *value proposition* di *Everywhere SB*, quindi, si declina in una serie di impatti positivi: *in primis*, favorisce la contaminazione culturale tra lavoratori residenti e *smart worker* temporanei, attraverso la condivisione dei valori culturali e naturalistici che caratterizzano territori e comunità, spesso poco cono-

sciuti e distanti tra loro; *in secundis*, i servizi offerti, migliorando l'equilibrio tra vita privata e quella lavorativa, contribuiscono al miglioramento dell'efficienza e della produttività aziendale nonché al miglioramento dell'attrattività e della *retention* dei talenti; infine, le pubbliche amministrazioni beneficiano della crescita occupazionale e reddituale legata al turismo, anche per gli effetti della destagionalizzazione rispetto al turismo tradizionale.

Le finalità di beneficio comune perseguitate da *Everywhere SB* gemmano principalmente nella dimensione sociale della sostenibilità, contribuendo in tal modo a promuovere la diversità e l'inclusione, il benessere dei singoli e di intere comunità, il rispetto dei diritti umani.

Per perseguire queste finalità, *Everywhere SB* ha sviluppato una piattaforma digitale che fornisce servizi integrati per le aziende e i dipendenti riconducibili a tre categorie principali.

La prima riguarda i servizi per il benessere mentale e fisico dei dipendenti, che includono sessioni con psicologi, nutrizionisti, istruttori di *mindfulness* e *life coach*; ciò contribuisce a creare un ambiente di lavoro più felice, sano e proattivo, riducendo il *turnover* e favorendo la *retention* dei talenti. La seconda categoria (*Masterclass*) completa l'offerta di servizi con attività formative utili a migliorare le capacità comunicative dei dipendenti, di *problem solving*, *writing*, ecc.

L'ultima categoria (*SmartPlan*) comprende 40 Comuni – principalmente borghi soggetti a spopolamento – nell'ambito dei quali è possibile svolgere esperienze lavorative in grado di coniugare benessere e attività di turismo esperienziale, anche grazie a guide esperte che accompagnano gli *smart worker* in una *full immersion* nei borghi, garantendo esperienze autentiche e irripetibili.

Ciò contribuisce al benessere economico e sociale dei residenti, valorizzando le comunità locali attraverso il coinvolgimento delle autorità, degli albergatori, musei, ristoranti, ecc.

Dall'analisi del caso, emerge come nel processo di progettazione dei servizi di *hospitality*, l'azienda valuti attentamente la scelta del territorio, dei fornitori e dei clienti, analizzando le diverse categorie di *stakeholder* in termini di coerenza con i principi della sostenibilità e selezionando l'opzione che meglio si allinea ai valori aziendali (Byrd, 2007; Esposito et al., 2024).

Le interrelazioni tra turismo sostenibile e finalità di beneficio comune trovano un solido riscontro anche nell'ambito della RI redatta da *Everywhere SB*; nel valutare l'impatto generato in termini di beneficio comune, la società ha fatto ricorso agli standard GRI e agli indicatori Istat di Benessere Equo e Sostenibile (BES). *Everywhere SB* continuerà ad affrontare sfide complesse e *multifaceted*, connesse alla disomogeneità delle realtà territoriali caratte-

rizzate da diversi livelli di attenzione verso le tematiche della sostenibilità; è soprattutto nei contesti meno attenti alla sostenibilità che *Everywhere SB* intende diffondere la propria *value proposition* contribuendo al loro rilancio.

13.6. Conclusioni

Il presente studio si propone di esaminare le relazioni esistenti tra le pratiche di turismo sostenibile e le finalità di beneficio comune perseguite dalle SB. A tal fine, è stato condotto un *single case study* incentrato su *Everywhere SB*. I risultati ottenuti evidenziano come il perseguimento di finalità di beneficio comune (connesse principalmente alla realizzazione di programmi di crescita professionale, benessere, equilibrio vita-lavoro degli *smart worker*, col coinvolgimento di borghi, autorità locali, strutture ricettive idonee al lavoro ‘ibrido’) rappresenti un volano fondamentale in grado di contribuire, direttamente e indirettamente, alle pratiche di turismo sostenibile, rilanciandole. Nello specifico, emerge come la qualità delle relazioni con i diversi *stakeholder* generi impatti positivi sulla sostenibilità economica, sociale e ambientale delle comunità locali. Tali evidenze empiriche offrono importanti implicazioni teoriche ed arricchiscono la letteratura esistente, offrendo una panoramica generale sul contributo delle finalità di beneficio comune alle pratiche di turismo sostenibile. Inoltre, il presente studio contribuisce alla letteratura colmando l’assenza di studi empirici, in particolare di *case study*, sul tema delle relazioni tra turismo sostenibile e beneficio comune.

I risultati ottenuti generano, anche, importanti implicazioni pratiche. La rilevanza delle finalità di beneficio comune sulle pratiche di turismo sostenibile dovrebbe incentivare le comunità interessate a diffondere il modello di SB nella filiera dei fornitori, clienti e *partner*, contribuendo così a una catena del valore maggiormente sostenibile. Inoltre, i risultati hanno rilevanti implicazioni anche per i *policy maker* che potrebbero promuovere politiche a sostegno delle comunità locali e delle SB interessate a *partnership* reciproche. Ad esempio, sul modello della Regione Puglia, i *policy maker* nel perseguire l’obiettivo della crescita sostenibile del proprio sistema produttivo, potrebbero favorire e incentivare la diffusione sul territorio delle SB, prevedendo l’istituzione di appositi albi regionali oltre ad interventi di sostegno quali, ad esempio, criteri premiali per accedere a bandi regionali di finanziamento, attività formative in tema di SB, oltre alla messa a disposizione di edifici e di aree non utilizzate dalle amministrazioni pubbliche utili al raggiungimento del *purpose* di SB.

Il caso *Everywhere SB* potrebbe stimolare altre aziende del settore turistico ad integrare il beneficio comune nell’ambito delle proprie strategie aziendali, attraverso, ad esempio, l’adozione di politiche di approvvigionamento sostenibile e di iniziative di economia circolare, la gestione responsabile delle risorse naturali, la promozione dello *slow tourism* e del turismo esperienziale, la sensibilizzazione dei turisti a comportamenti responsabili, la realizzazione di partenariati con comunità locali per valorizzarne la cultura e le tradizioni. Tali azioni non solo migliorerebbero gli aspetti reputazionali ma consentirebbero di consolidare, in una dimensione temporale di lungo periodo, gli impatti su ambiente, società ed economia locale.

Lo studio condotto presenta alcune limitazioni legate essenzialmente alla metodologia del *single case study* e al numero limitato di fonti utilizzate; ciononostante, si ritiene che la generalizzabilità dei risultati non ne risulti compromessa. Emergono, infine, importanti spunti per futuri lavori di ricerca da condurre, ad esempio, attraverso studi di caso multipli, estendendo l’analisi dell’adozione del modello SB ad altri istituti operanti nel settore turistico e misurandone gli impatti sociali e ambientali a lungo termine.

Bibliografia

- Andereck, K. L., Valentine, K. M., Knopf, R. C., & Vogt, C. A. (2005). Residents' perceptions of community tourism impacts. *Annals of tourism research*, 32(4), 1056-1076.
- Bellavite Pellegrini, C., Cannas, C., & Maurizio, D. (2020a). Costo del capitale e valutazione d’impatto per le Società Benefit. In *Società Benefit: Profili giuridici ed economico-aziendali*, 45-57. Egea.
- Bellavite Pellegrini, C., Caruso, R., & Di Domizio, M. (2020b). Le Società Benefit: un’analisi quantitativa. In *Società Benefit, profili giuridici ed economico-aziendali*, 7-20. Egea.
- Blackstock, K. (2005). A critical look at community based tourism. *Community development journal*, 40(1), 39-49.
- Byrd, E. T. (2007). Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: Applying stakeholder theory to sustainable tourism development. *Tourism review*, 62(2), 6-13.
- Cantele, S., Troisi, G., & Campedelli, B. (2021). Le società Benefit in Italia: un’analisi sulla diffusione e sulle prassi di rendicontazione. *Management Control*, (2021/2).
- Charmaz, K. (1983). *The grounded theory method: An explication and interpretation*. In *Contemporary field research*. Little, Brown and Company, 109-126.
- Choi, H. C., & Murray, I. (2010). Resident attitudes toward sustainable community tourism. *Journal of sustainable tourism*, 18(4), 575-594.

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coda, V. (2020). Lo scopo dell’impresa. *Impresa progetto*, 3.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esposito, P., Marrone, A., Pontrelli, V., & Rella, A. (2024). Exploring drivers and factors of benefit impact reports quality: Retracing a stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory. *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, 1-12.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Gerli, F., Bengo, I., Calderini, M., & Randazzo, R. (2020). La sfida della valutazione di impatto nelle Società Benefit italiane. In *Società Benefit, profili giuridici ed economico-aziendali*, 58-69. Egea.
- Gössling, S. (2002). Global environmental consequences of tourism. *Global environmental change*, 12(4), 283-302.
- Kapoor, D., & Jain, A. (2024). Sustainable tourism and its future research directions: a bibliometric analysis of twenty-five years of research. *Tourism Review*, 79(3), 541-567.
- Katamba, D., Marvin Nkiko, C., & Ademson, C. (2016). Managing stakeholders’ influence on embracing business code of conduct and ethics in a local pharmaceutical company: Case of Kampala Pharmaceutical Industries (KPI). *Review of International Business and Strategy*, 26(2), 261-290.
- Lehto, X. Y., & Lehto, M. R. (2019). Vacation as a public health resource: Toward a wellness-centered tourism design approach. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(7), 935-960.
- Lenzen, M., Sun, Y. Y., Faturay, F., Ting, Y. P., Geschke, A., & Malik, A. (2018). The carbon footprint of global tourism. *Nature climate change*, 8(6), 522-528.
- Manyara, G., & Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: An exploration of their potential as avenues of poverty reduction. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(6), 628-644.
- Marrone, A. (2024). *Le società benefit: un fenomeno nuovo dalle origini antiche* (Vol. 12, pp. 1-256). Giuffrè Francis Lefebvre.
- Marrone, A., Pontrelli, V., & Oliva, L. (2024a). Le società benefit e le benefit corporation nella letteratura accademica: un’analisi sistematica. In A. Marrone, *Le società benefit: un fenomeno nuovo dalle origini antiche* (Vol. 12, pp. 121-171). Giuffrè Francis Lefebvre.
- Marrone, A., Rella, A., Pontrelli, V., & Oliva, L. (2024b). L’impatto delle caratteristiche del Consiglio di Amministrazione sulla disclosure del beneficio comune: un’analisi empirica nelle aziende benefit. *Management Control*, 2, 39-63.

- Merton, R. K., & Kendall, P. L. (1946). The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51(6), 541-557.
- Okazaki, E. (2008). A community-based tourism model: Its conception and use. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 511-529.
- Palladino, R., Sasso, P., Profita, S., Carusone, R., Fiano, F., & Giudice, M. D. (2022). Assessing the Italian benefit corporation disclosure: a content analysis. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 14(3), 217-235.
- Patton, M. Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Sage.
- Picciaia, F., & Mari, L. M. (2022). La rendicontazione non finanziaria nelle organizzazioni ibride: una analisi delle relazioni di impatto nelle società benefit italiane. *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, 1, 5-26.
- Pontrelli, V., Rella, A., Oliva, L., & Marrone, A. (2025). Governing for sustainability: board characteristics and SDG disclosure level in Italian benefit corporations. *Measuring Business Excellence*.
- Postma, A., & Schmuecker, D. (2017). Understanding and overcoming negative impacts of tourism in city destinations: conceptual model and strategic framework. *Journal of Tourism Futures*, 3(2), 144-156.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Southgate, C., & Sharpley, R. (2002). Tourism, development and the environment. *Tourism and development: Concepts and issues*, 231-262.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Vitolla, F., Marrone, A., & Raimo, N. (2020). Integrated reporting and integrated thinking: A case study analysis. *Corporate Ownership & Control*, 18, 281-291.
- Wang, M. C., & Wang, C. S. (2018). Tourism, the environment, and energy policies. *Tourism Economics*, 24(7), 821-838.
- Wani, M. D., Dada, Z. A., & Shah, S. A. (2024). The impact of community empowerment on sustainable tourism development and the mediation effect of local support: a structural equation Modeling approach. *Community Development*, 55(1), 50-66.
- Więckowski, M. (2021). Will the consequences of COVID-19 trigger a redefining of the role of transport in the development of sustainable tourism?. *Sustainability*, 13(4), 1887.
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel. *Research in the Schools*, 13(1), 41-47.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods (Applied social research methods)*. Sage.

14. LA MISURAZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ TURISTICA NELLE CAPITALI ITALIANE DELLA CULTURA: UNO STUDIO PILOTA

di *Michela Magliacani** e *Valentina Toscano***

14.1. Introduzione

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato dal Governo italiano nel 2021 a seguito della pandemia da Covid-19, prevede, tra gli obiettivi della Missione 1, un aumento degli investimenti finalizzati al rilancio di due settori strategici caratterizzanti il territorio nazionale: il turismo e la cultura. Il PNRR richiede però che per ciascun investimento siano indicate le modalità di misurazione che si prevede di adottare e gli indicatori che verranno implementati ai fini valutativi (Centurelli, 2023). Questo comporta però difficoltà per gli operatori dei settori turistico e culturale, considerata la quasi totale assenza di metriche universalmente riconosciute finalizzate alla misurazione delle loro performance, in particolare relative alla valutazione del loro impatto sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale. Ancora più complessa risulta inoltre la misurazione degli effetti sulla sostenibilità derivanti dalla correlazione tra turismo e cultura (Epifani, 2022), *trait d'union* riconosciuto in letteratura e rappresentato dal loro contributo congiunto allo sviluppo sostenibile (Rasoolimanesh et al., 2023). Nel dettaglio, lo sviluppo di una forma sostenibile di turismo culturale è considerato un compromesso tra la conservazione del patrimonio naturale e culturale e i benefici economici riscontrati dalle comunità locali (Ottaviani et al., 2024). La misurazione del perseguitamento di questi obiettivi resta però ancora og-

* Università degli Studi di Pavia.

** Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Il capitolo deriva dalla stretta collaborazione tra le autrici. Michela Magliacani ha curato la progettazione, il quadro concettuale, la discussione dei risultati e le conclusioni. A lei sono attribuibili i paragrafi: “Introduzione”, “Quadro teorico di riferimento”, e “Discussione e conclusioni”. Valentina Toscano ha delineato il contesto, selezionato il campione e analizzato i dati, proponendo alcune considerazioni ai fini della discussione. I paragrafi: “Metodologia della ricerca” e “Risultati” sono assegnabili a lei.

getto di un dibattito interdisciplinare aperto, all'interno del quale ricercatori e professionisti hanno iniziato a cimentarsi nella predisposizione di metriche e di certificazioni finalizzate ad incentivare l'adozione di pratiche di sviluppo sostenibile (Aureli et al., 2024).

Attualmente sono presenti due proposte che legano singolarmente cultura e turismo alla sostenibilità: dal lato della cultura, è stato proposto il framework *UNESCO Culture|2030 Indicators*, che pone alla base il concetto secondo cui la cultura contribuisce trasversalmente al perseguimento di tutti i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) proposti dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Al contrario, relativamente al settore turistico, nonostante sia stato riconosciuto il potenziale ruolo del turismo nel contribuire, direttamente e indirettamente, al raggiungimento dei 17 SDGs, risulta ancora complesso misurare il suo impatto effettivo su di essi. Non vi è infatti un framework utilizzabile per la misurazione e rendicontazione di tali aspetti. Il *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) si è però adoperato per individuare specifici criteri, che se rispettati permettono alle destinazioni turistiche di ottenere la certificazione di città sostenibile in ambito turistico, conforme agli obiettivi dell'Agenda 2030. Tali misurazioni suggerite dalla certificazione hanno inoltre contribuito a far emergere alcune best practice nel settore turistico. Nel 2024, ad esempio, è stata attribuita la certificazione GSTC al Comune di Siena, che costituisce quindi la prima città d'arte italiana riconosciuta a livello internazionale come sostenibile in ambito turistico (Comune di Siena, 2024).

Evidente è come, sia nel framework UNESCO, che nella valutazione secondo i criteri GSTC, venga rilevato un approccio volto al risultato, fondato sulla valutazione dello stato di avanzamento del perseguimento di obiettivi prefissati, sottendendo la necessità di predisporre attività di pianificazione e rendicontazione. Ciò si allinea anche ai concetti esposti nel PNRR, posti alla base dell'accettazione dei progetti al fine dell'ottenimento dei finanziamenti.

La letteratura sul turismo sostenibile ha tuttavia evidenziato la necessità di svolgere ulteriori ricerche con approccio critico sulle procedure di monitoraggio e valutazione del turismo per il perseguimento dell'Agenda 2030, in diversi livelli e contesti (Rasoolimanesh et al., 2023). La medesima letteratura incoraggia la predisposizione di studi volti alla valutazione delle modalità in cui gli indicatori esistenti ed attualmente applicati operano a livello macro (nazionale), meso (regionale, provinciale) e micro (cittadini), per migliorare e modellare gli strumenti politici finalizzati all'utilizzo sostenibile del patrimonio naturale e culturale delle destinazioni turistiche. Dal lato della cultura, nonostante il framework *UNESCO Culture|2030 Indicators* fornisca preziose intuizioni per accademici e professionisti che intendono sviluppare ricerche basate sullo sviluppo culturale sostenibile e progettare o implemen-

tare politiche culturali sostenibili (Magliacani, 2021; Froner, 2017; Soini & Dessein, 2016), le modalità in cui i progetti di sviluppo culturale sostenibile possano essere resi operativi e misurabili sono ancora da indagare (Magliacani & Toscano, 2023; Reher, 2020; Throsby, 2017). Di conseguenza, si dimostra necessaria una maggiore evidenza della connessione tra gli SDGs e gli indicatori del turismo culturale sostenibile, al fine di monitorare l'impatto del turismo sulla sostenibilità economica, socio-culturale e ambientale (UNWTO & UNDP, 2017).

Con lo scopo di valutare la funzionalità dei framework GSTC e UNESCO e, soprattutto, la loro validità sia per i soggetti interessati al loro utilizzo che per la letteratura accademica, questo studio propone un'esplorazione preliminare di due esperienze culturali di eccellenza, la cui natura intrinseca si fonda sul concetto di turismo culturale: le Capitali Italiane della Cultura. In particolare, sono stati analizzati i casi di Palermo 2018 e Parma 2020+21. Nel dettaglio, l'obiettivo della presente ricerca è comprendere il ruolo del *sustainable accounting* per la progettazione dello sviluppo turistico sostenibile, basato sulla valorizzazione del *cultural heritage* di una città. Per perseguire tale obiettivo, lo studio intende rispondere alla seguente domanda di ricerca:

RQ: Quali sono le misure adottate per la valutazione di progetti culturali di attrattiva turistica, come le Capitali Italiane della Cultura?

In tal modo, si vuole contribuire al dibattito scientifico concernente l'utilizzo di indicatori di impatto al fine di incrementare la consapevolezza del contributo della cultura e del turismo al perseguitamento degli obiettivi previsti dall'Agenda 2030.

14.2. Quadro teorico di riferimento

Il concetto di *sustainable accounting* risale agli inizi degli anni Novanta, quando iniziò a diffondersi la necessità dell'integrazione della valutazione del perseguitamento degli obiettivi di sostenibilità nel quadro contabile. Lamberton (2005) ha evidenziato come questa integrazione si sia evoluta nel corso degli anni, partendo dall'applicazione di metodologie fondamentali come la contabilità dei costi, fino ad arrivare a quadri più completi quali il Triple Bottom Line, formalizzato ulteriormente con l'istituzione delle linee guida della *Global Reporting Initiative* (GRI) nei primi anni 2000 (Lamberton, 2005; Elkington, 1998). Queste linee guida hanno infatti offerto alle aziende un framework strutturato per la predisposizione della reportistica non finanziaria, offrendo un set di indicatori utilizzabili ai fini della rendicontazione delle performance economiche, ambientali e sociali. Il GRI è di-

ventato nel tempo uno dei quadri di riferimento più riconosciuti a livello globale, evidenziando la cambiata percezione della rilevanza della contabilità della sostenibilità, da concetto marginale a componente centrale della rendicontazione aziendale (Milne & Gray, 2013).

Nell'ambito del settore turistico, l'utilizzo di indicatori può contribuire a rendere le destinazioni turistiche maggiormente responsabili e coscienti del loro impatto sulle risorse comuni, quali il patrimonio naturale e culturale, e sulla sostenibilità economica, sociale ed ambientale. La richiesta di responsabilità deriva dalla teoria della legittimità (Suchman, 1995), che propone un modello di responsabilità sociale basato sulla congruenza di tre dimensioni (Herremans et al., 2011: p. 248): 1) atteggiamenti sostenibili dei manager adeguatamente rappresentati nei loro documenti di politica, visione, missione e strategia; 2) azioni effettivamente implementate in conformità con i documenti predisposti; 3) individuazione e considerazione delle aspettative della società su come l'attività dell'organizzazione dovrebbe essere svolta. Secondo Sethi (1979) e Lindblom (1994), la legittimità operativa deve infatti basarsi sulla congruenza del sistema di valori dell'organizzazione con quella del contesto in cui opera.

La presente ricerca applica il quadro esplicativo di Suchman (1995), che include un approccio organizzativo finalizzato a rispondere alle tre sfide di legittimità a livello pragmatico, morale e cognitivo. Questi tre livelli corrispondono alle diverse tipologie di legittimità. Pertanto, la legittimità pragmatica è concessa quando gli stakeholder considerano l'organizzazione legittima perché è nel loro interesse farlo. La legittimità morale è concessa perché è vista come l'azione corretta da compiere nell'interesse della società. La legittimità cognitiva si basa invece sulla comprensibilità delle azioni attuate dall'organizzazione. Il rendiconto dell'organizzazione deve infatti combaciare sia con i sistemi di credenze più ampi, sia con la realtà vissuta della vita quotidiana della comunità (Suchman, 1995, p. 582).

La letteratura evidenzia come le modalità in cui debbano essere affrontate le sfide di legittimità sono state, ad oggi, oggetto di pochi studi, in particolare nell'ambito dei contesti riguardanti organizzazioni sostenibili (Herremans, 2011). In tale prospettiva, la presente analisi si propone di offrire un contributo teorico e pratico, dimostrando come la misurazione e la rendicontazione supportino la responsabilizzazione dei policy maker nel perseguitamento degli obiettivi di sostenibilità nel turismo e nella cultura (Rasoolimanesh et al., 2023; Magliacani & Francesconi, 2022).

14.3. Metodologia della ricerca

14.3.1. Disegno di ricerca

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca è stata svolta un'analisi qualitativa di due casi di studio (Cooper & Morgan, 2008), corrispondenti a due Capitali Italiane della Cultura: Palermo, che ha ottenuto il titolo nel 2018, e Parma, che è stata invece nominata per il 2020, ma a causa della pandemia dovuta al Covid-19 ha detenuto il titolo anche per il 2021. La scelta di tali casi di studio deriva dalla novità relativa all'obbligo di inserimento nel dossier di valutazione – predisposto da ogni città al termine dell'iniziativa per la rendicontazione dei risultati ottenuti – di alcuni indicatori di misurazione della performance. Il bando per la nomina di Capitale della Cultura 2018, vinto dalla città di Palermo, è stato infatti il primo a richiedere questo adempimento (Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, 2016). È stato perciò deciso di confrontare quanto svolto da Palermo con i casi di Capitale Italiana della Cultura successivi. Escludendo Matera, che ha ottenuto nel 2019 il titolo di Capitale Europea e che quindi presenta caratteristiche diverse in termini di portata dell'iniziativa, che potrebbero limitare la comparabilità dei casi, è stato individuato il caso di Parma 2020+21. Non risultando al momento ancora disponibili i dossier di Procida 2022 e Bergamo e Brescia 2023, non è stato possibile includere tali iniziative nella presente ricerca pilota.

L'obiettivo principale di questo studio è di verificare la presenza di indicatori di valutazione della performance sostenibile all'interno dei report di candidatura e di valutazione delle Capitali Italiane della Cultura analizzate, focalizzandosi su quelli relativi alle attività turistiche.

Il processo di raccolta dei dati ha previsto i seguenti passaggi:

1. Ricerca di informazioni preliminari sui siti del Ministero Italiano della Cultura, del Comune di Palermo e dell'iniziativa Parma 2020+21, per contestualizzare i casi di studio;
2. Download dei dossier di candidatura e di valutazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018 dal sito del Ministero della Cultura;
3. Download del dossier di candidatura di Parma Capitale Italiana della Cultura 2020 dal sito dell'iniziativa;
4. E-mail al Segretario Generale di Parma 2020+21, che ha fornito il dossier di valutazione (Impact report) dell'iniziativa.

Successivamente, è stata eseguita una *content analysis* sul contenuto dei dossier, che si è concentrata sull'identificazione manuale – svolta tramite l'applicazione di una codifica induttiva (Guerrero-Baena et al., 2024) – degli

indicatori e delle informazioni proposte dalle città per misurare le performance turistiche sostenibili delle attività svolte durante l'iniziativa.

Infine, i risultati sono stati discussi per evidenziare lo stato dell'arte concernente i criteri di valutazione delle performance delle Capitali Italiane della Cultura e per capire quali aspetti sono considerati, ad oggi, i più rilevanti al fine della valutazione delle performance turistiche e sostenibili delle iniziative di Capitale della Cultura in Italia.

14.3.2. *Metodo di ricerca*

La *content analysis* è stata svolta utilizzando come coding induttivo gli indicatori parte del framework UNESCO 2030 Culture Indicators e i Criteri di certificazione delle destinazioni turistiche sostenibili predisposti dal *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC).

Nel dettaglio, il quadro di indicatori componenti l'*UNESCO Culture|2030 Indicators* richiede di rendicontare informazioni sia qualitative che quantitative collegate ai 17 SDGs dell'Agenda 2030. Gli indicatori sono raggruppati in quattro dimensioni o aree tematiche trasversali. In particolare, la valutazione dell'impatto turistico è inclusa nelle dimensioni tematiche di Ambiente e Resilienza e Benessere economico e prosperità, evidenziando: come il settore culturale impatta direttamente e significativamente sul PIL, sull'occupazione e sullo sviluppo di competenze, aumentando le opportunità di lavoro dignitose e stimolando l'innovazione e la creatività (Benessere economico e prosperità); e come la protezione e la promozione della diversità culturale, del patrimonio culturale e della resilienza del settore culturale sono essenziali per rispondere alla crisi ambientale e ai disastri naturali o di origine antropica (Ambiente e Resilienza).

Dal lato del turismo, invece, il *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC) promuove, dal 2013, Criteri di certificazione delle destinazioni turistiche sostenibili che contemplano la sostenibilità culturale (Criterio C) oltre alla Gestione sostenibile della Destinazione (Criterio A), agli impatti socio-economici (Criterio B) ed a quelli ambientali (Criterio D).

Anche in questo caso, ad ogni criterio corrispondono indicatori di misurazione che si correlano agli SDGs. Si tratta di misure che, rispetto al Criterio C, sono da collegare ai seguenti ambiti, ciascuno dei quali è articolato in specifiche aree di impatto: C(a) Conservazione del patrimonio culturale (C1. Protezione dei beni culturali, C2. Prodotti culturali; C3. Patrimonio culturale intangibile; C4. Accesso tradizionale; C5. Proprietà intellettuale); C(b) Visi-

tare i siti culturali (C6. Gestione dei visitatori nei siti culturali, C7. Spiegazione dei siti).

14.4. Risultati

14.4.1. *Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018*

In conformità con quanto richiesto dal bando per la nomina di Capitale Italiana della Cultura 2018, nel dossier di candidatura redatto dalla città di Palermo sono presenti riferimenti all'intenzione di svolgere attività di monitoraggio e di controllo dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prefissati. Tuttavia, nel dossier non sono definiti *ex-ante* i metodi di misurazione: viene affermato che gli indicatori utili per il monitoraggio di ciascuna attività svolta sarebbero stati definiti *ex-post* (Comune di Palermo, 2016).

Dopo il termine dell'iniziativa, è stata quindi effettuata la valutazione degli effetti della nomina di Palermo come Capitale Italiana della Cultura 2018 dal punto di vista del territorio e degli stakeholder. È stato a questo fine predisposto un dossier di valutazione dalla Human Foundation – Do & Think tank per l'innovazione sociale, un ente privato di ricerca e consulenza (Human Foundation, 2019). Relativamente ai risultati concernenti lo sviluppo e l'andamento del turismo sul territorio sono stati valutati i seguenti elementi: il numero di strutture ricettive disponibili; il numero di attività di ristorazione; le attività dei servizi delle agenzie di viaggio, dei tour operator e dei servizi di prenotazione e le attività ad esse correlate; le attività creative, artistiche e di intrattenimento; le attività di biblioteche, archivi, musei e altre istituzioni culturali. Tali dati sono stati integrati con un'analisi delle informazioni sui turisti che hanno preso parte all'iniziativa (età, livello di istruzione, occupazione, spesa durante la visita e opinioni sull'esperienza a Palermo) e sulla popolazione locale, alla quale è stato chiesto se l'iniziativa avesse rafforzato il loro senso di appartenenza al territorio e la loro conoscenza del valore culturale della città (Human Foundation, 2019). Da tale analisi si evince come la misurazione delle performance implementata da Palermo non abbia avuto l'obiettivo di valutare direttamente l'impatto dell'iniziativa sui pilastri della sostenibilità, ma si sia concentrata maggiormente sulle opinioni e i punti di vista degli stakeholder in merito a quanto è stato attuato.

Inoltre, sebbene il dossier di valutazione sia stato pubblicato dopo l'approvazione dell'Agenda 2030, quest'ultima non ha in alcun modo influenzato gli obiettivi dell'iniziativa o la misurazione dei risultati della stessa. Tuttavia, ciò potrebbe essere dovuto all'assenza di una richiesta specifica in merito da parte del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, che non ha

incentivato l'adozione di un approccio alla valutazione che comprendesse anche la sostenibilità. Infine, si evidenzia come siano assenti indicatori che esaminino direttamente l'impatto ambientale del progetto e di come la valutazione dell'impatto svolta da Palermo sia principalmente di tipo economico.

Per quanto riguarda invece il confronto tra quanto rendicontato da Palermo e quanto indicato come oggetto di misurazione degli indicatori GSTC, sebbene questi ultimi non siano mai stati menzionati nel documento, in alcuni casi la Capitale Italiana della Cultura 2018 ha misurato le stesse variabili da essi considerate, dimostrando come indirettamente siano state prese in considerazione anche delle variabili che influiscono positivamente sul perseguitamento degli obiettivi di sostenibilità previsti dall'Agenda 2030. La Tab. 1 riassume il confronto tra quanto previsto degli indicatori GSTC e quanto effettivamente valutato da Palermo 2018.

Tab. 1 – Raccordo indicatori GSTC e Palermo 2018

CRITERI GSTC	INDICATORI GSTC	INDICATORI PALERMO 2018
C1 PROTEZIONE DEI BENI CULTURALI	a. Elenchi dei beni culturali, inclusi la valutazione e l'indicazione della vulnerabilità.	a. N. musei, monumenti e aree archeologiche.
C4 ACCESSO TRADIZIONALE	a. Monitoraggio dell'accessibilità per la comunità locale ai siti naturali e culturali. b. Prove del coinvolgimento della comunità locale. c. Azioni specifiche per proteggere e/o riabilitare l'accesso della comunità locale.	a.-b. Misurazione della percezione dell'aumento della fruizione dell'offerta culturale locale da parte dei palermitani, tramite lo svolgimento di interviste realizzate a Palermo con i residenti, che hanno valutato tale incremento su una scala da 1 a 5. c. L'iniziativa appare aver valorizzato la pedonalizzazione e l'apertura straordinaria dei siti culturali poste in essere negli ultimi anni dall'amministrazione locale e dai festival e iniziative cittadini.
C6 GESTIONE DEI VISITATORI NEI SITI CULTURALI	a. Monitoraggio dei flussi di visitatori e dell'impatto sui siti culturali, i cui risultati sono condivisi in tutta la destinazione.	a. Numero di visitatori attribuibili a Palermo Capitale della Cultura (PCC), Valore in euro per visitatore, Stima dell'impatto economico diretto di PCC.
C7 SPIEGAZIONE DEI SITI	a. Offerta di materiale informativo sul sito ed in formati accessibili, già prima dell'arrivo in loco. d. Evidenza della collaborazione della comunità ospitante nella preparazione del materiale informativo. e. Materiale informativo disponibile nelle lingue pertinenti.	a.-d. Diffusione di informazioni promozionali sull'iniziativa tramite canali ufficiali dell'organizzazione e social network, anche da parte dei partner promotori dell'iniziativa. e. Presenza di materiale informativo in lingua inglese.

Fonte: nostra elaborazione

Dal dossier di Palermo è stato possibile altresì constatare come la sostenibilità turistica non possa prescindere da quella culturale, misurabile con indicatori di tipo quali-quantitativo, che potrebbero essere funzionali all'ottenimento della certificazione GSTC – destinazione turistica sostenibile – basata sulla stretta relazione fra turismo e cultura.

14.4.2. Parma Capile Italiana della Cultura 2020+21

Il dossier di candidatura di Parma come Capitale Italiana della Cultura 2020 enfatizza il riconoscimento da parte della città del ruolo chiave rivestito dagli investimenti nel settore culturale. L'iniziativa di Parma 2020+21 si basa infatti su solide linee progettuali, pratiche di monitoraggio e aspettative di un ritorno concreto e sostenibile che lasci, anche dopo il termine dell'iniziativa, strutture, conoscenze e sistemi culturali vivi e capaci di generare, comunicare e sostenersi (Comune di Parma, 2019).

I quattro obiettivi dell'iniziativa presentati nel dossier di candidatura risultano essere allineati con le precedenti dichiarazioni. In particolare, il terzo obiettivo - *Rendere accessibile il sistema del turismo culturale* - enfatizza la rilevanza dell'analisi del livello di perseguitamento degli obiettivi turistici nella valutazione *ex-post* dell'iniziativa.

Relativamente alla metodologia adottata da Parma 2020+21 per monitorare, misurare e rendicontare gli impatti sociali, ambientali e di governance generati dalla cultura, essa è stata ideata dal Comitato organizzativo dell'iniziativa, insieme con Deloitte e Promo PA Fondazione. Il risultato ottenuto è un approccio di misurazione innovativo, pionieristico in Italia, per la misurazione e la rendicontazione degli impatti degli eventi culturali, un esempio virtuoso anche per i programmi culturali del futuro. La metodologia di valutazione è stata infatti fondata su tre principali quadri di riferimento:

1. indicatori chiave di performance (KPIs) specifici ispirati al framework *UNESCO Culture2030 Indicators*;
2. le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, adottate dal Decreto del 4 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali;
3. ove applicabile, una selezione degli standard di rendicontazione della sostenibilità GRI (Brambilla & Ghilardi, 2021).

Nonostante, dopo una attenta analisi, si evidenzi come solamente una parte degli indicatori UNESCO sia stata selezionata ed applicata in quanto ritenuta più rilevante per la realtà di Parma Capitale Italiana della Cultura, questa costituisce il primo (ed unico, al momento, per quanto a conoscenza degli autori) caso di applicazione di tali indicatori a livello nazionale. In molti casi, i metodi di calcolo e i KPIs proposti dall'UNESCO sono stati ripensati a causa delle specificità di tale programma culturale, in quanto esso rappresenta un contesto peculiare, con caratteristiche diverse rispetto a quelle dei contesti per cui il quadro è stato inizialmente ideato, tra cui spicca la durata definita del progetto, pari ad un solo anno, successivamente esteso a due (Brambilla & Ghilardi, 2021).

Precisamente, gli indicatori del framework UNESCO calcolati per valutare l'impatto turistico di Parma 2020+21 sono rappresentati nel prospetto di seguito riportato (Tab. 2).

Tab. 2 – Indicatori turistici

PILASTRO	TEMA RILEVANTE	INDICATORE UNESCO	RACCOLTA DATI
1 – AMBIENTE E RESILIENZA	Supportare il turismo sostenibile	5. OPEN SPACE PER LA CULTURA	Analisi desk
2 – BENESSERE ECONOMICO E PROSPERITÀ	Generare impatto economico diretto, indiretto e indotto	6. CULTURA NEL PIL	Checklist, analisi desk, misurazioni istituzionali periodiche

Fonte: nostra elaborazione

Per quanto riguarda invece gli indicatori GSTC, nemmeno in questo caso essi sono stati utilizzati nella predisposizione del dossier di valutazione.

Nonostante ciò, come per il caso di Palermo 2018, sono presenti alcuni punti di incontro tra i due framework. Tale caso empirico evidenzia perciò anche il nesso tra i framework GSTC e UNESCO, entrambi sottendenti la misurazione dell'impatto sostenibile delle iniziative.

Il raccordo tra quanto previsto dagli indicatori GSTC e quanto rendicontato da Parma 2020+21 è rappresentato nella Tab. 3.

Tab. 3 – Raccordo indicatori GSTC e Parma 2020+21

CRITERI GSTC	INDICATORI GSTC	INDICATORI PARMA 2020+21
C1 PROTEZIONE DEI BENI CULTURALI	a. Elenchi dei beni culturali, inclusi la valutazione e l'indicazione della vulnerabilità.	a. N. di beni culturali, architettonici e archeologici presenti.
C6 GESTIONE DEI VISITATORI NEI SITI CULTURALI	a. Monitoraggio dei flussi di visitatori e dell'impatto sui siti culturali, i cui risultati sono condivisi in tutta la destinazione.	a. 20. Accesso alla cultura: esamina quanto le persone, nella propria diversità, abbiano accesso alla cultura; 21. Partecipazione culturale: stima del numero di partecipanti agli eventi del Programma.
C7 SPIEGAZIONE DEI SITI	a. Offerta di materiale informativo sul sito ed in formati accessibili, già prima dell'arrivo in loco. b. Evidenza che il materiale informativo sia stato ben studiato ed è accurato. d. Evidenza della collaborazione della comunità ospitante nella preparazione del materiale informativo. e. Materiale informativo disponibile nelle lingue pertinenti.	a.-b.-d.-e. Presenza di un city branding territoriale e della piattaforma di visitor experience, con contenuti multimediali, punti d'interesse digitalizzati attraverso schede che includono testi descrittivi in tre lingue, le informazioni e i servizi collegati (indirizzo, orari, accessibilità, geolocalizzazione, informazioni per la prenotazione, ecc.), immagini, video, video immersivi a 360°, audioguide e podcast di itinerari turistici e oltre eventi sincronizzati, adottata e implementata da tutti i protagonisti della provincia parmense.

Fonte: nostra elaborazione

Dall’analisi del dossier di Parma, si può avvalorare quanto emerso da quella precedente riguardante Palermo, la sostenibilità turistica è imprescindibile da quella culturale.

14.5. Discussione e conclusioni

L’analisi condotta sui dossier di valutazione delle iniziative delle Capitali Italiane della Cultura dimostra la necessità di legittimare l’importanza degli investimenti per preservare e valorizzare il patrimonio naturale e culturale nel contesto urbano, attraverso misure che contemplino il turismo come leva di sviluppo sostenibile. Le evidenze mostrano la necessità di formulare e applicare metriche che legittimino i progetti di sviluppo sostenibile basati sulla promozione della cultura e del turismo. Infatti, se il dossier di Parma appare più strutturato in riferimento agli indicatori di sostenibilità turistica, avendo a disposizione, come riferimento, il framework UNESCO, le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore, e gli standard di rendicontazione della sostenibilità GRI, quello di Palermo rappresenta comunque un’esperienza progettuale rilevante, giacché focalizza l’attenzione sullo stakeholder engagement, che rappresenta un pilastro della sostenibilità nella sua triplice dimensione (economica, sociale e ambientale). Pertanto, la rendicontazione del punto di vista dei portatori di interesse (turisti e comunità) alimenta la legittimità pragmatica (Suchman, 1995). Inoltre, il coinvolgimento della popolazione locale nel processo di valutazione degli impatti culturali dell’iniziativa di Palermo 2018 (consapevolezza del valore storico-ideosincratico dei beni culturali della città, rafforzamento del senso di appartenenza, etc.) è allineata allo standard GSTC, che qualifica una destinazione turistica responsabile sulla base del suo impegno per la salvaguardia dell’eredità culturale, tangibile ed intangibile. Tale aspetto della rendicontazione legittima, inoltre, i policy maker anche dal punto di vista della moralità sottesa all’iniziativa, rispondente al principio dell’*intergenerational equity* applicato alla cultura (Throsby, 2017).

I dossier di Palermo e di Parma permettono infatti di comunicare ai portatori di interesse le aree strategiche individuate, le azioni intraprese ed i relativi impatti, garantendo una legittimità cognitiva dei progetti, che forse tra le tre sfide di legittimità rappresenta quella meno complessa, se basata su misure oggettive, chiare e ben spiegate (Rasoolimsanesh et al., 2023). Dai casi di studio analizzati è possibile quindi desumere come la misurazione *ex-ante* ed *ex-post* delle iniziative sia considerata necessaria per garantire la legittimità di un qualsivoglia progetto di conservazione e valorizzazione

dell'eredità culturale di comunità. I framework ed i criteri di misurazione proposti da organismi sovranazionali costituiscono un utile supporto per orientare le azioni da attuare verso obiettivi di sviluppo che siano rispettosi del principio dell'*intergenerational equity*. Tuttavia, la scelta dei policy maker di optare per l'ottenimento di una certificazione piuttosto che un'altra (ad esempio, il titolo di Capitale Italiana della Cultura o di Destinazione Turistica Sostenibile) pongono in subordine il turismo oppure il turismo sostenibile, relegando la cultura ad un elemento di cornice. Affinché lo sviluppo sostenibile di una città – o di qualsiasi altro contesto territoriale – possa incentrarsi su progettualità capaci di sfruttare la relazione sinallagmatica fra cultura e turismo, è opportuno dare maggiore visibilità alla “comunità di pratiche” adottate, e partendo dalle stesse, costruire delle linee guide finalizzate alla gestione “smart” delle risorse comuni, naturali e culturali, a prescindere dalla specifica certificazione a cui si ambisce.

In tale prospettiva, il presente lavoro di ricerca contribuisce dal punto di vista teorico al dibattito interdisciplinare, evidenziando come la legittimità dei progetti di sviluppo turistico culturale urbano basata sulla progettazione, misurazione e rendicontazione di sostenibilità conforme a standard riconosciuti, può dare impulso ad una *capacity building* (Magliacani & Francesconi, 2022; Magliacani, 2021). Essa risulta però essere ancora in fase di gestazione nel contesto italiano, come sottolineato anche dal PNRR, il quale propone infatti di investire in questo ambito.

Il presente studio presenta inoltre implicazioni pratiche per diverse categorie di soggetti. Innanzitutto, dimostra come sia necessario un intervento dei policy maker ai fini della predisposizione di un framework di rendicontazione univoco, che fornisca un supporto tecnico per la preparazione del report di valutazione dell'impatto sostenibile, con un focus particolare sulle dinamiche turistiche.

Ciò potrebbe anche costituire uno strumento utile per i manager del turismo, che – anche solamente ai fini della rendicontazione - sono portati a porsi degli obiettivi, a fissare dei benchmark da raggiungere, ed a percepire la necessità di diventare maggiormente *accountable*, sia dal punto di vista economico-finanziario, che di sostenibilità. Una strada perseguitibile potrebbe essere inoltre quella di optare per una integrazione fra le linee guida già esistenti (UNESCO e GSTC). In particolare, potrebbe rivelarsi funzionale, considerata la cadenza annuale dell'iniziativa di Capitale Italiana della Cultura, la predisposizione di uno schema di valutazione *ad hoc*, che possa essere utilizzato annualmente dalle Città a cui il titolo è conferito. Inoltre, sarebbe utile incentivare la diffusione dei risultati ottenuti dalle iniziative, affinché

siano resi più facilmente accessibili a tutti i portatori di interesse, in ottica di trasparenza e *accountability*.

La presente ricerca, pur presentando i limiti di un'analisi parziale e pilota focalizzata solamente su due casi di studio - ancorché rilevanti rispetto all'obiettivo conoscitivo ad esso sotteso - ha inteso offrire nuovi indirizzi di ricerca nell'ambito della letteratura su contabilità e sostenibilità, che possano supportare e dimostrare il contributo del turismo e della cultura nel perseguitamento degli SDGs dell'Agenda 2030. Ampliare la presente ricerca includendo ulteriori casi di studio di città italiane che hanno ottenuto il titolo di Capitale Italiana della Cultura in anni successivi potrebbe permettere di ottenere una visione più ampia delle metodologie di rendicontazione utilizzate, di effettuare un'analisi comparativa su un campione più vasto e di valutare l'andamento della misurazione di queste iniziative nel corso degli anni. Questa analisi permetterebbe inoltre di ottenere risultati maggiormente generalizzabili, in quanto derivanti dall'analisi di un campione più ampio di iniziative. In aggiunta, apprendere dal passato potrebbe rivelarsi utile per la costruzione di un efficiente strumento di misurazione e valutazione dell'impatto sostenibile.

Ulteriore limite del presente lavoro risulta l'utilizzo di una metodologia qualitativa manuale, in quanto i risultati ottenuti possono essere stati influenzati dalla percezione e dalla comprensione personale del tema da parte di chi ha effettuato l'indagine. Inoltre, lo studio si fonda solo sull'analisi di documenti di valutazione predisposti per i portatori esterni di interessi e resi noti sul sito web dell'iniziativa o su richiesta dei ricercatori. Non è però possibile escludere a priori la disponibilità interna di ulteriori dati o informazioni.

Tale limite potrebbe essere superato interfacciandosi con le figure responsabili della gestione o con coloro che si sono occupati della predisposizione dei report, sottoponendo loro questionari od organizzando interviste o focus group, per comprendere se tali dati siano effettivamente assentati o se siano invece stati omessi volontariamente, per determinati motivi da indagare, dai dossier di valutazione delle iniziative. Infine, potrebbe risultare interessante studiare come avviene il processo di scelta degli indicatori da inserire nel dossier di valutazione e sulle motivazioni che spingono i comitati responsabili della valutazione a scegliere di adottare (o di non adottare) un determinato framework di rendicontazione.

In conclusione, il presente studio pilota contribuisce alla raffigurazione dello stato dell'arte del sistema di rendicontazione della sostenibilità turistica nello specifico contesto delle Capitali Italiane della Cultura. Sarebbe tuttavia interessante, tramite studi successivi, indagare approfonditamente l'efficienza di tali sistemi di valutazione e rendicontazione, coinvolgendo anche la pluralità

dei portatori di interessi al fine di valutarne percezioni e opinioni. Inoltre, potrebbe essere rilevante analizzare ulteriori casi di studio, di aziende turistiche o di altre tipologie di iniziative in ambito turistico, per verificare l'eventuale presenza di differenze in termini di metodologie di rendicontazione e stato di avanzamento del reporting di sostenibilità rispetto a quanto studiato nella presente ricerca, focalizzata sulle Capitali Italiane della Cultura.

Bibliografia

- Aureli, S., Cipriano, M. A., Del Baldo, M., & Demartini, P. (2024). Il patrimonio culturale come strumento per lo sviluppo inclusivo delle città storiche. *Turismo sostenibile fra patrimonio locale e cittadinanza globale*, 21-36.
- Brambilla, V. & Ghilardi, R. (2021). Misurare la cultura. In Comitato per Parma 2020 (Ed.), *Il progetto Parma Capitale Italiana della Cultura 2020+21*, pp. 83-89. Electa.
- Centurelli, G. (2023). Pnrr: struttura e obiettivi, il processo di riprogrammazione e il nuovo quadro programmatico. *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, 37(4), 1039-1078.
- Comune di Palermo (2016). *Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018 | Dossier di candidatura 30 giugno 2016*. https://www.comune.palermo.it/js/server/uploads/_31012017161757.pdf.
- Comune di Parma (2019). *Parma Capitale Italiana della Cultura 2020 | Programma ufficiale 18.04.2019*. https://assets.loescher.it/Risorse/LOE/Public/O_3891/3891/Risorse_online/Dossier_Parma2020.pdf.
- Comune di Siena (2024). Siena si conferma prima città italiana certificata per il turismo sostenibile. <https://comune.siena.it/index.php/novita/siena-si-conferma-prima-citta-italiana-certificata-il-turismo-sostenibile>.
- Cooper, D. J., & Morgan, W. (2008). Case study research in accounting. *Accounting Horizons*, 22(2), 159-178.
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., Horlings, L., Battaglini, E., Birkeland, I., ... & Reimer, M. (2015). *Culture in, for and as sustainable development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*. University of Jyväskylä.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring business excellence*, 2(3), 18-22.
- Epifani, F. (2022). Misurare la predisposizione alla sostenibilità delle destinazioni turistiche. Una proposta operativa a partire da uno studio pilota della destinazione turistica Puglia. In *Itinerari per la rigenerazione territoriale tra sviluppi reticolari e sostenibili* (pp. 442-451). FrancoAngeli.
- Froner, Y. A. (2017). International policies for sustainable development from cultural empowerment. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 7(2), 208-223.

- Guerrero-Baena, M. D., Castilla-Polo, F., & Rodríguez-Gutiérrez, P. (2024). Motivations for social and environmental reporting in Spanish SMEs: An inductive content analysis. *Business Strategy and the Environment*.
- Herremans, I., Pyasi, N., & Lu, J. (2011). The journey toward sustainability reporting: How accountable are the tourism industries? *Tourism Recreation Research*, 36(3), 247-257.
- Human Foundation (2019). Valutazione di Palermo Capitale Italiana della Cultura 2018 | Gli effetti dell'iniziativa sul territorio, sul partenariato istituzionale e sul sentimento di Palermo. https://www.comune.palermo.it/jsp/server/uploads/_16122019185032.pdf.
- Lamberton, G. (2005). Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework. *Accounting forum*, 29(1), 7-26.
- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, 1994.
- Magliacani, M. (2021). *Le aziende culturali sotto i riflettori della valorialità tra resilienza e sostenibilità. Modelli teorici e casi pratici*. Aracne.
- Magliacani, M., & Francesconi, A. (2022). How to feed a culturally sustainable development plan over time: evidence from the Tuscan Mining UNESCO Global Geopark. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 2044-1266.
- Magliacani, M., & Toscano, V. (2023). *Accounting for Cultural Heritage Management: Resilience, Sustainability and Accountability*. Springer Nature.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of business ethics*, 118, 13-29.
- Ottaviani, D., Demiröz, M., & De Luca, C (2024). Processi partecipativi per lo sviluppo del turismo culturale sostenibile. Il caso del Progetto TExTour. *Turismo sostenibile fra patrimonio locale e cittadinanza globale*, 107-119.
- Rasoolimanesh, S. M., Ramakrishna, S., Hall, C. M., Esfandiar, K., & Seyfi, S. (2023). A systematic scoping review of sustainable tourism indicators in relation to the sustainable development goals. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1497-1517.
- Reher, G. S. (2020). What is value? Impact assessment of cultural heritage. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 10(4), 429-436.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of management review*, 4(1), 63-74.
- Soini, K., & Dessein, J. (2016). Culture-sustainability relation: Towards a conceptual framework. *Sustainability*, 8(2), 167.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Throsby, D. (2017). Culturally sustainable development: theoretical concept or practical policy instrument? *International Journal of Cultural Policy*, 23(2), 133-147.

UNESCO (2019). Culture | 2030 Indicators. https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/publication_culture_2020_indicators_en.pdf.

United Nations World Tourism Organization & United Nations Development Programme (2017). Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030. UNWTO.

15. REPORTING DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE NEL SETTORE DELL’OSPITALITÀ: IL CASO DI UNA “BEST IN CLASS”

di *Rodolfo Damiano** e *Loredana Picciotto**

15.1. Introduzione

Le Nazioni Unite hanno promulgato l’Agenda 2030 che propone 17 *sustainable development goals* (SDGs) nel perseguitamento dei quali la società tutta, compreso il mondo del business, deve impegnarsi (United Nations, 2015; Avrampou, 2019; Bebbington e Unerman, 2020). Al settore privato si riconosce un ruolo fondamentale in virtù delle risorse che esso coinvolge e dei suoi impatti sulla società (Scheyvens et al., 2016; Calabrese et al., 2021; Rosati e Faria, 2019; Mio et al., 2020). L’SDG 12.6 richiede esplicitamente agli Stati membri di “incoraggiare le imprese [...] ad adottare pratiche sostenibili e ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro cicli di rendicontazione” (United Nations, 2015).

Uno dei settori che può incidere maggiormente nel perseguitamento dell’Agenda 2030 è quello turistico, avente impatti sociali e ambientali rilevanti. Molte grandi aziende del settore hanno da tempo iniziato a redigere della reportistica di sostenibilità, alcune includendo riferimenti agli SDGs per meglio collegare le proprie performance all’Agenda 2030. Nonostante ciò, questa reportistica è ritenuta spesso slegata da una concezione strategica della sostenibilità e incapace di generare un circolo virtuoso tra generazione di valore sociale, ambientale e finanziario (Porter e Kramer, 2011).

Tale fenomeno richiede ancora molta ricerca per comprendere come e se la rendicontazione degli SDGs stia contribuendo a modificare le pratiche delle aziende e il loro modo di concepire il proprio ruolo quali possibili agenti dello sviluppo sostenibile.

* Università degli Studi di Palermo. Sono maggiormente attribuibili all’autore *Rodolfo Damiano* le sezioni 1., 2.3., 3., 6. e all’autrice *Loredana Picciotto* le sezioni 2.2., 4., 5. È frutto di scrittura condivisa la sezione 2.1.

Nel contesto delineato, la domanda di ricerca che ci si pone è: come un’azienda *best in class* nel settore dell’ospitalità sta rendicontando la propria performance di sostenibilità alla luce degli SDGs? In particolare, il contributo mira a fare luce sul se il reporting di sostenibilità relativo agli SDGs si allinei a una visione strategica della sostenibilità e, dunque, con la creazione di valore condiviso (Porter e Kramer, 2011) in una prospettiva di sviluppo aziendale integrale (Sorci, 2007) o se, invece, la molteplicità tematica degli SDGs non rischi di portare le aziende a proporre pratiche scollegate dalla crescita della performance economica e finanziaria.

Lo studio conduce tale investigazione mediante *case study* di un’azienda *best in class* nella rendicontazione di sostenibilità includente gli SDGs, la catena alberghiera Hilton, azienda leader del settore turistico.

15.2. Contesto teorico

15.2.1. *Il reporting di sostenibilità e gli SDGs*

Negli ultimi decenni, il ruolo delle aziende nella società è stato fortemente dibattuto, con un avvicinamento della dottrina d’oltreoceano, orientata alla *shareholders primacy*, alla concezione economico aziendale italiana orientata al bene comune (Argandona, 1998; Costa e Ramus, 2012). Le aziende hanno iniziato da tempo a produrre della reportistica descrivente le proprie iniziative e contributi allo sviluppo sostenibile nonché gli impatti delle proprie attività (Baldarelli et al., 2017; Girella et al., 2019).

Queste pratiche di rendicontazione non sono state scevre da critiche. Innanzitutto, si è ritenuto che esse possano fungere più da meccanismo di promozione dell’immagine aziendale che da mezzo di comunicazione finalizzato a informare gli stakeholder e a favorire un’azione sostenibile da parte dei manager (Merkl-Davies e Brennan, 2011; Adams e Evans, 2004; Milne e Gray, 2013). Inoltre, una forte critica è stata espressa da Porter e Kramer (2007), i quali hanno notato che, nell’approcciarsi alla sostenibilità, le aziende rendicontano spesso serie scoordinate di azioni prive di una visione strategica. Invero però, al giorno d’oggi, le pratiche di rendicontazione si sono fortemente evolute grazie a iniziative di standardizzazione tese a renderle maggiormente trasparenti. Recentemente, si è fatta strada la nuova pratica del “reporting degli SDGs” (Bebbington e Unerman, 2018, 2020), con cui le aziende riportano i loro risultati relativi al raggiungimento di questi (Damiano e Di Maria, 2024). Tale rendicontazione permette di allineare l’azione di sviluppo sostenibile perseguita a quella dell’Agenda 2030, opera-

zionalizzando il significato di sostenibilità mediante gli oggetti rappresentati dagli SDGs.

Diversi studi hanno evidenziato che sempre più aziende hanno iniziato a implementare la rendicontazione SDGs (KPMG, 2018; PwC, 2019; Rosati e Faria, 2019; Tsalis et al., 2020; Di Vaio et al., 2022; Buhalis et al., 2023) e vari contributi scientifici hanno iniziato a dedicarsi a questa rendicontazione (Bebbington e Unerman, 2018; Avrampou et al., 2019; Rosati e Faria, 2019; Gunawan et al., 2020; Pizzi et al., 2020; Tsalis et al., 2020; Calabrese et al., 2021), tuttavia, le conoscenze sono ancora limitate. Degli studi hanno evidenziato una certa difficoltà delle aziende a rendicontare come le loro attività si allineano agli SDGs (PwC, 2019). Inoltre, sebbene questi obiettivi siano interconnessi, la loro natura volontaria consente di focalizzarsi su talune questioni di sostenibilità portando le aziende a privilegiare solo SDGs pertinenti al proprio *core business* (Ike et al., 2019; Gunawan et al., 2020; Calabrese et al., 2021; Van Zanten e Van Tulder, 2018), e impegnandosi in maniera reattiva anziché proattiva (Van Zanten e Van Tulder, 2018).

Attualmente la letteratura sul reporting SDGs è ai suoi albori ed è necessaria maggiore ricerca sui suoi effetti, sia quale strumento di comunicazione esterna che decisionale (Mio et al., 2020). Alcuni studiosi hanno sottolineato l'importanza di condurre analisi empiriche per comprendere meglio il processo di implementazione degli SDGs nella gestione e le modalità di reporting (Avrampou et al., 2019; Buhalis, 2023).

15.2.2. La sfida della sostenibilità ed il suo reporting nel settore alberghiero

Il settore turistico è fondamentale nel perseguitamento dello sviluppo sostenibile (Scheyvens e Cheer, 2022). L'Organizzazione Mondiale del Turismo ha affermato che esso può catalizzare un cambiamento positivo (UNWTO, 2017).

In particolare, ha identificato i pilastri principali in cui il turismo può avere un impatto significativo quali crescita economica sostenibile, inclusione sociale, occupazione e riduzione della povertà, efficienza nell'uso delle risorse e protezione ambientale, valori e patrimonio culturale.

I molteplici impatti dell'industria turistica (Agarwal, 2002; Buhalis et al., 2023; de Grosbois, 2012; Jones et al., 2016; Uyar et al., 2021), investono tutte le dimensioni in cui lo sviluppo sostenibile è declinato rendendo critico l'operato delle aziende (Damiano e Picciotto, 2024). Le questioni della sostenibilità hanno poi una rilevante importanza nel settore alberghiero (Jones

et al., 2016), essendo gli hotel chiamati a preservare l’ambiente e le risorse con idonee strategie (Khatter et al., 2019).

Negli ultimi anni si è così assistito all’impegno di queste aziende nella rendicontazione di iniziative di sostenibilità con specifici report (Holcomb et al., 2007; de Grosbois, 2012; Jones et al., 2014; Perez e del Bosque, 2014; Medrado e Jackson, 2016; Guix et al., 2018; Uyar et al., 2021).

Nei primi contributi sul tema (Holcomb et al., 2007; de Grosbois, 2012) si è riscontrato che, mentre molte aziende evidenziavano nei report il proprio impegno su varie questioni di sostenibilità (Holcomb et al., 2007), solo poche fornivano dettagli su iniziative e performance (de Grosbois, 2012).

Focalizzandosi su importanti gruppi alberghieri internazionali operanti in Europa, Font et al. (2012) hanno notato che i più grandi presentavano politiche di CSR più complete ma maggiori lacune nella loro attuazione, auspicando una più sistematica comunicazione verso gli stakeholder. Anche Pérez e del Bosque (2014), ponendo l’accento sui fornitori, hanno suggerito una rendicontazione più equilibrata verso tutti i portatori d’interesse.

Medrado e Jackson (2016) hanno effettuato un’ampia analisi sulle pratiche di rendicontazione della sostenibilità di aziende del settore turistico, rilevando che le informazioni più riportate sono quelle relative ai consumi di acqua ed energia e alla produzione di rifiuti mentre le meno riportate sono quelle relative al personale.

Gli Autori hanno poi riscontrato che le aziende alberghiere rendicontano più informazioni delle altre.

Lo studio di Franzoni e Avellino (2019) mostra che i report di sostenibilità delle principali catene alberghiere internazionali si focalizzano maggiormente su indicatori ambientali anziché sociali.

Inoltre, osservano che soltanto un’azienda riporta la ripartizione dei ricavi tra i principali stakeholder.

Le Autrici suggeriscono inoltre che tali aziende dovrebbero migliorare la rendicontazione sul come creano valore nel tempo.

In generale, diversi studiosi hanno evidenziato la limitata comprensione delle pratiche di rendicontazione nel settore alberghiero e la necessità di ulteriori analisi (Medrado e Jackson, 2016; Guix et al., 2018; Serra-Cantallops et al., 2018; Franzoni e Avellino, 2019; Mio et al., 2020; Gonçalves e Gaio, 2023; Buhalis et al., 2023).

In particolare, Franzoni e Avellino (2019) notano che diverse catene alberghiere fanno riferimento nei report all’Agenda 2030 ma anche che ulteriori analisi sono necessarie se si intende misurare il contributo di tali aziende al raggiungimento degli SDGs.

15.2.3. Dalla corporate social responsibility al creating shared value

Coda (2021) sottolinea come, dalla *shareholders' primacy*, che vedeva nei soli azionisti e nella massimizzazione del profitto la vera responsabilità di un'azienda nel sistema capitalistico, si sia passati gradualmente ad altre scuole di pensiero che considerano rilevanti gli interessi di altri stakeholder. Eppure, lo studioso osserva che, nonostante ciò, il concetto di *corporate social responsibility* (CSR) rischi da solo di non essere abbastanza allineato a quella che dovrebbe essere la missione di un'azienda, ossia la soddisfazione dei bisogni umani conseguita garantendo la sopravvivenza nel lungo periodo. L'Autore evidenzia l'importanza di accogliere la concettualizzazione del *creating shared value* (CSV) proposto da Porter e Kramer (2011), in cui i benefici sociali e ambientali sono coniugati in maniera più netta a quelli economico-finanziari. I due studiosi affermano che le aziende dovrebbero essere in grado di creare valore economico per mezzo di innovazioni sociali e ambientali. Criticando le pregresse pratiche di CSR, Porter e Kramer (2007) notano che molte aziende elencano nei report scoordinate e scollegate pratiche “responsabili” senza una visione strategica di fondo per il miglioramento dell'operatività aziendale. In sintesi, la loro proposta è quella di accogliere un approccio maggiormente integrato alla sostenibilità in grado di bilanciare obiettivi economici e sociali per garantire l'esistenza dell'istituto economico come generatore di benessere nel lungo periodo. In altre parole, l'azienda non dovrebbe né essere miope alle richieste di stakeholder diversi dai proprietari di capitale, né abbandonarsi a derive filantropiche che rischiano di compromettere la sua esistenza (Coda, 2021).

Nella Tabella 1 vengono mostrate le differenze tra la classica CSR e il concetto del CSV come proposto da Porter e Kramer (2011).

Tab. 1 – Differenze tra CSR e CSV

	CSR	CSV
Risultato e movente	fare del bene prevalentemente per civismo e filantropia	Generare benefici economici e sociali in relazione ai costi unendo la creazione di valore per l'azienda e la comunità
Influenze	Risposta alla pressione esterna separata dal massimizzare il profitto	Integrata alla competizione e dunque funzionale alla massimizzazione del profitto
Direzione	L'agenda è determinata da preferenze personali e reporting esterno e l'impatto viene limitato dalla politica aziendale e dal budget riservato	L'agenda è specifica dell'azienda e generata al suo interno riallineando l'intero budget

Fonte: nostra rielaborazione da Porter e Kramer, 2011

Tale rappresentazione costituisce il framework del lavoro, permettendo di inquadrare le strategie SDG della catena alberghiera Hilton nell'uno e nell'altro paradigma.

15.3. Metodologia della ricerca

Per condurre l'indagine è stato utilizzato un approccio già seguito in precedenza per analizzare il contributo degli operatori del settore turistico agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Di Vaio et al., 2022) basato sul *case study* (Yin, 2009) e la *content analysis* qualitativa (Krippendorff, 1980; Beattie et al., 2004). Inoltre, per la selezione del caso si è svolta una *content analysis* quantitativa (Beattie et al., 2004).

L'approccio del *case study* consente di comprendere le ragioni e i modi in cui determinati eventi e pratiche vengono poste in essere traendo spunti utili per sviluppare teorie (Yin, 2009). Il caso Hilton è stato scelto poiché rappresentativo di una *best in class* del settore dell'ospitalità che ha abbracciato la rendicontazione SDGs. In particolare, analogamente a studi precedenti (Gonçalves e Gaio, 2023), ci si è basati sulla lista degli award winners della *Forbes Travel Guide* (2023) per individuare i più grandi operatori alberghieri operanti in Europa. Si è selezionato tra questi esclusivamente quelli che avessero un'esperienza rilevante e continuativa nel produrre reportistica di sostenibilità (nello specifico, dall'anno di introduzione degli SDGs ad oggi). Si è poi eseguita una *content analysis* quantitativa sui report di sostenibilità di tali operatori per appurare se e quante volte questi facessero esplicito riferimento agli SDGs. Hilton è risultato l'operatore con il più costante e maggior numero di riferimenti agli SDGs nel periodo considerato. Seguendo Yin (2009), il contenuto dei documenti dell'azienda è stato attentamente letto. Si è reputata appropriata un'investigazione maggiormente interpretativa, guidata dalle competenze degli studiosi, per analizzare l'allineamento delle azioni rendicontate con l'ottica della CSR o del CSV. Per tale motivo si è fatto ricorso alla *content analysis* qualitativa, sviluppatasi secondo il seguente protocollo. Si è stabilita quale unità di misura per l'analisi la singola frase (Krippendorff, 1980; Beattie et al., 2004). Si è poi elaborata una griglia rappresentante una tabella a doppia entrata. Ciascuna riga di tale tabella rappresentava un SDG, mentre le colonne i concetti di CSR e di CSV. Ogni cella della griglia è stata compilata inserendo la frase relativa a un'azione effettuata per il raggiungimento di uno specifico SDG, specificando se tale azione fosse maggiormente in linea con uno dei due concetti teorici. I due autori hanno letto separatamente, in modo da non influenzarsi

vicendevolmente, il report di sostenibilità dell’azienda è compilato ognuno la propria griglia. I risultati sono stati confrontati al termine e le divergenze appianate con il supporto di un terzo *coder* esperto di discipline aziendali.

15.4. Applicazione del metodo e risultati

Presente in 126 Paesi con oltre 7.600 proprietà, la Hilton Worldwide è tra le più grandi catene alberghiere al mondo. L’Azienda, leader nel settore, dichiara di aver eletto la sostenibilità, l’innovazione, l’integrità e l’eccellenza a valori chiave¹. L’attenzione alla sostenibilità è dettagliata nella reportistica pubblicata nel sito web istituzionale. L’azienda ha sviluppato una strategia ambientale, sociale e di governance (ESG) - denominata «Travel with Purpose» - volta a promuovere un turismo responsabile a livello globale. Tramite essa mira a raddoppiare il suo investimento nell’impatto sociale e a dimezzare il suo impatto ambientale entro il 2030. Questa strategia è dichiaratamente allineata con l’Agenda 2030, essendo gli obiettivi strategici perseguiti definiti rispetto agli SDGs (Hilton 2020 ESG Report). Inoltre, dal 2009 Hilton si avvale di «LightStay», un sistema di gestione ESG per monitorare l’impatto ambientale e sociale degli hotel Hilton in tutto il mondo. Grazie al programma Travel with Purpose e al sistema LightStay, Hilton è stata l’unica società alberghiera apparsa nella prestigiosa lista *Fortune Change the World* sia per il 2018 che per il 2019².

I risultati della *content analysis* qualitativa sul Report ESG 2022 di Hilton mostrano iniziative specifiche per ogni SDG³. Nessun SDG viene trascurato e l’azione investe anche tematiche “meno vicine” all’attività imprenditoriale come la lotta alla povertà e il contrasto alla fame. Per diversi SDGs sono state conteggiate da 1 a 3 distinte iniziative (SDGs 1, 2, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 15 e 16). Per altri sono state conteggiate da 5 a 10 iniziative (SDGs 3, 4, 6, 7 e 8), a riprova di un rilevante e diversificato impegno dell’azienda su varie tematiche, quali quelle legate a salute e benessere, istruzione di qualità e formazione professionale, gestione delle risorse idriche ed energetiche, crescita economica e lavoro dignitoso. Dai risultati emerge che gli SDGs 12 e 17 ricevono maggiore attenzione.

¹ Per ulteriori dettagli si veda: <https://www.hilton.com/en/corporate/>

²<https://stories.hilton.com/hilton-history/lightstay-a-decade-of-managing-our-environmental-and-social-impact>

³ Per motivi di sintesi nel presente contributo non viene presentata la tabella riepilogativa di tutte le iniziative intraprese associate ad ogni SDG.

In particolare, per questi SDGs si è riscontrata una numerosità e varietà di iniziative indicante, da un lato, l'integrazione della sostenibilità nel core business e nei processi aziendali (SDG 12 con 26 iniziative) e, dall'altro, l'impegno in favore della comunità e dei bisognosi attraverso l'attività filantropica posta in essere tramite la Hilton Global Foundation e diverse partnerships (SDG 17 con 14 iniziative).

Le iniziative associate ad ogni SDG sono state distinte numericamente in base ai due paradigmi teorici (CSR o CSV), riportando nella Tabella 2 la relativa composizione percentuale (da cui si evince, ad esempio, che la totalità delle iniziative orientate al perseguitamento del SDG 4 sono riconducibili al paradigma CSV).

Tab. 2 – Risultati della content analysis qualitativa

SDG	CSR %	CSV %
4. Istruzione di qualità 5. Uguaglianza di genere 7. Gestione energetica 9. Industria, Innovazione e Infrastrutture 10. Diseguaglianze 12. Produzione e consumo responsabile 13. Azione climatica	0.00	100.00
14. Vita negli oceani 15. Vita sulla terra	16.67	83.33
6. Gestione dell'acqua	33.33	66.67
16. Pace, giustizia e Istituzioni forti	37.50	62.50
8. Crescita economica e lavoro dignitoso	70.00	30.00
3. Salute e benessere	89.47	10.53
17. Partnerships per obiettivi	100.00	0.00
1. Lotta alla povertà 2. Contrasto alla fame 11. Città e Comunità sostenibili		

I risultati dell'analisi mostrano che la maggior parte degli SDGs - 12 su 17 - vengono integrati da Hilton nel core business aziendale. In altre parole, tali obiettivi sono perseguiti in chiave strategica, portando l'azienda non solo a "fare del bene", ma a potenziare la sua competitività. Esempi di tali SDGs sono il 4, il 5, il 7, il 9, il 10, il 12, il 13, il 14, il 15, il 6, ed infine, in una certa misura, il 16 e l'8.

L'integrazione di questi SDGs nel *core business* dà luogo a vantaggi competitivi che contribuiscono alla performance economico finanziaria e al fisiologico benessere aziendale. È stato possibile notare che tali obiettivi, integrati nella strategia in ottica di CSV, generano tre principali effetti: "cutting costs" (taglio dei costi), "risk reduction" (riduzione del rischio) e "innovative products and services" (innovazione dei prodotti e servizi).

D'altro canto, altri obiettivi vengono perseguiti in chiave meno o non integrata al diretto potenziamento e successo del business. In particolare, tra i primi vi sono gli SDGs 3 e 17 e tra i secondi vi sono gli SDGs 1, 2 e 11, tre

obiettivi su 17 che vengono del tutto perseguiti secondo il paradigma della *corporate social responsibility*.

In particolare, la Hilton persegue questi obiettivi adottando due principali approcci: uno di tipo comunicativo e l’altro di tipo attuativo.

L’approccio comunicativo consta nel fare risaltare l’impegno filantropico in tali aree; l’approccio attuativo consiste nel perseguire tali obiettivi tramite l’esternalizzazione. Queste sfere vengono gestite con proprie branche di operatività separata, ossia fondazioni e organizzazioni istituite dalla Hilton e partnerships.

15.5. Discussione dei risultati

Sulla base dei risultati dell’analisi è possibile rispondere alla domanda di ricerca relativa a come un’azienda *best in class* stia rendicontando il proprio contributo agli SDGs. Hilton incorpora buona parte di questi obiettivi in un’ottica di CSV, integrandoli in maniera strategica nella sua operatività per ottenere dei vantaggi competitivi. Questi possono essere considerati *CSV SDGs*. In questo modo viene comunicato agli stakeholder (Pérez e del Bosque, 2014) come l’azienda, comportandosi sostenibilmente, genera valore economico nel tempo (Franzoni e Avellino, 2019), grazie a specifiche innovazioni (Porter e Kramer, 2011) implementate per mezzo di un’attenta gestione ambientale e sociale (Khatter et al., 2019). Si riscontra, dunque, quella visione strategica di fondo per il miglioramento dell’operatività aziendale cui fanno riferimento Porter e Kramer (2007). Perseguendo la strategia *Travel with Purpose*, il modello di business viene rafforzato: i. sviluppando servizi innovativi basati sugli SDGs (come l’apertura dell’Hotel Marcel New Haven a zero emissioni di carbonio); ii. implementando, anche con delle partnership, soluzioni tecnologiche innovative (Calabrese et al., 2021) che limitano consumi di risorse e impatto ambientale (ad es., LightStay, la Digital Key, il Meeting Impact Calculator); iii. adottando programmi orientati ad accrescere competenze e benessere del personale, dandone dettagliate informazioni non sempre riscontrate in aziende del settore (Medrado e Jackson, 2016).

L’analisi mostra che alcuni obiettivi risultano essere meno integrabili nella strategia aziendale e che sono perseguiti in un’ottica maggiormente relativa alla CSR. I vantaggi sono più ricollegabili al riconoscimento di un impegno di tipo filantropico, anziché direttamente attribuibili ai servizi dell’azienda. Questi possono considerarsi dei *CSR SDGs*.

L’azione della Hilton investe tutte le tematiche della sostenibilità e non viene trascurato nessun SDG, dimostrando un approccio più maturo e proat-

tivo (Porter e Kramer, 2007) di alcune realtà aziendali che hanno dato la priorità soltanto ad alcuni SDGs realizzabili all'interno della catena del valore ed orientati principalmente ad evitare danni (KPMG, 2018; Van Zanten e Van Tulder, 2018; Ike et al., 2019; PwC 2019; Gunawan et al., 2020; Calabrese et al., 2021). L'analisi rivela che il reporting di sostenibilità di Hilton pone in evidenza una significativa capacità nel pianificare e implementare strategie ed azioni focalizzate sugli SDGs (Rosati e Faria, 2019; Di Vaio e al., 2022). Questi risultati suggeriscono che gli obiettivi dell'Agenda 2030 sono integrabili nella strategia e operatività aziendale in un'ottica di CSV al fine di potenziare la performance nella prospettiva di uno sviluppo integrale (Porter e Kramer, 2011; Sorci, 2007). Non tutti gli obiettivi, però, sembrano ben prestarsi all'implementazione strategica e vengono affrontati in maniera separata (mediante la costituzione di apposita fondazione e partnerships).

15.6. Conclusioni

Il presente studio contribuisce agli studi sulla reportistica degli obiettivi di sviluppo sostenibile evidenziando l'esistenza e le differenze tra due approcci nel persegui-rl: CSR e CSV. In particolare, è stato possibile classificare gli SDGs perseguiti dall'azienda in CSV SDGs e CSR SDGs, fornendo uno spunto teorico per gli studiosi ed uno pratico per i manager del settore. Per quanto riguarda il contributo teorico, detta distinzione può essere utilizzata da altri studiosi interessati ad approfondire il filone di ricerca sul ruolo delle aziende nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile. Il contributo si colloca, in particolare, nell'ambito dell'annoso dibattito relativo al ruolo dell'azienda all'interno del nostro sistema sociale. Se è infatti vero che l'Agenda 2030 rappresenta una "chiamata alle armi" nei confronti della società tutta e delle aziende per un mondo maggiormente sostenibile, è anche vero che la stessa non postuli come le aziende debbano o possano contribuire a tale obiettivo (se con pratiche parallele al proprio business o integrate allo stesso). Il presente lavoro pone forte evidenza a tal riguardo dimostrando l'esistenza di CSR SDGs e CSV SDGs. Questa distinzione permette di comprendere che le aziende possono contribuire allo sviluppo sostenibile utilizzando entrambi i paradigmi, ibridando gli stessi anziché selezionandone uno unico. Ciò permette di dimostrare come l'azione di sostenibilità dell'azienda non si rifaccia a uno dei due paradigmi in particolare ma si possa muovere in un variegato continuum tra gli stessi.

In questo modo lo studio contribuisce alla letteratura sul ruolo dell'azienda nel sistema sociale quale attore orientato allo sviluppo sosteni-

bile e, inoltre, mostra teoricamente come le aziende possano attuare variegate strategie, non allineandosi perfettamente al paradigma CSR o CSV, ponendo appunto in evidenza l'esistenza di un continuum tra questi. In merito alle implicazioni manageriali, questo studio può supportare i decisori aziendali nello sviluppo di pratiche di sostenibilità e di rendicontazione. In particolare, questi potrebbero contemplare la suddetta distinzione teorica sia nell'elaborazione di future strategie sia nelle pratiche rendicontative. Inoltre, lo studio può aiutare i manager a ripensare le relazioni di comunicazione con gli stakeholders in modo da assicurare le informazioni su temi chiave di sostenibilità articolate per SDGs. Infine, il presente studio ha delle implicazioni in termini di policy-making. I *regulators* potrebbero richiedere di porre in evidenza la suddetta distinzione nelle pratiche rendicontative per permettere ai decisori di ragionare su come gli obiettivi potrebbero non semplicemente generare benessere sociale ma anche vantaggi competitivi, indirizzando le aziende verso circoli virtuosi di miglioramento delle performance e contributo allo sviluppo sostenibile.

Il presente studio presenta dei limiti. In particolare, l'adozione del caso studio singolo permette di analizzare nel dettaglio una singola realtà aziendale, ottenendo così degli utili quanto specifici approfondimenti teorici e pratici sul comportamento dell'azienda considerata. Tuttavia, i risultati di questo tipo di analisi non sono altamente generalizzabili per cui il presente caso studio funge maggiormente quale analisi di tipo esplorativo. Al riguardo, delle future ricerche, sulla base dei risultati del presente studio, potrebbero effettuare dei *multiple case studies* e degli studi quantitativi al fine di produrre dei risultati maggiormente generalizzabili sulla bipartizione degli SDGs in CSR e CSV SDGs e sulle relative strategie di perseguitamento e metodi di rendicontazione. Inoltre, anche il *case study* qui condotto potrebbe essere maggiormente approfondito, dal momento che l'analisi si è basata esclusivamente su dati secondari. Altri studi potrebbero replicare l'analisi affiancando dati primari a quelli secondari tramite interviste al personale, ai manager e, soprattutto, ai redattori della reportistica.

Per concludere, un ulteriore limite discende dal fatto che i risultati del presente studio si riferiscono sì al settore turistico ma, in maniera specialistica, al solo ambito alberghiero. In tal senso, data la natura contestuale delle strategie di sostenibilità e della reportistica tra settori, ulteriori studi potrebbero ripetere l'analisi proposta su aziende operanti in altri ambiti dell'industria turistica a fini comparativi.

Bibliografia

- Adams, C. A., & Evans, R. (2004). Accountability, completeness, credibility and the audit expectations gap. *Journal of corporate citizenship*, (14), 97-115.
- Agarwal, S. (2002). Restructuring seaside tourism: The resort lifecycle. *Annals of tourism research*, 29(1), 25-55.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of business ethics*, 17, 1093-1102.
- Avrampou, A., Skouloudis, A., Iliopoulos, G., & Khan, N. (2019). Advancing the sustainable development goals: Evidence from leading European banks. *Sustainable Development*, 27(4), 743-757.
- Baldarelli, M.G., Del Baldo, M., & Nesheva-Kiosseva, N. (2017). *Environmental Accounting and Reporting*. CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer. doi: 10.1007/978-3-319-50918-1_8.
- Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting forum*, 28(3), 205-236.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2020). Advancing research into accounting and the UN sustainable development goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(7), 1657-1670.
- Buhalis, D., Leung, X. Y., Fan, D., Darcy, S., Chen, G., Xu, F., & Farmaki, A. (2023). Tourism 2030 and the contribution to the sustainable development goals: the tourism review viewpoint. *Tourism Review*, 78(2), 293-313.
- Calabrese, A., Costa, R., Gastaldi, M., Ghiron, N. L., & Montalvan, R. A. V. (2021). Implications for Sustainable Development Goals: A framework to assess company disclosure in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 319, 128624.
- Coda, V. (2021). *Il buongoverno dell'impresa fra stabilità e dinamismo*. Egea.
- Costa, E., & Ramus, T. (2012). The Italian Economia Aziendale and Catholic social teaching: How to apply the common good principle at the managerial level. *Journal of Business Ethics*, 106, 103-116.
- Damiano, R., & Picciotto, L. (2024). La pervasività e l'impatto degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 sulla reportistica di sostenibilità dei grandi operatori del settore alberghiero. In *Abstract conférence proceeding – XL Convegno nazionale “L'aziendalismo crea valore”*.
- Damiano, R., & Di Maria, C. (2024). Exploring the role of companies and sustainability disclosure in achieving sustainable development goals: A focus on zero hunger and social inclusion. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905.

- Di Vaio, A., Varriale, L., Di Gregorio, A., & Adomako, S. (2022). Corporate social performance and non-financial reporting in the cruise industry: Paving the way towards UN Agenda 2030. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1931-1953.
- Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S., McCombes, L., & Häusler, N. (2012). Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap. *Tourism Management*, 33(6), 1544-1553.
- Forbes Travel Guide (2023). Forbes Travel Guide Star Award Winners, <https://www.forbestravelguide.com>.
- Franzoni, S., & Avellino, M. (2019). Sustainability reporting in international hotel chains. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 96-107.
- Girella, L., Zambon, S., & Rossi, P. (2019). Reporting on sustainable development: A comparison of three Italian small and medium-sized enterprises. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 981-996.
- Gonçalves, T. C., & Gaio, C. (2023). Corporate sustainability disclosure and media visibility: Mixed method evidence from the tourism sector. *Journal of Business Research*, 155, 113447.
- Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2018). The process of sustainability reporting in international hotel groups: An analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1063-1084.
- Gunawan, J., Permatasari, P., & Tilt, C. (2020). Sustainable development goal disclosures: Do they support responsible consumption and production? *Journal of Cleaner Production*, 246, 118989.
- Hilton 2020 Environmental, Social and Governance (ESG) Report, <https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2021/04/Hilton-2020-ESG-Report.pdf>.
- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Ike, M., Donovan, J. D., Topple, C., & Masli, E. K. (2019). The process of selecting and prioritising corporate sustainability issues: Insights for achieving the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117661.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- Khatter, A., McGrath, M., Pyke, J., White, L., & Lockstone-Binney, L. (2019). Analysis of hotels' environmentally sustainable policies and practices: Sustainability and corporate social responsibility in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2394-2410.
- KPMG (2018). How to report on the SDGs. What good looks like and why it matters. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/02/how-to-report-on-sdgs.pdf>.
- Krippendorff, K. (1980). *Validity in content analysis*, 69, 45p.

- Medrado, L., & Jackson, L. A. (2016). Corporate non financial disclosures: An illuminating look at the corporate social responsibility and sustainability reporting practices of hospitality and tourism firms. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 116-132.
- Merkel-Davies, Doris, M., & Brennan, Niamh, M. (2011). A Conceptual Framework of Impression Management: New Insights from Psychology, Sociology, and Critical Perspectives (March 15). *Accounting and Business Research*, 41(5), 415-437. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1786333>.
- Milne, M. J., & Gray, R. (2013). W (h) ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13-29.
- Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3220-3245.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2014). Sustainable development and stakeholder relations management: Exploring sustainability reporting in the hospitality industry from a SD-SRM approach. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 174-187.
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033.
- Porter, M. E., & 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.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, 1(2), 68-84.
- PwC (2019). *Creating a strategy for a better world: How the Sustainable Development Goals Can Provide the Framework for Business to Deliver Progress on Our Global Challenges*. A cura di Scott, L., & McGill, A. Disponibile su: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>.
- Rosati, F., & Faria, L. G. D. (2019). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597.
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Scheyvens, R., & Cheer, J. M. (2022). Tourism, the SDGs and partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2271-2281.
- Serra-Cantallops, A., Peña-Miranda, D. D., Ramón-Cardona, J., & Martorell-Cunill, O. (2018). Progress in research on CSR and the hotel industry (2006-2015). *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(1), 15-38.
- Sorci, C. (2007). Lo sviluppo integrale delle aziende. In *Lo sviluppo integrale delle aziende*. Giuffrè, pp. 14-31.

- Tsallis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1617-1629.
- United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development*.
- UNWTO (2017). Discussion Paper on Sustainable Tourism for Development. https://webunwto.s3.eu-west-amazonaws.com/imported_images/47283/iy2017_discussion_paper_executive_summary_en.pdf.
- Uyar, A., Koseoglu, M. A., Kılıç, M., & Mehraliyev, F. (2021). Thematic structure of sustainability reports of the hospitality and tourism sector: A periodical, regional, and format-based analysis. *Current Issues in Tourism*, 24(18), 2602-2627.
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1, 208-233.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

16. BIODIVERSITY REPORTING NELLE AZIENDE CROCIERISTICHE. UN'ANALISI ESPLORATIVA DELL'SDG14 IN NCLH LTD

di *Assunta Di Vaio**, *Elisa Van Engelenhoven** e *Sabrina Palladino***

16.1. Introduzione

Il World Climate Action Summit (WCAS) che si è svolto durante la Conference delle Nazioni Unite per il cambiamento climatico (United Nations Climate Change Conference), conosciuta anche come Conference of Parties (COP) 28, quale parte della Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici (United Nations Framework Convention on Climate Change, UNFCCC), ha riconosciuto il cambiamento climatico come preoccupazione globale e ha stabilito che la progettazione delle azioni per contrastarlo deve prendere in considerazione anche gli impatti sulla dimensione sociale della sostenibilità (United Nations (UN), 2024). Secondo il WCAS, è essenziale tutelare i diritti umani, inclusi il diritto alla salute, a un ambiente sano e sostenibile, e i diritti di gruppi vulnerabili come popolazioni indigene, comunità locali, migranti, bambini e persone con disabilità. Vanno inoltre garantiti il diritto allo sviluppo, l'uguaglianza di genere, l'emancipazione femminile e l'equità tra generazioni (UN, 2024). La COP28 ha sottolineato l'importanza di accelerare la transizione energetica per contrastare il cambiamento climatico, promuovendo l'aumento delle energie rinnovabili e l'uso di innovazioni come i combustibili a idrogeno e le tecnologie di cattura del carbonio per ridurre le emissioni (World Economic Forum, 2023). Il futuro dei combustibili fossili è stato centrale nel dibattito, con l'impegno dei paesi più ricchi a raggiungere il 100% di energia decarbonizzata entro il 2035 e dell'Unione Europea a eliminare gradualmente le emissioni fossili. La COP28 ha anche rinnovato l'impegno a combattere la perdita di biodiversità, in linea con il Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework (GBD),

* Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

** Università del Salento.

che prevede la protezione del 30% delle terre e degli oceani entro il 2030 (World Economic Forum, 2023). Secondo la Convenzione delle Nazioni Unite sulla diversità biologica (CBD), la biodiversità è la variabilità tra gli organismi viventi di tutte le origini, inclusa la diversità all'interno delle specie, tra le specie e tra gli ecosistemi. Non riguarda solo i milioni di specie diverse presenti sulla Terra, ma anche le variazioni genetiche e i tratti specifici all'interno delle specie e i diversi tipi di ecosistemi, sia marini che terrestri, come coste, foreste, zone umide, praterie, montagne e deserti. La biodiversità è fondamentale per lo sviluppo sostenibile e il benessere umano: fornisce cibo, fibre e acqua, mitiga e rende resilienti ai cambiamenti climatici, sostiene la salute e crea posti di lavoro in settori come agricoltura, pesca e silvicoltura (UN Environment Programme, 2023).

Le misure per conservare la biodiversità devono essere efficaci per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità, sottoscritto nel settembre 2015 dai 193 paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU). L'Agenda include 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) e 169 target (UN, 2015). La biodiversità e gli ecosistemi sani sono trattati negli SDG14 (vita sott'acqua: conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani e le risorse marine) e SDG15 (vita sulla terra: proteggere e favorire un uso sostenibile degli ecosistemi terrestri), oltre a molti altri obiettivi (CBD, 2018). Pertanto, la biodiversità è cruciale per la sopravvivenza umana e la sostenibilità globale (Treepongkaruna, 2024) e la sua perdita impatta negativamente sugli ecosistemi, le società e l'ambiente (Duffy et al., 2017). Lo svolgimento delle attività economiche contribuisce alla perdita di biodiversità rappresentando un problema in molti settori, fra cui il turismo e particolarmente il segmento delle crociere (Di Vaio et al., 2024a). Tuttavia, gli studiosi riconoscono il ruolo decisivo delle imprese nel perseguire lo sviluppo sostenibile e gli SDGs, quali ad esempio SDG14 e SDG15 (Bebington & Unerman, 2018; Caprani, 2016; Di Vaio et al., 2024d). Studi esistenti hanno sottolineato che le aziende crocieristiche stanno reagendo alle pressioni degli stakeholders, divulgando nei propri reports di sostenibilità iniziative e pratiche verso gli SDGs per accrescere la legittimità del proprio business (Bonilla-Priego et al., 2014; Di Vaio et al., 2021; Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2023). Comunque, limitati sono ancora gli studi che analizzano il "come" le aziende riducono la perdita di biodiversità.

L'industria crocieristica è stata esaminata per il suo impatto sulla biodiversità marina a causa dei rifiuti prodotti a bordo, la cui efficiente gestione può contribuire a preservare gli ecosistemi marini (Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2022b). Le pratiche di gestione dei rifiuti impattano direttamente

e indirettamente sulla biodiversità marina. Una cattiva gestione dei rifiuti può danneggiare la biodiversità, attraverso l'introduzione di microplastiche e altri materiali tossici nell'ecosistema marino che sono ingeriti dalla fauna marina, alterando l'habitat naturale. Allo stesso modo, le buone pratiche per la biodiversità aiutano a rafforzare la legittimità della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR). Secondo la teoria della legittimità, quando c'è un divario tra le azioni aziendali e le aspettative della società, il management utilizza la divulgazione della biodiversità tramite report di sostenibilità per affrontare le preoccupazioni pubbliche e dimostrare che l'azienda si sta allineando con le aspettative della comunità e della società (Di Vaio et al., 2022b). La letteratura esistente, seppur limitata, si è concentrata principalmente sul mercato delle crociere di massa, trascurando altri segmenti che le aziende crocieristiche possono servire. Questi segmenti utilizzano navi con caratteristiche tecniche differenti, che comportano anche emissioni variabili. Inoltre, per le navi da crociera di lusso la sostenibilità è spesso parte integrante della loro immagine attraendo crocieristi la cui consapevolezza per la salute dell'ambiente è più evidente nella ricerca di informazioni sul ciclo di vita dei servizi a bordo. D'altra parte, per le navi di lusso si tende ad implementare sistemi di raccolta di rifiuti più sofisticati i cui ingenti costi trovano anche riscontro nei prezzi elevati della crociera. Pertanto, questo capitolo prova ad avanzare le conoscenze esistenti inserendosi nel dibattito in essere (Di Vaio et al., 2024a; Di Vaio et al., 2024b; Di Vaio et al., 2024c).

In linea con studi precedenti (Di Vaio et al., 2024a; Di Vaio et al., 2024b) che analizzano la biodiversità marina attraverso il caso della Carnival Corporation Plc, leader nel settore delle crociere, questo capitolo esamina i report di sostenibilità della Norwegian Cruise Line Holdings LTD (NCLH LTD). Questa azienda è una delle quattro principali aziende che formano il mercato oligopolistico delle crociere.

La domanda di ricerca che guida questo studio è: quali informazioni sono divulgate sulle misure e pratiche di gestione dei rifiuti a bordo delle navi per conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine (SDG14)? La metodologia del caso di studio facilita il raggiungimento degli obiettivi di questo studio, permettendoci di comprendere le condizioni in cui si manifestano i fenomeni (Stake, 2000). Questo approccio promuove la ricerca sull'analisi delle pratiche e iniziative di sostenibilità implementate dalle aziende di crociera per la tutela della biodiversità marina (SDG14) attraverso l'analisi esplorativa dei sistemi di gestione dei rifiuti a bordo delle navi che servono diversi segmenti di mercato (es. massa e lusso). Questo studio incoraggia il dibattito sulle tematiche della biodiversità attraverso il

reporting di sostenibilità, cioè la “voce” delle aziende nel mitigare il cambiamento climatico.

16.2. Theoretical Background

L’industria del turismo è fortemente impegnata verso gli obiettivi di biodiversità specie nella transizione da una economia lineare a una circolare, data l’enorme produzione di rifiuti che si traduce in una significativa impronta ambientale, specialmente negli ecosistemi costieri (Rodriguez et al., 2020). La gestione dei rifiuti nel settore del turismo sulla base dei principi dell’economia circolare (EC) può mitigare in modo significativo la perdita di biodiversità e ridurre l’inquinamento (Zorras et al., 2021). L’industria del turismo e dell’ospitalità e i loro compatti contribuiscono all’esaurimento, alla preservazione, alla conservazione e al miglioramento del capitale naturale. In questo contesto, il settore delle crociere non fa eccezione (Ramoa et al., 2020). Escludendo gli anni della pandemia da Covid-19, il settore delle crociere, quale segmento del turismo, ha continuato a crescere con costanza per circa due decenni. Secondo lo “State of the Cruise Industry September 2023 Update” pubblicato da Cruise Line International Association (CLIA, 2023), l’organizzazione di categoria, la crescita del settore continua a seguire la tendenza iniziata nell’ultimo trimestre del 2020. Dal 2019 al 2023 il volume dei passeggeri trasportati a livello globale è passato da 29.7 a 31.7 milioni, specificamente nel Nord America, patria delle crociere, il traffico è aumentato del 17,5% e in Europa del 6,5%. D’altra parte, l’interesse per le crociere continua ad essere forte, come mostrano i risultati dell’indagine “CLIA Sentiment Perception and Intent Survey” sulle intenzioni dei crocieristi. Ben l’85% dei viaggiatori che hanno già fatto una crociera è intenzionato a navigare ancora, una percentuale del 6% superiore rispetto a quella pre-pandemia (CLIA, 2024). Secondo CLIA (2024) la capacità di carico espressa in numero di posti letto aumenterà almeno del 10% dal 2024 al 2028. Secondo l’ultimo report redatto da Tourism Economics (2023) per CLIA, il settore crocieristico ha un impatto economico particolarmente significativo che si assesta intorno ai 137 miliardi di dollari nell’economia globale e che ha creato nel 2022 1,2 milioni di posti di lavoro. Dunque, questo settore ha contribuito per 69 miliardi di dollari di PIL all’economia globale, di cui l’80% è andato all’Europa e agli Stati Uniti. Infine, la rilevanza del settore è evidenziata anche dai 42,8 miliardi di dollari complessivi tra salari diretti (22 miliardi) e indiretti (21 miliardi). Sebbene i numeri qui sopra esposti siano espressione della grandezza del fenomeno, il settore crocieristico non è immune da

preoccupazioni dovute agli impatti che l'esercizio dell'attività economica ha sul cambiamento climatico.

In generale, il turismo comprende un insieme di attività sociali ed economiche che utilizzano grandi quantità di capitale naturale e che generano impatti ambientali significativi (Aljerf, 2015). UN Tourism – agenzia specializzata delle Nazioni Unite che promuove il “turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile” che dal 2024 sostituisce la UN World Tourism Organization – il Programma delle Nazioni Unite per l’Ambiente e l’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico stanno analizzando il contributo del turismo alle emissioni di greenhouse gas (GHG) per poter individuare un approccio sistematico indirizzato a minimizzare tali effetti (Paiano et al., 2020). Il settore crocieristico, parte integrante dell’industria del turismo, è tra i più inquinanti a causa delle operazioni delle navi da crociera. Queste includono lo scarico dei rifiuti e l’inquinamento acustico, che contribuiscono significativamente alla perdita di biodiversità marina (Ramoa et al., 2020; Lloret et al., 2021). Tali attività determinano una riduzione della ricchezza delle specie e il degrado degli ecosistemi negli habitat marini (Di Vaio et al., 2024a). Misurare in modo efficace e descrivere chiaramente la perdita di biodiversità è una necessità (Hall, 2015), specie nel settore crocieristico, poiché tale perdita rappresenta uno dei principali problemi globali (Kotrikla et al., 2021). Difatti, l’industria crocieristica si inserisce pienamente nel dibattito globale sulla conservazione della biodiversità, specialmente nei casi in cui gli interessi economici si scontrano con quelli ambientali. Studi recenti come quello di Bailey et al. (2023) hanno evidenziato come la costruzione di infrastrutture crocieristiche possa minacciare gli habitat marini con impatti negativi diretti sulla biodiversità causando la distruzione delle barriere coralline. In questo contesto, l’Unione Europea (UE) ha concentrato i propri sforzi sulla creazione e sul miglioramento delle Aree Marine Protette (AMP), nonché sulla promozione di progetti volti a ridurre i rifiuti di plastica e alimentari. Tuttavia, vi è la mancanza di un quadro olistico sulle metriche che possa fornire una chiara visione della perdita complessiva di biodiversità marina (European Commission, 2023; Di Vaio et al., 2024a).

L’industria crocieristica adotta pratiche sostenibili per contribuire agli SDGs, in particolare all’SDG14, investendo in partenariati, tecnologie e risorse rinnovabili per sviluppare modelli di gestione dei rifiuti a tutela della biodiversità marina (Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2022b; Di Vaio et al., 2023; Di Vaio et al., 2024b). D’altra parte, i rifiuti classificati dalla Convenzione internazionale per la prevenzione dell’inquinamento causato dalle navi, stipulata attraverso gli accordi sottoscritti nel 1973 e, nel 1978 quale risposta a una serie di incidenti che tra il 1976 e 1977 hanno interessato le

navi cisterna, e meglio conosciuta come The International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL 73/78)(IMO, 1973) rappresenta il principale quadro normativo per la produzione di rifiuti <non nocivi> per l'ambiente marino. In linea con la MARPOL 73/78, diversi studiosi sostengono come la buona “gestione dei rifiuti” sia la principale leva per salvaguardare la biodiversità marina (Paiano et al., 2020; Di Vaio et al., 2022a; Buhalis et al., 2023).

Sebbene la letteratura presenti diversi e recenti studi focalizzati sulle pratiche di sostenibilità del settore crocieristico orientate a soddisfare gli obiettivi dell’Agenda 2030 (Di Vaio et al., 2021; Di Vaio et al., 2022b; Di Vaio et al., 2023), limitati sono gli studi che esplorano il legame tra i sistemi di gestione dei rifiuti a bordo delle navi da crociera e la biodiversità marina (Di Vaio et al., 2024a; Di Vaio et al., 2024b; Di Vaio et al., 2024c). Alcuni studi hanno evidenziato il ruolo abilitante delle partnership per il perseguitamento degli SDGs e l’adozione di nuove tecnologie per installare sistemi di gestione dei rifiuti a bordo e gestire i rifiuti in modo sostenibile (Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2023) senza evidenziare gli effetti sulla biodiversità marina. Inoltre, questi studi non si sono concentrati sull’adozione di standard ambientali internazionali da parte delle aziende di crociera nei loro reporting di sostenibilità per rendicontare e quantificare gli effetti delle iniziative e pratiche di gestione dei rifiuti per la salvaguardia della biodiversità marina. Bailey et al. (2023) hanno dimostrato come gli attori impegnati nella protezione ambientale, anche con risorse limitate, possono influenzare il processo decisionale nelle aree sensibili al turismo crocieristico sottolineando l’importanza della conservazione della biodiversità come una componente chiave per il raggiungimento della sostenibilità nel settore. D’altra parte, Treepongkaruna (2024) sostiene la necessità di includere nei report di sostenibilità gli impatti sulla biodiversità. Altri studi hanno evidenziato come le aziende abbiano introdotto gli SDGs nella loro strategia di sostenibilità e rendicontato nei loro report le pratiche di Environmental Management orientate a preservare l’ambiente naturale (Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2022b). Nello scenario così delineato, la teoria della legittimità suggerisce che i report di sostenibilità aiutano le aziende a valutare quanto la loro CSR risponda alle aspettative degli stakeholders. Inoltre, le crescenti preoccupazioni sociali riguardo alla riduzione dell’impatto ambientale spingono le aziende crocieristiche a adottare pratiche più sostenibili, divulgandone i risultati attraverso i loro report di sostenibilità e i siti web (James et al., 2020; Di Vaio et al., 2022a; Li et al., 2022). Difatti, le aziende crocieristiche appaiono come imprese che tendono a rivelare il proprio impegno responsabile per la biodiversità e, nel tentativo di essere legittimate dagli stakeholders, lo fanno attraverso i reporting di sostenibilità dimostrando il loro comportamento “biodi-

verso” all’intera società (Font et al., 2016; Font & Lynes, 2018; Di Vaio et al., 2023). Inoltre, le aziende crocieristiche adottano standard internazionali come il Global Reporting Initiative (GRI) e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Index per misurare le loro iniziative e pratiche sostenibili, anche in termini di biodiversità (Font et al., 2016). In altre parole, la biodiversità non è solo da preservare, ma anche da divulgare.

16.3. Metodologia

Questo studio esplorativo adotta la metodologia dei casi di studio concentrando su un singolo caso per approfondire contesti del mondo reale in cui i confini tra il fenomeno e ciò che lo circonda non sono chiari (Siggelkow, 2007; Yin, 2009).

La scelta è motivata dall’esigenza di comprendere a fondo come un’azienda affronta i cambiamenti in un contesto strategico-manageriale dinamico e incerto, analizzando nel dettaglio le azioni intraprese (Dávila et al., 2024) per contrastare la perdita di biodiversità. Difatti, la metodologia del caso di studio facilita la comprensione delle condizioni in cui si manifestano i fenomeni (Stake, 2000) permettendo un’analisi descrittiva delle questioni oggetto di osservazione (Yin, 2009) e dunque di meglio chiarire le pratiche di biodiversità dell’azienda. NCLH LTD. è il caso di studio analizzato in questo lavoro. Insieme a Carnival Corporation Plc, Royal Caribbean Group e MSC Cruise, NCLH LTD. rappresenta oltre il 90% del mercato crocieristico. A differenza delle altre aziende, NCLH LTD. gestisce una flotta che serve sia il mercato delle crociere di massa sia quello delle crociere di lusso. In particolare, il segmento di crociere di massa è gestito attraverso la controllata Norwegian Cruise Line, mentre il segmento lusso è coperto da Oceania Cruises e Regent Seven Seas.

Questo studio, a differenza dei precedenti, intende esplorare se NCLH LTD. adotti modalità diverse di comunicazione delle pratiche di sostenibilità nei propri report, distinguendo tra navi di lusso e navi di massa, analizzando i report pubblicati tra il 2019 e il 2021.

Il processo di raccolta e analisi dei dati si articola nelle seguenti tre fasi.

- Identificazione e Download dei Reporting di Sostenibilità: sono stati individuati e scaricati dal sito web della NCLH LTD. i reporting di sostenibilità degli anni 2019, 2020 e 2021. L’analisi di questo triennio è motivata dal fatto che, dopo una breve esplorazione delle informazioni rese pubbliche dall’azienda, l’impegno per la sostenibi-

lità risulta essere più evidente a seguito della dichiarazione di impegno di CLIA nel 2017 per l'Agenda 2030.

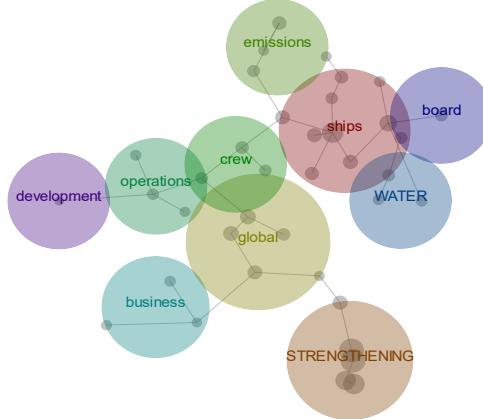
- Analisi dei Report con Leximancer: i report di sostenibilità sono stati analizzati con il software di text mining Leximancer v5.0, che consente di individuare concetti, temi e relazioni semantiche nei testi (Smith & Humphreys, 2006). L'analisi si è focalizzata su keyword come “waste”, “reduction”, “emissions”, “biodiversity”, “loss” e “technolog*”, per esplorare i collegamenti tra temi. Questo approccio ha permesso un'interpretazione oggettiva dei contenuti, riducendo il rischio di distorsioni semantiche (Cheng & Edwards, 2019).
- Comprensione delle Informazioni Divulgate: l'analisi è servita a valutare la chiarezza delle informazioni divulgate dall'azienda sulle pratiche di gestione dei rifiuti a bordo, in relazione alla tutela della biodiversità marina. I risultati sono stati letti e interpretati individualmente dagli autori, poi discussi congiuntamente alla luce della letteratura di riferimento.

16.4. Risultati e discussione

I risultati dello studio (figura 1) evidenziano i principali temi, quali nave (ship), rafforzamento (strengthening), emissioni (emissions), operazioni (operations), sviluppo (development), acqua (water).

La figura 1 mostra i temi in cerchi colorati.

Fig. 1 – Mappa tematica dei reporting di sostenibilità di NCLH LTD. 2019-2021



Fonte: nostre elaborazioni da Leximancer (v. 5)

I colori più «accesi» (rosso, arancione) esprimono la presenza di un gruppo cluster di concetti ritenuti più rilevanti; i colori più «freddi» (verde, blu) mostrano la presenza di un cluster di concetti ritenuti meno rilevanti.

La Tabella 1 mostra le co-occorrenze, cioè collegamenti tra concetti, nello specifico tra il concetto “WASTE” e altri concetti.

Tab. 1 – Concetti e co-occorrenza nel reporting di sostenibilità di NCLH LTD. 2019-2021

		WATER		PLASTICS	
WASTE	CO-COUNT	LIKELIHOOD (%)	CO-COUNT	LIKELIHOOD (%)	
	15	8	29	34	
	FOOD		REDUCE		
	CO-COUNT	LIKELIHOOD (%)	CO-COUNT	LIKELIHOOD (%)	
	22	34	28	24	

Fonte: nostre elaborazioni da Leximancer (v. 5)

Questo risultato elaborato attraverso l’uso del software Leximancer v5.0 permette di meglio esplorare come nella divulgazione delle informazioni l’azienda crocieristica collega il concetto “WASTE” ad altri concetti. I risultati mostrano il numero delle volte che tale concetto co-occorre con “FOOD”, “PLASTIC”, “WATER” e, infine, col concetto stesso di “REDUCE”. Nello specifico, la tabella 1 mostra che il concetto “WASTE” presenta una co-occorrenza pari a 22 col concetto “FOOD”. Ciò significa che i tre reporting divulgano informazioni sui concetti di “WASTE” e “FOOD” per 22 volte, con una probabilità del 34%. Ciò significa che il 34% dei segmenti di testo che codificano il concetto “WASTE” contengono anche il concetto “FOOD”. In questo caso, la probabilità del 34% approssima la probabilità condizionale che, se sarà codificato il concetto “WASTE” sarà codificato anche il concetto “FOOD”. In sintesi, la co-occorrenza (CO-COUNT) tra il concetto “WASTE” e il concetto “FOOD” è pari a 22, mentre la probabilità di verosimiglianza (LIKELIHOOD) è pari al 34%.

La tabella 1 mostra anche che il concetto “WASTE” ha una significativa co-occorrenza con “PLASTICS” che è pari a 29. Questo risultato assume rilevanza nel contesto della crescente attenzione sulla normativa della plastica monouso.

La Direttiva Europea sui “*Single-Use-Plastic*”, entrata in vigore nel 2019 (Directive EU, 2019/904), mira a ridurre l’uso di prodotti di plastica monouso. Già nel 2018 la NCLH LTD. con l’iniziativa “*Norwegian’s Sail &*

Sustain Environmental Program” è stata una delle prime aziende ad eliminare le bottiglie di plastica sostituendole con bottiglie a base vegetale. L’attenzione sulla riduzione della plastica è stata evidenziata anche dal Target 7 del Kunming-Montreal GBD.

Le azioni che mirano a mitigare l’impatto da plastica sulla biodiversità (UN Environment Programme, 2023) rappresentano una risposta alla necessità di adottare un CSR framework integro nelle aziende crocieristiche da divulgare agli stakeholders. GRI 101: Biodiversity 2024 rappresenta dunque lo standard che può supportare l’azienda analizzata, così come le altre del settore, nel divulgare le pratiche e le azioni di un impegno sulla biodiversità che garantisca l’equilibrio tra capitale naturale e capitale artificiale (GRI, 2024).

Infine, i risultati mostrati in tabella 1 potrebbero essere ascritti anche alla MARPOL (Annex V) che proibisce lo smaltimento della plastica in mare (MARPOL Practical Guide, 2015).

16.5. Conclusione

Questo capitolo ha analizzato i reports di sostenibilità di una delle principali aziende di crociera, la NCLH LTD. L’analisi ha cercato di rispondere alla domanda: “Quali informazioni sono divulgate sulle misure e pratiche di gestione dei rifiuti a bordo delle navi per conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine (SDG14)?”.

I risultati indicano alcune incertezze sul processo di gestione dei rifiuti a bordo delle navi per SDG14, così come nella logica dell’Agenda intergovernativa adottata nel 2015 dalle Nazioni Unite.

Specificamente, i risultati mostrano che la relazione tra “WASTE” e “WATER” è scarsamente contemplata nella divulgazione di processi per la biodiversità marina, mentre si evidenziano co-occorrenze con i concetti di “FOOD” e “PLASTICS”.

Dunque, il legame tra pratiche di gestione dei rifiuti e biodiversità marina non è facilmente identificabile e quantificabile. Inoltre, l’azienda analizzata non enfatizza eventuali differenze nelle pratiche di gestione dei rifiuti a bordo di navi da crociera per i segmenti di massa e di lusso.

Come negli studi già esistenti, questo studio evidenzia ciò che non emerge dalla divulgazione della sostenibilità. Nonostante le compagnie da crociera dichiarino impegno verso la tutela della biodiversità marina (SDG14), le azioni non sono chiaramente comunicate nei report di sostenibilità, limitando la comprensione del loro operato e il riconoscimento da parte degli stakeholders. La sfida per queste aziende è rendicontare le proprie azioni per una

chiara comprensione degli stakeholders, supportando le impressionanti immagini e colori con concetti che esprimano il contributo delle aziende per la biodiversità marina. Questo capitolo analizza i report di sostenibilità di NCLH LTD. Contribuendo ai risultati di studi precedenti (Di Vaio et al., 2021; Di Vaio et al., 2022a; Di Vaio et al., 2024b).

Dall'analisi emerge che, sebbene la tipologia di nave - sia essa da crociera di massa o di lusso - possa influenzare le pratiche di gestione dei rifiuti, l'azienda tende a limitare la divulgazione delle informazioni ai concetti strettamente legati al “WASTE” e alla riduzione delle emissioni.

Inoltre, questo studio mette in luce la necessità di esplorare più a fondo, da un punto di vista qualitativo, la biodiversità marina. Allo scopo, il framework CSR e le teorie a supporto di questo studio dovrebbero orientare la divulgazione delle pratiche di sostenibilità adattandosi alle specificità dell'attività economica dell'azienda. Ciò consentirebbe di cogliere quelle sfumature gestionali e strategiche che potrebbero sfuggire anche a standard concepiti per garantire trasparenza e responsabilità. I risultati di questo studio non sono privi di implicazioni manageriali e di policy. Ciò richiede l'introduzione di programmi di formazione “integrata”, cioè all'equipaggio e ai preparatori dei reports di biodiversità marina, sulle pratiche di gestione dei rifiuti a bordo delle navi. Inoltre, le aziende dovrebbero implementare sistemi di monitoraggio per ogni nave della flotta per quantificare e valutare l'impatto sulla biodiversità della gestione dei rifiuti integrata al “FOOD”, “WATER” e “PLASTIC”. I report dovrebbero essere redatti per nave e itinerario documentando le operazioni per mitigare gli effetti sull'ambiente marino. Infine, questo studio permette anche di identificare possibili raccomandazioni politiche, quali ad esempio l'adozione di piani di gestione integrata tra i rifiuti on-board e rifiuti on-shore. Questo richiede ai *local government* dei porti di destinazione di integrare nel piano regolatore regionale dei rifiuti i “modelli di produzione dei rifiuti” delle aziende crocieristiche (Di Vaio et al., 2019; Di Vaio et al., 2024b) provando anche a stabilire incentivi fiscali per le aziende crocieristiche che investono nel sistema di gestione dei rifiuti on-shore.

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare i curatori del volume e i referees anonimi per i costruttivi commenti e suggerimenti che hanno portato a migliorare il capitolo. Questo studio è il risultato di “BlueShipping&Cruise Lab” (BSCLab), Dipartimento di Giurisprudenza, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, Napoli, Italia.

Finanziamenti

Questo studio è stato sostenuto finanziariamente dall'Università degli Studi di Napoli "Parthenope", Napoli, Italia, Risorse finanziarie per la ricerca, "Ministero dell'Università e della Ricerca con Decreto Ministeriale del 25.06.2021 n. 737 per il progetto di ricerca dal titolo <Transizione digitale per Modelli di Business Sostenibili e Resilienti nell'interfaccia nave-porto verso l'Agenda 2030 – P.I. Prof.ssa Assunta Di Vaio>.

Bibliografia

- Aljerf, L. (2015), Change theories drift conventional tourism into ecotourism. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, 8(4), 101.
- Bailey, S., Morris, D., & Dunning, K. (2023). Biodiversity conservation, advocacy coalitions, and science-focused disputes: the case of Caymanian coral reef conservation and the proposed port expansion project. *Frontiers in Marine Science*, 10, 1204139.
- Bebbington, J., & Unnerman, J. (2018). Achieving the United Nations sustainable development goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.
- Bonilla-Priego, M. J., Font, X. & del Rosario Pacheco-Olivares, M. (2014). Corporate sustainability reporting index and baseline data for the cruise industry. *Tourism Management*, 44, 149-160.
- Buhalis, D., Leung, X. Y., Fan, D., Darcy, S., Chen, G., Xu, F., ... & Farmaki, A. (2023). Tourism 2030 and the contribution to the sustainable development goals: the tourism review viewpoint. *Tourism Review*, 78(2), 293-313.
- Caprani, L. (2016). Five ways the Sustainable Development Goals are better than the Millennium Development Goals and why every educationalist should care. *Management in Education*, 30(3), 102-104.
- CBD (2018). Biodiversity at the Heart of Sustainable Development, Input to the 2018 High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPF). Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=30022&nr=1357&menu=3170>. Accesso il 3 maggio 2024.
- Cheng, M., & Edwards, D. (2019). A comparative automated content analysis approach on the review of the sharing economy discourse in tourism and hospitality. *Current Issues in Tourism*, 22, 1, 35-49.
- CLIA (2023). 2023 State of the Cruise Industry Report. Available at: https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2023/clia_state-of-the-cruise-industry-report-sept-2023-update-live.ashx. Accesso il 6 maggio 2024.
- CLIA (2024), April 2024 State of the Cruise Industry Report, Available at: https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2024/2024-state-of-the-cruise-industry-report_updated-043024.ashx. Accesso il 3 giugno 2024.

- Dávila, A., Derchi, G. B., Oyon, D., & Schnegg, M. (2024). External complexity and the design of management control systems: a case study. *Management Accounting Research*, 63, 100875. 5.
- Di Vaio, A., Dell'Amura, G., & Varriale, L. (2024a). Biodiversity disclosure in the cruise industry: empirical research challenges. *Current Issues in Tourism*, 1-8.
- Di Vaio, A., Dell'Amura, G., Chhabra, M., & Garofalo, A. (2024b). Circular economy and waste production models for sustainable development goals 12 and 14: Evidence from cruise sustainability reporting. *Sustainable Development*.
- Di Vaio, A., Dell'Amura, G., Lepore, L., & Balsalobre-Lorente, L. (2024c). Accountability under GRI Standard for Biodiversity Impacts: A comprehensive analysis in the cruise industry, Proceedings, The first BEING SEA-EU Conference, Valletta, Malta, 10th-12th June 2024: ISBN 978-9918-0-0843-8.
- Di Vaio, A., Hassan, R., D'Amore, G., & Dello Strologo, A. (2022a). Digital technologies for sustainable waste management on-board ships: an analysis of best practices from the cruise industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 12715-12728.
- Di Vaio, A., Varriale, L., & Trujillo, L. (2019). Management Control Systems in port waste management: Evidence from Italy. *Utilities Policy*, 56, 127-135.
- Di Vaio, A., Varriale, L., Di Gregorio, A., & Adomako, S. (2022b). Corporate social performance and non-financial reporting in the cruise industry: Paving the way towards UN Agenda 2030. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1931-1953.
- Di Vaio, A., Varriale, L., Lekakou, M., & Pozzoli, M. (2023). SDGs disclosure: evidence from cruise corporations' sustainability reporting. *Corporate Governance*, 23(4), 845-866.
- Di Vaio, A., Varriale, L., Lekakou, M., & Stefanidaki, E. (2021). Cruise and container shipping companies: A comparative analysis of sustainable development goals through environmental sustainability disclosure. *Maritime Policy & Management*, 48(2), 184-212.
- Di Vaio, A., Zaffar, A., Chhabra, M., & Balsalobre-Lorente D. (2024d). Carbon accounting and integrated reporting for net-zero business models towards sustainable development: a systematic literature review. *Journal of Business Strategy and the Environment*, ISSN: 0964-4733 – eISSN: 1099-0836. doi: 10.1002/bse.3863.
- Directive (EU) 2019/904 Of the European Parliament and of the Council of 5 June 2019 on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/904/oj>.
- Duffy, J. E., Godwin, C. M., & Cardinale, B. J. (2017). Biodiversity effects in the wild are common and as strong as key drivers of productivity. *Nature*, 549, 261-264.
- European Commission (2023). Reducing and preventing drivers of marine biodiversity loss. Available at: <https://cordis.europa.eu/article/id/445651-reducing-and-preventing-drivers-of-marine-biodiversity-loss/it>.

- Font, X., & Lynes, J. (2018). Corporate social responsibility in tourism and hospitality. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1027-1042. doi: 10.1080/09669582.2018.1488856.
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186.
- Global Reporting Initiative (2024), GRI 101: Biodiversity 2024. Available at: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=f18251a8-99a5-4bd2-b3c7-f2e20b77343d&id=24534>. Accesso 6 ottobre 2024.
- Hall, C. M. (2015). Loving nature to death: Tourism consumption, biodiversity loss and the Anthropocene. In Gren, M., & Huijbens, E.H. (eds.). *Tourism and the Anthropocene* (pp. 52-74). Routledge.
- IMO (1973). International Convention for the Prevention of Pollution from Ships (MARPOL). Adoption: 1973 (Convention), 1978 (1978 Protocol), 1997 (Protocol - Annex VI); Entry into force: 2 October 1983 (Annexes I and II). Available at: [https://www.imo.org/en/about/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-\(MARPOL\).aspx](https://www.imo.org/en/about/Conventions/Pages/International-Convention-for-the-Prevention-of-Pollution-from-Ships-(MARPOL).aspx). Accesso il 6 giugno 2024.
- James, L., Olsen, L.S., & Karlsdóttir, A., (2020). Sustainability and cruise tourism in the arctic: Stakeholder perspectives from Ísafjörður, Iceland and Qaqortoq, Greenland. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(9), 1425-1441.
- Kotrikla, A. M., Zavantias, A., & Kaloupi, M. (2021). Waste generation and management onboard a cruise ship: A case study, *Ocean & Coastal Management*, 212, 105850, 0964-5691.
- Li, H., Zhu, L., & Zheng, M. (2022). Is the cruise enterprise giant also a giant of social responsibility for sustainable development? *Marine Policy*, 138.
- Lloret, J., Carreño, A., Carić, H., San, J., & Fleming, L. E. (2021). Environmental and human health impacts of cruise tourism: A review. *Marine Pollution Bulletin*, 173, A, 112979.
- MARPOL Practical Guide (2015). International convention for the prevention of pollution from ships — MARPOL 73—78 — practical Guide, TOCOPRO. Available at <https://maddenmaritime.files.wordpress.com/2015/08/marpol-practical-guide.pdf> Accesso il 15 giugno 2024.
- Paiano, A., Crovella, T., & Lagioia, G. (2020). Managing sustainable practices in cruise tourism: The assessment of carbon footprint and waste of water and beverage packaging. *Tourism Management*, 77, 104016.
- Ramoa, C. E. D. A., Flores, L. C. D. S., & Herle, F. B. (2020). Environmental sustainability: A strategic value in guiding cruise industry management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(2), 229-251.
- Rodríguez, C., Florido, C., & Jacob, M. (2020). Circular economy contributions to the tourism sector: A critical literature review. *Sustainability*, 12(11), 4338.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.

- Smith, A. E., & Humphreys, M. S. (2006). Evaluation of unsupervised semantic mapping of natural language with Leximancer concept mapping. *Behavior Research Methods*, 38, 262-279.
- Stake, R. (2000), The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvonne S. Lincoln, *The American tradition in qualitative research*. Vol II. Sage.
- Tourism Economics (2023). *Contribution of Cruise Tourism to the Global Economy 2022*. Oxford Economics. Available at: https://cruising.org/-/media/clia-media/research/2024/economic-impact-of-cruise-global-2022_final.ashx. Accesso il 6 maggio 2024.
- Treepongkaruna, S. (2024). Corporate sustainability and biodiversity reporting: A proactive business strategy to mitigate litigation and reputational risks. *Business Strategy and the Environment*.
- UN (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/3923923?v=pdf>. Accesso il 3 maggio 2024.
- UN (2024). Operationalization of the new funding arrangements, including a fund, for responding to loss and damage referred to in paragraphs 2-3 of decisions 2/CP.27 and 2/CMA.4. Conference of the Parties. Report of the Conference of the Parties on its twenty-eighth session, held in the United Arab Emirates from 30 November to 13 December 2023 Addendum Part two: Action taken by the Conference of the Parties at its twenty-eighth session. Framework Convention on Climate Change. FCCC/CP/2023/11/Add.1 Available at: <https://unfccc.int/documents/637067>. Accesso il 3 maggio 2024.
- UN Environment Programme (2023). Conference of the Parties to the Convention on Biological Diversity, CBD/COP/15/17, Available at: <https://www.cbd.int/meetings/COP-15?doc=656a46d460ef77d6ac678487>. Accesso il 3 maggio 2024.
- UN Environment Programme (2023). Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework and Business. Available at: <https://www.cbd.int/business/targets.shtml>. Accesso 6 ottobre 2024.
- World Economic Forum (2023). COP28: These are the key talking points for the 2023 climate summit. Climate Action. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2023/11/cop28-summary-key-talking-points/>. Accesso il 3 maggio 2024.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Zorpas, A. A., Navarro-Pedreño, J., Panagiotakis, I., & Dermatas, D. (2021). Steps forward to adopt a circular economy strategy by the tourism industry. *Waste Management & Research*, 39(7), 889-891.

Sezione terza
Strategie specifiche e casi innovativi

17. RECUPERO E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO PUBBLICO ATTRAVERSO NUOVI MODELLI SOSTENIBILI DI OSPITALITÀ: IL “LIGHHOUSE ACCOMMODATION”. IL CASO DEL FARO DI PUNTA FENAIO

di *Marco Contri**, *Silvia Fissi**, *Elena Gori** e *Alberto Romolini***

17.1. Introduzione

Jean Nouvel, celebre architetto e designer francese contemporaneo, ha scritto che gli edifici sono troppo spesso irresponsabilmente abbandonati e dimenticati. A conferma di questo, basti considerare che, secondo i dati Istat del 2020, erano circa 7 milioni gli edifici abbandonati, di cui molti appartenenti al patrimonio pubblico. Si pensi infatti che il patrimonio immobiliare dello Stato italiano comprende circa 44 mila beni, per un valore stimato di 62,8 miliardi di euro (Agenzia del Demanio, 2024a). Nonostante gli sforzi profusi per tutelare e valorizzare gli edifici pubblici (Agenzia del Demanio, 2023a), tanti immobili permangono in uno stato di abbandono e, secondo i dati dell'Associazione Ascoci Lasciti (2022), sarebbero circa il 6% del totale. In particolare, sono circa 2 mila gli edifici abbandonati che appartengono alla categoria dei “beni culturali” e, proprio al fine di tutelarli, il Ministero della Cultura – Direzione generale Archeologia, belle arti e paesaggio ha avviato, a partire dal 2019, una loro ricognizione sul territorio nazionale, con l'obiettivo di restaurarli, valorizzarli e restituirli alla collettività.

In generale, tutti gli edifici hanno una propria “vita utile”, trascorsa la quale subentrano fenomeni di obsolescenza di varia natura che portano al loro abbandono, alla loro dismissione o ad interventi di recupero e valorizzazione (Vafaie et al., 2023). In quest'ultima ottica si inserisce il “riuso (o

* Università degli Studi di Firenze.

** Università Telematica Internazionale UNINETTUNO.

Pur derivando dalla fattiva collaborazione tra gli Autori, i paragrafi del capitolo sono così attribuibili: 1.1 a Silvia Fissi; 1.2, 1.3 e 1.5 a Marco Contri; 1.4 a Elena Gori; 1.6 ad Alberto Romolini.

riutilizzo) adattivo”, una strategia di progettazione architettonica sostenibile che implica la riconversione di edifici preesistenti per una destinazione d’uso differente da quella originaria, divenuta ormai obsoleta (Rodrigues e Freire, 2017). Qualsiasi immobile può essere oggetto di un intervento di riuso adattivo, inclusi – in particolare – gli edifici storici che versano in uno stato di abbandono o disuso (Gravagnuolo et al., 2024), avendo cura di preservarne il valore storico, culturale ed architettonico (Aigwi et al., 2020).

I possibili benefici – sul piano ambientale, sociale ed economico – del riuso adattivo di tali edifici sono stati sottolineati sia da studi scientifici (Vafaie et al., 2023) che dalla Commissione Europea, che in numerosi documenti di lavoro e politiche – si pensi alla “Dichiarazione di Leeuwarden” del 2018, al “Quadro d’azione europeo sul patrimonio culturale” del 2019 ed al *New European Bauhaus*, lanciato nel 2021 proprio con l’intento di arricchire il *Green Deal* di una dimensione culturale – ha evidenziato come il recupero e la valorizzazione di beni del patrimonio culturale attraverso il loro riuso adattivo possa assumere un ruolo decisivo non soltanto come strategia attraverso la quale allungare il loro “ciclo di vita”, ma anche come strategia di rigenerazione urbana capace di contribuire attivamente alla realizzazione di un’Europa più sostenibile e circolare.

È poi necessario considerare che gli edifici storici, in quanto appartenenti al patrimonio culturale, sono classici esempi di “beni pubblici” e, come tali, tradizionalmente destinatari di finanziamenti da parte del settore pubblico, del cui patrimonio immobiliare fanno spesso parte (Saleh e Ost, 2023). Tuttavia, negli ultimi decenni, soprattutto a partire dagli anni della crisi finanziaria, gli investimenti pubblici al comparto culturale hanno subito una generale contrazione (OCSE, 2022), contribuendo così al disuso e all’abbandono di molti immobili (Gravagnuolo et al., 2024). Una risposta a questo scenario è stata l’introduzione e la crescente adozione di forme di partenariato pubblico-privato nella gestione e nel finanziamento dei beni culturali (Ferri e Zan, 2017).

In questa prospettiva, in Italia, sono stati avviati da circa un decennio i cosiddetti “Progetti a Rete”, iniziative di recupero e riuso adattivo – a fini turistici, culturali e sociali – di immobili del patrimonio culturale pubblico, mediante il loro affidamento a soggetti privati ed a enti del terzo settore, generalmente attraverso la concessione o locazione di valorizzazione (art. 3-bis D.L. n. 351/2001, conv. in L. n. 410/2001). Le iniziative sono articolate intorno ad un tema specifico caratterizzante il network (inteso quest’ultimo come rete di immobili, territori ed attori) e sono promosse, a partire dal 2020, all’interno di un cappello comune denominato “Valore Paese Italia”, che funge anche da *brand* dell’intero programma, al quale partecipano Agenzia del Demanio, Ministero della Difesa (attraverso la società *in house* Difesa Servizi S.p.a.), Ministero della Cultura, ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo, insieme ad altri partner istituzionali.

Nell'ambito di questo ambizioso programma, la prima iniziativa ad aver preso avvio, a partire dal 2015, è la rete “Fari, torri ed edifici costieri” (brevemente denominato progetto “Valore Paese – Fari”), che mira a promuovere la valorizzazione di questi beni del patrimonio immobiliare dell’Agenzia del Demanio e del Ministero della Difesa secondo il modello del *lighthouse accommodation*, un approccio – ancora poco conosciuto in Italia ma già sperimentato con successo in altri paesi europei e non (Chylińska, 2021; Mylonopoulos et al., 2022) – che prevede, tra le possibili modalità di riuso adattivo, la loro riconversione in strutture turistico-ricettive.

La letteratura scientifica ha recentemente dedicato attenzione al tema del riutilizzo adattivo e della valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sotto il profilo architettonico e progettuale (Camerin e Gastaldi, 2022; Vitopoulou e Yiannakou, 2020), mentre non vi sono contributi che hanno preso in esame i profili di natura manageriale, organizzativa ed economico-finanziaria di queste iniziative. Il nostro contributo, in un’ottica esplorativa, intende contribuire a colmare questo *gap* nella ricerca scientifica ed analizzare l’esperienza del Faro di Punta Fenaio (Isola del Giglio, Toscana), il primo tra le strutture messe a bando nell’ambito della rete “Fari, torri ed edifici costieri” ad essere stato riconvertito (in particolare, in una struttura turistico-ricettiva) e ad avere aperto le proprie porte al pubblico.

I risultati evidenziano come il Faro in esame sia stato riconvertito in un resort di lusso attraverso un intervento di recupero, di natura conservativa, lungo e complesso. Le principali criticità hanno riguardato la complessità intrinseca nei progetti di recupero e valorizzazione di edifici storici, la mancanza di una raccolta dei progetti di “*lighthouse accommodation*” finora realizzati dai quali trarre ispirazione e l’assenza di un dialogo costruttivo con le istituzioni, nonché la sostenibilità economico-finanziaria, soprattutto a causa degli elevati investimenti iniziali e della limitata capacità ricettiva di questo tipo di strutture. Tuttavia, va segnalata la reazione positiva sia delle istituzioni locali che degli altri albergatori, che hanno concordemente riconosciuto l’impatto favorevole dell’iniziativa sulla visibilità dell’Isola del Giglio. Attraverso l’esperienza del Faro di Punta Fenaio, il contributo intende fornire suggerimenti e spunti di riflessione sia agli imprenditori interessati a partecipare alle iniziative promosse nell’ambito del progetto “Valore Paese. Fari”, sia agli attori istituzionali coinvolti, che dovrebbero farsi promotori di un dialogo più fattivo ed efficace.

Il capitolo è strutturato come di seguito descritto. Nel secondo paragrafo viene presentato il riuso adattivo come strategia per il recupero e la valorizzazione degli edifici storici appartenenti al patrimonio pubblico, evidenziandone benefici e criticità, mentre il terzo illustra il progetto “Valore Paese – Fari”. Il quarto paragrafo delinea la metodologia adottata, mentre nel quinto vengono

presentati e discussi i risultati ottenuti. Infine, il sesto paragrafo offre alcune riflessioni conclusive ed indica limiti e possibili sviluppi futuri della ricerca.

17.2. Il riuso adattivo come strategia per il recupero e la valorizzazione degli edifici storici pubblici

L'espressione "riuso adattivo" si basa sulle parole "adattamento" e "riuso" (Vafaie et al., 2023) e rappresenta in architettura una strategia di progettazione sostenibile che implica la riconversione di edifici preesistenti per nuove funzioni, pur mantenendone intatto il valore storico, culturale ed architettonico (Aigwi et al., 2020). Il riuso adattivo produce numerosi benefici dal punto di vista ambientale, socioculturale ed economico, sottolineati sia dalla letteratura scientifica che da organismi sovranazionali come la Commissione Europea, le Nazioni Unite e l'UNESCO, che hanno evidenziato a più riprese come esso possa contribuire attivamente all'applicazione dei principi dello sviluppo sostenibile e dell'economia circolare nei territori e nelle città (Armstrong et al., 2021).

Innanzitutto, dal punto di vista ambientale, riutilizzare un edificio esistente è, di per sé, una scelta più sostenibile rispetto alla sua demolizione e nuova costruzione (Foster, 2020). Rispetto a questa seconda opzione, infatti, il riuso adattivo comporta significative riduzioni nel consumo di energia e nelle relative emissioni di anidride carbonica e di altri gas serra e nella quantità di materiali edili (Bullen e Love, 2011). Ciò ha un impatto sull'ambiente particolarmente positivo, soprattutto considerando che il settore delle costruzioni è responsabile di oltre il 35% dei rifiuti prodotti nell'Unione Europea (Commissione Europea, 2024), nonché di più di un terzo (37%) delle emissioni globali di gas serra (Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente e Yale Center for Ecosystems + Architecture, 2023). Inoltre, il riuso adattivo riduce significativamente il consumo del suolo e permette così di contrastare fenomeni di *urban sprawl*, cioè di dispersione urbana, e preservare l'ecosistema e la biodiversità esistenti (Aigwi et al., 2020).

Sul piano socioculturale, il riutilizzo adattivo di edifici esistenti, soprattutto se di pregio dal punto di vista storico-artistico, contribuisce a "connettere" le comunità locali con le loro radici culturali (Vafaie et al., 2023). Ciò rafforza il loro senso di appartenenza e, quindi, la coesione sociale, specialmente quando l'intervento di recupero e di valorizzazione prevede la loro partecipazione attiva tanto nella fase progettuale che in quella di natura più strettamente operativa (Bullen e Love, 2011). Infine, i benefici economici riguardano, innanzitutto, il fatto che riutilizzare un edificio esistente genera,

rispetto alla sua demolizione e ricostruzione, un significativo risparmio sia in termini di tempo che di costi. La struttura esistente, infatti, possiede già le fondamenta e i servizi di base, comportando interventi di recupero più brevi con conseguente riduzione sia della durata dei contratti di lavoro da stipulare sia dei costi dei prestiti eventualmente richiesti a sostegno del progetto. A questo proposito, numerosi studi hanno rilevato come il riuso adattivo di un edificio esistente richieda circa la metà del tempo necessario per la sua demolizione e ricostruzione (Larkham, 2002) ed apporti, rispetto a questa seconda alternativa, un risparmio di costi compreso tra il 10 e il 12 per cento (Vafaie et al., 2023). Inoltre, riutilizzare edifici esistenti può contribuire a rivitalizzare economicamente aree degradate, giocando così un ruolo prezioso nei processi di rigenerazioni urbana (Armstrong et al., 2021). Il recupero e la valorizzazione di tali edifici, infatti, genera delle esternalità positive, aumentando il valore economico non solo del bene oggetto di recupero ma anche degli immobili adiacenti, con conseguente attivazione di flussi sociali ed economici (Health e Tiesdell, 2013). Accanto a questi benefici, vi sono anche alcune criticità connesse al riuso adattivo degli edifici storici (Dyson et al., 2016). Innanzitutto, può essere difficile raggiungere la piena conformità ai diversi regolamenti edilizi. I vincoli architettonici di alcuni edifici storici, ad esempio, possono impedire loro di divenire pienamente conformi agli standard normativi in materia di protezione antincendio e termica, qualità dell'aria e prevenzione del rischio sismico (Güleroglu et al., 2020). Inoltre, un edificio adattato può non essere in grado talvolta di fornire le stesse prestazioni di una nuova struttura, in quanto l'esigenza di rispettare il principio del minimo intervento può rendere necessari dei compromessi che impediscono il pieno soddisfacimento dei bisogni degli utenti (Bullen e Love, 2011). Anche i costi di manutenzione rappresentano un elemento di criticità, in quanto solitamente più elevati nel caso di edifici storici (Yung et al., 2014). Se, da un lato, il riutilizzo adattivo e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico sono divenuti recentemente oggetto di attenzione nell'ambito degli studi urbani sia in Italia (Camerin e Gastaldi, 2022) che all'estero (Vitopoulou e Yiannakou, 2020), dall'altro non vi sono ancora contributi che hanno affrontato i profili di natura manageriale, organizzativa ed economico-finanziaria di queste iniziative.

17.3. Il progetto “Valore Paese – Fari” ed il riuso degli edifici costieri italiani per un nuovo modello di ospitalità: il “lighthouse accommodation”

Nel 2015 l’Agenzia del Demanio, di concerto con il Ministero della Difesa e degli Enti territoriali interessati, ha lanciato la prima edizione progetto a rete “Valore Paese – Fari”. Fari e torri, un tempo fondamentali per il traffico marittimo, sono stati ormai da tempo quasi totalmente sostituiti da sistemi digitali informatici e si trovano oggi in uno stato di diffuso abbandono (Camerin e Gastaldi, 2022). Con l’obiettivo di sottrarli al degrado, il progetto “Valore Paese – Fari” intende promuovere la valorizzazione e riconversione di fari, torri ed altri edifici costieri secondo il modello del “*lighthouse accommodation*”, già sperimentato in altri paesi europei e non solo (Chylińska, 2021; Mylonopoulos et al., 2022). Come si legge a più riprese nei diversi documenti informativi che hanno accompagnato le varie edizioni dell’iniziativa, il progetto mira alla rigenerazione ed al riuso di questa parte del patrimonio pubblico in forme non limitatamente legate alla ricettività alberghiera, bensì ad un’ospitalità intesa in senso più ampio, connessa ad una vasta gamma di attività che vanno dai servizi socioculturali, alla ricerca, al tempo libero, allo sport e alla scoperta del territorio. L’idea, in altre parole, è introdurre nel nostro Paese – come già accade, ad esempio, in Croazia, Francia e Spagna – una nuova forma di turismo sostenibile, legata alla cultura del mare che, da un lato, permetta la fruibilità pubblica di questi immobili e, dall’altro, agisca come leva di sviluppo economico, sociale e territoriale.

In una logica di partenariato pubblico-privato, lo strumento adottato per introdurre questi beni ormai in disuso sul mercato è la concessione, con la quale vengono dati in gestione a privati, tramite appositi bandi di gara, per un periodo non superiore a 50 anni. I soggetti interessati sono chiamati ad elaborare una proposta progettuale basata su un’idea imprenditoriale innovativa e sostenibile che sappia coniugare il recupero e la valorizzazione degli immobili con i principi della tutela del loro valore culturale e identitario, del minimo intervento, del rispetto del paesaggio, della salvaguardia dell’ecosistema ambientale e dell’esaltazione delle identità territoriali. Come precisato dall’Agenzia del Demanio, i beni sono aggiudicati sulla base della migliore proposta, valutata sia in termini di progetto di recupero che di sostenibilità economico-finanziaria, e previa la corresponsione di canoni periodici.

Sulla scia delle adesioni riscosse dalla prima edizione, con la quale sono stati dati in concessione 9 fari degli 11 messi a bando, ne sono seguite molte altre (in particolare, negli anni 2016, 2017, 2018, 2020 e 2023). Più recentemente, a luglio 2024, è stato inoltre pubblicato un nuovo bando pubblico

nell’ambito delle complessive attività legate ai “Progetti a Rete”, con il quale sono stati proposti in concessione – tra gli altri beni – anche due edifici costieri (Agenzia del Demanio, 2024b). Tuttavia, la mancanza di un inventario completo dei risultati delle varie edizioni rende complesso fornire un quadro analitico ed aggiornato degli immobili affidati, riconvertiti e riaperti al pubblico (Camerin e Castaldi, 2023). Secondo gli ultimi dati ufficiali condivisi dall’Agenzia del Demanio (2023b), a luglio 2023, erano 46 gli immobili tra fari, torri ed altri edifici costieri ad essere stati affidati a privati ed 8 erano in fase di aggiudicazione. Notevolmente più basso è invece il numero di immobili che sono stati, ad oggi, riconvertiti e riaperti al pubblico: solamente otto fari, quattro relativi al bando 2015 ed altrettanti a quello del 2016. Di questi, sette sono stati riconvertiti in strutture turistico-ricettive (in alcuni casi, del comparto *luxury*) ed uno in una *location* per eventi di varia natura (mostre, concerti, spettacoli), cui si affianca un ristorante.

A determinare questo rallentamento hanno concorso molteplici fattori. Oltre alla inevitabile complessità che la valorizzazione di beni immobili come quelli coinvolti comporta, occorre tenere presente, come sottolineano Camerin e Castaldi (2023), che Agenzia del Demanio e Difesa Servizi S.p.a. valutano le proposte progettuali in sé e per sé, demandando la valutazione degli specifici profili ambientali, storico-paesaggistici ed urbanistici all’apprezzamento delle amministrazioni competenti (sovrintendenze ed amministrazioni territoriali).

Ciò significa che l’aggiudicazione del bene da parte di un privato non si traduce automaticamente nella messa in moto dei lavori di riconversione, ma possono passare anni prima della loro effettiva concretizzazione. Inoltre, in alcuni casi, a determinare ulteriori ritardi sono i ricorsi presentati da parte di soggetti non vincitori o da associazioni ambientalistiche che lamentano il presunto mancato rispetto di vincoli ambientali o storico-paesaggistici.

Infine, anche la pandemia ha senz’altro rappresentato un ulteriore ostacolo, determinando un inevitabile rallentamento nei lavori.

17.4. Metodologia

Considerando che la tematica si trova ancora in una fase iniziale di studio, la ricerca ha natura esplorativa e adotta un approccio qualitativo, proponendo l’analisi di un caso di studio (Yin, 2018).

In particolare, lo studio si focalizza sull’esperienza del Faro di Punta Fenoia (Isola del Giglio, Toscana), che rappresenta un caso critico e rappresentativo (Eisenhardt, 1989), in ragione del fatto che è stato il primo, tra i fari

coinvolti nel primo bando del progetto “Valore Paese – Fari”, ad aprire al pubblico.

Per approfondire il contesto reale nel quale si è sviluppato il recupero e riuso del Faro di Punta Fenaio, nei mesi di maggio e giugno 2024, sono state realizzate due interviste telefoniche semi-strutturate ai due soci della società vincitrice del bando che ancora oggi gestisce il Faro.

Le principali tematiche affrontate nelle interviste sono riportate in Tav. 1.

Tav. 1 – Le tematiche delle interviste

- Nascita e sviluppo del progetto di recupero del Faro di Punta Fenaio.
- Problematiche amministrative e gestionali affrontate sia durante la fase progettuale che durante l'intervento di recupero dell'immobile.
- Caratteristiche della struttura ricettiva, servizi offerti, clientela target e attuale.
- Ruolo dei principi della sostenibilità ambientale e sociale nel progetto di recupero e riutilizzo della struttura originaria.
- Sostenibilità economico-finanziaria del progetto imprenditoriale.
- Relazioni con il contesto territoriale.

Le interviste hanno avuto una durata complessiva di 1 ora e 32 minuti e sono state registrate, trascritte e sottoposte ad un'analisi manuale del contenuto. Al fine di rafforzare le informazioni raccolte attraverso le interviste ed aumentare la validità dei risultati ottenuti, abbiamo esaminato anche alcune fonti secondarie (Clark et al., 2021) come articoli di giornale, comunicati stampa, siti web e canali social del Faro di Punta Fenaio, nonché trascrizioni di video, anch'esse sottoposte a *content analysis*.

17.5. Il caso del Faro di Punta Fenaio

Costruito nel 1883, il Faro di Punta Fenaio è stato realizzato dalla Regia Marina per implementare l'apparato di segnalazioni marittime fino a quel momento insufficiente per l'Isola del Giglio. Si tratta di una torre ottagonale in muratura bianca con fascia rossa alta 10 metri, adiacente la parte centrale della facciata orientale di un edificio rettangolare in muratura, rosso con fascia bianca, a due piani, che originariamente ospitava gli alloggi dei faristi.

La società S.N.P. s.n.c. (due soci) si è aggiudicata per 19 anni il Faro, che è stato riconvertito in un resort ed ha aperto al pubblico nell'agosto del 2018, diventando così il primo faro italiano a spalancare le proprie porte nell'ambito del progetto “Valore Paese – Fari”. La struttura, quindi, è stata riconvertita in chiave turistico-ricettiva che, del resto, rappresentava anche la modalità prevalente tra quelle previste nel bando:

“La riconversione in chiave turistico-ricettiva era, di fatto, la modalità principale prevista nel bando, come sottolineatoci anche dal Ministero della Difesa e dall’Agenzia del Demanio nel corso delle varie riunioni intercorse. L’eventuale riutilizzo con finalità ricreative, culturali e scientifiche può senz’altro rappresentare uno step successivo”. (Socio 1)

L’introduzione nei futuri bandi pubblici di un più ampio spettro di finalità di riconversione degli edifici potrebbe ampliare la platea dei soggetti interessati anche a enti no-profit maggiormente votati a progetti con finalità sociale e culturale rispetto a quelli di natura prettamente turistico-ricettiva.

Ciò che ha spinto i due soci della società concessionaria a partecipare al bando è il loro forte attaccamento al contesto locale:

“Ho scelto di intraprendere questa avventura perché l’Isola del Giglio è la mia isola, la mia terra, e per me è motivo di grande orgoglio aver rilevato il Faro. Un mio bisnonno, infatti, ne è stato il farista ed è proprio qui che ha conosciuto mia nonna. Per me, quindi, si tratta di un vero e proprio ‘ritorno alle origini’, che mi ha spinto, insieme a mia moglie, a ridare vita al Faro”. (Socio 2)

La fase di riconversione del Faro è stata particolarmente lunga e difficile, non solo per l’inevitabile complessità che accompagna la valorizzazione di edifici storici (Aigwi et al., 2020; Vafaie et al., 2023), ma anche a causa della mancanza di una antologia dei progetti di *“lighthouse accommodation”* finora realizzati dai quali trarre ispirazione. Lo stesso problema, infatti, è stato incontrato anche da coloro che hanno partecipato ai bandi successivi:

“Alcuni privati interessati a partecipare alle edizioni successive ci hanno chiesto se potevamo condividere con loro il nostro progetto e lo abbiamo fatto con piacere”. (Socio 1)

Un altro elemento di criticità è stato senz’altro rappresentato dal lungo e complesso *iter* burocratico seguito per l’aggiudicazione del bene, anche a causa della mancanza di una vera e propria collaborazione con i soggetti pubblici coinvolti:

“Sebbene il bando sottolineasse la logica di partenariato pubblico-privato che avrebbe dovuto animare il progetto, l’auspicato dialogo con le istituzioni, di fatto, non c’è stato, soprattutto con il Ministero della Difesa. Da questo punto di vista, credo invece che sarebbe importante che

gli attori pubblici “accompagnassero” maggiormente i privati nei progetti di recupero”. (Socio 2)

A quanto detto si accompagna il fatto che, come ricordato nel paragrafo 1.3, Agenzia del Demanio e Difesa Servizi S.p.a. valutano le proposte progettuali in sé e per sé e demandano la valutazione degli specifici profili ambientali, storico-paesaggisti ed urbanistici all’apprezzamento delle amministrazioni competenti, cioè alle amministrazioni territoriali ed alle sovrintendenze (Camerin e Castaldi, 2023), che in alcuni casi determinano rallentamenti nei lavori di riconversione ed ulteriori oneri:

“Per noi, i rallentamenti dovuti alla Soprintendenza hanno finito con il generare, rispetto a quanto avevamo previsto in fase progettuale, ulteriori costi per più di 300/400 mila euro e ritardi di un anno e mezzo nei lavori”. (Socio 1)

È quindi opportuno osservare come i futuri bandi potrebbero beneficiare di un maggior coinvolgimento dei diversi livelli istituzionali e, soprattutto, delle autonomie territoriali (Regioni e Comuni su tutti), accelerando così i tempi di realizzazione del recupero.

La struttura ospita oggi un resort dotato di quattro camere e suite, un bar e un ristorante (“Sentinella di Mare”). È aperta prevalentemente in estate e i suoi ospiti sono soprattutto nazionali e appartengono al segmento *luxury*, anche in virtù del prezzo delle camere. Il recupero e la riconversione del Faro sono avvenuti rispettando quei principi di sostenibilità ambientale (“minimo intervento”, “eco-sostenibilità” e “salvaguardia del contesto naturale in cui il bene è inserito”) espressamente richiamati a più riprese dall’Agenzia del Demanio. Dal punto di vista economico-finanziario, si è trattato di un progetto molto ambizioso, sia per gli investimenti iniziali necessari (elevati anche alla luce della necessità di rispettare le normative edilizie vigenti, come quelle di efficientamento energetico, sicurezza, accessibilità, ecc.) che per l’entità dei canoni da corrispondere, pari rispettivamente a circa 2 milioni di euro ed oltre 65 mila euro all’anno (Il Tirreno, 2018).

“L’intervento che abbiamo operato è stato di natura pressoché conservativa, cioè di totale restauro, ed ha richiesto un ingente investimento iniziale perché la ristrutturazione è stata molto onerosa. A questo si sono aggiunti elevati costi di gestione e canoni onerosi da corrispondere all’Agenzia del Demanio, ormai insostenibili. Si è trattato, in quest’ultimo caso, di un nostro errore di valutazione nell’offerta iniziale. Del re-

sto, noi avevamo già gestito alberghi in famiglia ed abbiamo fatto quindi leva sulla nostra esperienza, ma la gestione di un faro è senza dubbio più complessa ed onerosa rispetto a quella di una struttura tradizionale. Le nostre tariffe sono un po' elevate proprio per cercare di fronteggiare questi costi, anche considerando il limitato numero di camere". (Socio 2)

In generale, la sostenibilità economico-finanziaria rappresenta uno degli elementi critici comuni ai progetti afferenti al “Bando Valore Paese – Fari”, in quanto l’entità degli investimenti iniziali necessari e dei canoni da corrispondere all’Agenzia del Demanio, unitamente al limitato numero di camere ricavabili all’interno di questa tipologia di strutture (quattro nel caso del Faro di Punta Fenaio, come già ricordato), rendono difficile non tanto riuscire ad ottenere guadagni significativi quanto addirittura mantenere un equilibrio economico (La Stampa, 2021).

Un altro elemento di fondamentale importanza nei progetti di riconversione e riuso dei fari italiani riguarda la loro sostenibilità dal punto di vista sociale, cioè il rapporto con la comunità locale (Camerin e Gastaldi, 2022):

“Da questo punto di vista, sia le istituzioni locali che gli altri albergatori hanno reagito molto positivamente al nostro progetto, anche perché si tratta di un’iniziativa che ha dato lustro e visibilità all’Isola. Senz’altro più complesso è stato invece il rapporto con le associazioni ambientaliste, che hanno mostrato fin dall’inizio un atteggiamento ostile nei nostri confronti”. (Socio 1)

In questo senso, una maggior diffusione e conoscenza del *lighthouse accommodation* e delle sue finalità potrebbe contribuire alla riduzione della possibile opposizione al progetto da parte dell’associazionismo territoriale.

Il progetto ha avuto un effetto senz’altro positivo sull’economia locale, grazie al ricorso a forza lavoro residente nell’Isola ed all’utilizzo nel ristorante di prodotti locali, mentre minori sono state le ricadute sul piano socio-culturale, ma – come spiegano entrambi i soci – non per mancanza di volontà quanto per la natura stessa del “turista ideale” del Faro di Punta di Fenaio:

“I nostri ‘clienti-tipo’ sono coppie che si recano qui, magari per un paio di giorni, per occasioni speciali, come compleanni ed anniversari, e desiderano staccare la spina dalla loro quotidianità e prendersi del tempo per loro, alla ricerca di privacy ed intimità. Per leggersi un buon libro, fare il bagno, guardare il tramonto sul mare, standosene immersi nella natura”. (Socio 1 e Socio 2)

Come scrivono Mylonopoulos et al. (2022), i fari sono edifici ricchi di fascino ed avvolti da un'aurea di mistero in grado di stimolare la fantasia e la creatività di artisti e scrittori e soggiornarvi rappresenta senz'altro un'esperienza suggestiva, adatta a chi cerca una sorta di "fuga dalla realtà". Non a caso, Chylińska (2021) parla, con riferimento a questa tipologia di edifici costieri, di "*escape tourism*". Non tutti coloro che scelgono di trascorrere una vacanza in un faro, però, possono essere perfettamente consapevoli di tutto questo:

"Fare una vacanza presso un faro è una vera e propria esperienza e può non essere adatta a tutti i turisti. Il nostro Faro, poi, è particolarmente isolato. È capitato che alcuni clienti, non pienamente consapevoli di cosa significasse fare un'esperienza simile, si sono sentiti isolati, in qualche modo 'prigionieri' del Faro". (Socio 2)

17.6. Conclusioni, limiti e possibili sviluppi futuri della ricerca

Il recupero e la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico è diventato oggi un tema di crescente attenzione da parte sia della letteratura scientifica (Vafaie et al., 2023) che da istituzioni nazionali e sovranazionali, oramai consapevoli della necessità di porre mano all'elevato numero di beni in stato di totale abbandono. Tra questi, vi sono anche molti edifici storici, appartenenti alla categoria dei "beni culturali".

Una delle modalità di recupero e valorizzazione di questi edifici ritenute più efficaci è il "riuso adattivo", in virtù dei suoi numerosi benefici sul piano ambientale, sociale ed economico (Rodrigues e Freire, 2017). Si è assistito così alla crescente realizzazione di progetti di riuso adattivo di edifici storici, anche attraverso forme di partenariato pubblico-privato (Ferri e Zan, 2017). In questa prospettiva, in Italia, sono stati avviati da circa un decennio i cosiddetti "Progetti a Rete", tra i quali il primo ad aver preso avvio, a partire dal 2015, riguarda il recupero di fari, torri ed altri edifici costieri mediante la loro riconversione soprattutto in chiave turistico-ricettiva, secondo un modello di ospitalità – il "*lighthouse accommodation*" – che, già sperimentato in altri paesi (Chylińska, 2021; Mylonopoulos et al., 2022), è ancora poco adottato in Italia.

Considerata l'assenza di contributi in letteratura dedicati ai profili di natura manageriale, organizzativa ed economico-finanziaria degli interventi di riuso adattivo del patrimonio immobiliare pubblico, il presente studio ha inteso contribuire a colmare questo *gap* analizzando l'esperienza del Faro di

Punta Fenaio (Isola del Giglio, Toscana). Il Faro è stato riconvertito in chiave turistico-ricettiva, di fatto la modalità prevalente tra quelle previste nel bando, ed ospita oggi un resort destinato perlopiù ad ospiti del segmento *luxury*. L'intervento di recupero, di natura pressoché conservativa, è stato lungo e laborioso per molteplici fattori, tra i quali la complessità che la valorizzazione di edifici storici comporta di per sé, la mancanza di una antologia di progetti di “*lighthouse accommodation*” dai quali poter trarre ispirazione e l'assenza di un dialogo fattivo con le istituzioni. Particolarmente critica è risultata la sostenibilità economico-finanziaria del progetto, soprattutto a causa degli ingenti investimenti iniziali e dell'entità dei canoni da corrispondere, oltre che per il limitato numero di camere disponibili, che rendono difficile anche solo il raggiungimento e il mantenimento di un equilibrio economico. Per quanto riguarda il rapporto con il contesto territoriale, altro elemento di fondamentale importanza nei progetti di riuso adattivo, le istituzioni locali e gli altri albergatori sembrano aver reagito positivamente all'iniziativa, anche in considerazione della maggiore visibilità che essa ha concorso a dare all'Isola. Senz'altro più problematico è invece apparso il rapporto con soprintendenza ed associazioni ambientalistiche.

Emergono dallo studio rilevanti implicazioni manageriali che potranno essere utili per le future iniziative sia per l'ente pubblico regolatore che per gli imprenditori. *In primis*, una particolare attenzione deve essere rivolta ad un attento sviluppo di un business plan dell'offerta turistica che valuti gli elevati costi di ristrutturazione, il limitato numero di camere ricavabili e le tariffe da applicare, con conseguente posizionamento dell'offerta turistica. Gli imprenditori dovranno, in altre parole, sviluppare un'offerta turistica ricettiva che tenga conto della peculiarità di tale progetto e che risulti compatibile con gli elevati costi di struttura che la caratterizzano. Dal lato dell'ente pubblico regolatore, il successo di nuovi bandi può essere raggiunto con un miglior coordinamento degli attori istituzionali, favorendo la partecipazione alla procedura di gare delle soprintendenze e degli enti locali titolari di funzioni autorizzative nel territorio. Lo studio, inoltre, ha anche importanti implicazioni teoriche, in quanto rappresenta il primo contributo ad aver esplorato i profili di natura manageriale, organizzativa ed economico-finanziaria di un'iniziativa, come quella del progetto “*Valore Paese – Fari*”, legata al riutilizzo adattivo di beni appartenenti al patrimonio immobiliare pubblico, finora oggetto di analisi soltanto sotto il profilo architettonico e progettuale.

Naturalmente, la ricerca presenta alcune limitazioni che, tuttavia, possono essere considerate come spunti per sviluppi futuri. Innanzitutto, lo studio si è concentrato su un solo caso; da questo punto di vista, sarebbe senz'altro interessante ampliare le unità di indagine, considerando tutti gli edifici costieri riconvertiti ed aperti al pubblico. Inoltre, sarebbe fondamentale sia approfondire mag-

giornemente la sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa, sia considerare il punto di vista sulle singole iniziative anche degli altri attori territoriali coinvolti, conducendo ulteriori interviste – ad esempio – con rappresentanti delle istituzioni locali ed altri albergatori. Infine, l'analisi potrebbe essere estesa confrontando le esperienze italiane con esempi di buone pratiche internazionali di riuso adattivo di edifici storici secondo il modello del “*lighthouse accommodation*”, offrendo così ulteriori spunti di riflessioni sia ai *policy-makers* che ai soggetti privati che hanno già aderito all'iniziativa o che potrebbero essere interessati a partecipare a nuove edizioni del “Bando Valore Paese – Fari”.

Bibliografia

- Agenzia del Demanio (2023a). *L'Italia e i suoi beni. Rapporto 2023*, dal sito www.agenziademanio.it (09/07/2024).
- Agenzia del Demanio (2023b). *Comunicato stampa del 5 luglio 2023*, dal sito www.agenziademanio.it (09/07/2024).
- Agenzia del Demanio (2024a). *Guida al bando di concessione/locazione di valorizzazione 2024*, dal sito www.agenziademanio.it (09/07/2024).
- Agenzia del Demanio (2024b). *Comunicato stampa del 3 luglio 2024*, dal sito www.agenziademanio.it (09/07/2024).
- Aigwi, I. E., Ingham, J., Phipps, R., & Filippova, O. (2020). Identifying parameters for a performance-based framework: Towards prioritising underutilised historic buildings for adaptive reuse in New Zealand. *Cities*, 102, 102756.
- Armstrong, G., Soebarto, V., & Zuo, J. (2021). Vacancy Visual Analytics Method: Evaluating adaptive reuse as an urban regeneration strategy through understanding vacancy. *Cities*, 115, 103220.
- Associazione Ascoci Lasciti (2022). *Degrado urbano*, dal sito www.ascosilasciti.com (10/07/2024).
- Bullen, P. A., & Love, P. E. D. (2011). Adaptive reuse of heritage buildings. *Structural Survey*, 29(5), 411-421.
- Camerin, F., & Gastaldi, F. (2022). I risultati del processo di dismissione di fari, torri ed edifici costieri dal 2015 ad oggi. *Territorio*, 101, 119-128.
- Chylińska, D. (2021). Lighthouses as traditional coastal landscape heritage and the basis for lighthouse tourism development: the case of Poland. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 19(3), 315-344.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.
- Commissione Europea (2024). *Buildings and construction*, dal sito single-market-economy.ec.europa.eu (05/07/2024).
- Dyson, K., Matthews, J., & Love, P. E. (2016). Critical success factors of adapting heritage buildings: An exploratory study. *Built Environment Project and Asset Management*, 6(1), 44-57.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferri, P., & Zan, L. (2017). Partnerships for heritage conservation: evidence from the archeological site of Herculaneum. *Journal of Management and Governance*, 21, 1-25.
- Foster, G. (2020). Circular economy strategies for adaptive reuse of cultural heritage buildings to reduce environmental impacts. *Resources, Conservation & Recycling*, 152, 104507.
- Gravagnuolo, A., Angrisano, M., Bosone, M., Buglione, F., De Toro, P., & Fusco Girard, L. (2024). Participatory evaluation of cultural heritage adaptive reuse interventions in the circular economy perspective: A case study of historic buildings in Salerno (Italy). *Journal of Urban Management*, 13(1), 107-139.
- Health, T., Oc, T., & Tiesdell, S. (2013). *Revitalising historic urban quarters*. Routledge.
- Il Tirreno (2018). *Il faro è un resort, Punta Fenaio è il primo in Italia del bando “Valore Fari” ad aprire ai clienti*, dal sito www.iltirreno.it (09/07/2024).
- La Stampa (2021). *Il falso business dei fari: trasformati in resort di lusso ma l'investimento non paga*, dal sito www.lastampa.it (12/07/2024).
- Larkham, P. (2002). *Conservation and the city*. Routledge.
- Mylonopoulos, D., Moira, P., & Kakaroucha, P. (2022). Sustainable tourism and cultural routes in the Ionian and Adriatic regions. In V., Katsoni & A.C., Šerban (eds.). *Transcending borders in tourism through innovation and cultural heritage*. Springer Proceedings in Business and Economics, 637-651.
- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico – OCSE (2022). “Public and private funding for cultural and creative sectors”. In: *The Culture Fix: Creative People, Places and Industries*. OECD Publishing, Parigi, 213-256.
- Programma delle Nazioni Unite per l’ambiente e Yale Center for Ecosystems (2023). *Building materials and the climate: Constructing a new future*, dal sito wedocs.unep.org (05/07/2024).
- Rodrigues, C., & Freire, F. (2017). Adaptive reuse of buildings: Eco-efficiency assessment of retrofit strategies for alternative uses of an historic building. *Journal of Cleaner Production*, 157, 94-105.
- Saleh, R., & Ost, C. (2023). Innovative business model for adaptive reuse of cultural heritage in a circular economy perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 48(1), 39-77.
- Vafaie, F., Remøy, H. & Gruis, V. (2023). Adaptive reuse of heritage buildings; a systematic literature review of success factors. *Habitat International*, 142, 102926.
- Vitopoulou, A., & Yiannakou, A. (2020). Public land policy and urban planning in Greece: Diachronic continuities and abrupt reversals in a context of crisis. *European Urban and Regional Studies*, 27(3), 259-275.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage.
- Yung, E. H., Langston, C., & Chan, E. H. (2014). Adaptive reuse of traditional Chinese shophouses in government-led urban renewal projects in Hong Kong. *Cities*, 39, 87-98.

18. NATURE-BASED TOURISM E VALORIZZAZIONE DELLA BIODIVERSITÀ

di *Katia Giusepponi*^{*}

18.1. Introduzione

Che la biodiversità delle specie stia declinando esponenzialmente è una drammatica realtà (UNEP, 2022; IPBES, 2022). Tra le rilevanti cause di perdita di biodiversità, purtroppo emerge anche il turismo (WTTC, 2022; Habibullah et al., 2016). Tale quadro non esclude a priori il nature-based tourism inteso in senso ampio, perché non è scontato che il turismo sviluppato intorno alla natura sia sostenibile e rispettoso della biodiversità, che si sviluppi in una prospettiva di eco-tourism, cioè apprendendo dalla natura, riducendo al minimo l'impatto ambientale e contribuendo alla protezione dell'ambiente (Global Ecotourism Network, 2016). Non di meno, proprio grazie all'immersione nell'ambiente naturale, il nature-based tourism presenta importanti potenzialità nella direzione della sensibilizzazione rispetto alla biodiversità (Chung, Dietz & Liu, 2018). Risulta inoltre caratterizzato da un impulso importante dovuto alla convergenza di diversi fattori, tra i quali: urbanizzazione sempre più intensiva e vita sempre più sedentaria, progressivo invecchiamento della popolazione, estensione della platea delle persone attente a salute e benessere, desiderio – aumentato con l'emergenza pandemica – di vivere spazi aperti (tra gli altri: Elmahdy, Haukeland & Fredman, 2017).

Nell'ambito del nature-based tourism, si configurano quindi importanti opportunità di far leva su tutti gli attori, pubblici e privati (profit e non profit), direttamente o indirettamente coinvolti nell'ambito dei percorsi di immersione nella natura, favorendo la creazione di reti di sensibilizzazione rispetto al tema della biodiversità, con positivi effetti di ritorno sul turismo stesso e sviluppando benefici ambientali, sociali ed economici a livello globale. La sfida della tutela della biodiversità è pervasiva e la *call for research & action* sul tema è globale (Khanra et al., 2021). Cosma, Rimo e Cosma (2023), con

* Università degli Studi di Macerata.

riferimento agli ambiti della raccolta e della gestione del capitale per la conservazione, propongono un'intensa *research agenda* – inclusiva di cluster tematici emergenti e temi di frontiera – ampiamente evidenziando la necessità di superare vuoti di attenzione e sviluppare strumenti utili per supportare percorsi verso la biodiversità. Questo studio contribuisce all'ampio dibattito in corso e, sulla base di un confronto con una pluralità di voci, giunge ad enfatizzare la necessità di progettare ed operare nel contesto di imprese, aziende non profit ed istituzioni pubbliche per attivare tra nature-based tourism e valorizzazione della biodiversità un connubio diffuso, continuativo e trasformativo di coscienze collettive e individuali, orientato oltre categorie di consumo sostenibile, verso abituali dimensioni di armonioso “living with” (Turnhout, et al, 2013:155).

18.2. Espansione di *nature-based tourism* e sfide di biodiversità: contestualizzazione teorica

L'attuale contesto di fondo, lamentato da più parti e ampiamente discusso in letteratura, è quello di un progressivo allontanarsi della persona dal contatto con l'ambiente naturale, con danni a livelli individuali e plurali. Il concetto di “extinction of experience” definito da Pyle (1978; 1993; 2003) è diffusamente richiamato. Tra gli altri, Soga e Gaston (2016:94), evidenziano come la perdita di relazione con l'ambiente naturale determini dei peggioramenti in termini di salute e benessere e un crescente senso di estraneità rispetto alla natura e di indifferenza rispetto alle esigenze ambientali, con attivazione di cicli viziosi. Miller (2005:432) sottolinea come, contro la diffusa perdita di natura occorra agire ovunque, anche nelle aree metropolitane, rigenerando vegetazione e permettendo il ritorno di diverse forme di vita.

Nel quadro generale di un quotidiano normalmente distante dalla continuità con la natura, il mondo dei viaggi e del turismo esprime un orientamento importante e crescente verso gli ambienti naturali. Si stima per il settore che oltre l'80% del valore dei beni e servizi dipenda dalla natura e che oltre il 50% della quota di mercato sia trainata dal turismo naturalistico, con aspettative di rilevante crescita (WTTC, 2022:9; WEF, 2020). In particolare, l'attesa è che il valore del relativo mercato più che raddoppi nel periodo 2022-2028, per giungere a circa 400 miliardi di dollari nel 2028, con un tasso di crescita annuale composto di circa il 14% (Statista, 2024; The Business Research Company, 2024). Tale spinta dipende da molteplici fattori socio-demografici e da un uscire dal quotidiano sempre più rappresentato da spazi aperti. A tale riguardo, si consideri che attualmente più della metà della po-

polazione mondiale vive nelle aree urbane e ci si attende che la percentuale arrivi al 70% entro il 2050 (UN SDGs, 2023). Si consideri inoltre la rilevante accelerazione verso spazi aperti e natura emersa a seguito della pandemia di Covid-19 (Derks, Giessen & Winkel, 2020; Haukeland et al., 2023:1).

Emerge un incontestabile ruolo del turismo nelle prospettive di protezione, conservazione e valorizzazione della natura. Questo ruolo trova fondamento, da un lato, nella larga dipendenza, diretta e indiretta, del turismo dalla natura e nella crescente attrattività del nature-based tourism, dall’altro, nella presenza nell’ambito del settore di attitudini a generare esperienze evocative e memorabili che rappresentano potenti leve di sensibilizzazione ed evoluzione culturale rispetto alla natura. Come evidenziato da WTTC, UN Tourism e SHA, nella loro congiunta visione *nature positive*, il settore rappresenta “pivotal juncture” e gli attori in esso coinvolti risultano in una posizione ideale per essere “Guardians of Nature” (2024:2-3).

Secondo Vaughan, il turismo rappresenta verosimilmente l’ambito di business più adatto per operare integrando esigenze e contribuendo al mondo della conservazione, a patto che vi siano sistemi di controllo e che gli impatti sull’ambiente possano essere minimizzati (Vaughan, 2000:296). Come evidenziato da Hall, condizione necessaria per evitare che il turismo si traduca in consumo di natura è l’introduzione di approcci “steady-state”, approcci che siano non occasionalmente ma stabilmente centrati sulla conservazione delle risorse naturali (Hall, 2010a:264; 2010b). Tale focalizzazione, guida verso il miglioramento delle qualità degli ambienti naturali, crea anche condizioni favorevoli allo sviluppo del nature-based tourism, e attiva cicli virtuosi di collaborazione e sensibilizzazione. In particolare, l’attenzione alla biodiversità rappresenta attenzione ad un attributo dei luoghi inteso, in una definizione di livello essenziale, come “variety of life” (DeLong, 1996:745).

In particolare, per attivare un circuito virtuoso di sviluppo del nature-based tourism e di valorizzazione della biodiversità è importante che l’esperienza di partecipazione alla varietà di vita da parte delle persone sia memorabile per queste, che consenta apprendimento ed evoluzione di consapevolezza – nella prospettiva di Boswijk et al. (2007:24) – che sia collegata ad un senso di meraviglia – come discusso da Ballantyne et al. (2011). Far leva sulla meraviglia generata da una molteplicità di vite tanto diverse tra loro, incredibilmente e armoniosamente connesse nell’ambiente, è certamente fonte di emozione e benessere. Nelle parole di Wilson, pioniere degli studi sulla biodiversità: “The diversity of life forms, so numerous that we have yet to identify most of them, is the greatest wonder of this planet” (Wilson, 1988:v).

18.3. Approccio metodologico

L'indagine empirica è stata sviluppata con approccio qualitativo, analizzando il contenuto di interviste rivolte ad esperti sulla valorizzazione della biodiversità attraverso esperienze di viaggio, turismo, apprendimento nella natura. L'indagine è stata realizzata per: giungere ad una maggiore comprensione dei fenomeni di contesto e delle relazioni tra attori; proporre, sulla base di una pluralità di voci, ambiti di riflessione e indirizzi di riferimento – per organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit – nella definizione di esperienze nella natura valorizzanti la biodiversità.

L'approccio qualitativo risulta coerente con la ricerca valutativa in campi che rappresentano sfide attuali ed emergenti, e che non hanno confini consolidati (Yin, 1994; Patton, 2002; Eisenhardt & Graebner, 2007). Tra tali campi senz'altro ricade quello del connubio tra nature-based tourism e valorizzazione della biodiversità, connubio rispetto al quale, come sopra indicato, ampia e diffusa a livello globale risulta la *call for research & action*. In particolare, lo studio è stato fondato su *qualitative content analysis* di quanto espresso dagli esperti, attraverso l'identificazione e l'uso di rilevanti *coding frames*, per individuare specifiche categorie di attenzione ed estrarre significati con approccio comparativo (Khan & VanWynsberghe, 2008; Schreier, 2012; Vaismoradi & Snelgrove, 2019).

L'analisi dei contenuti delle interviste e l'organizzazione degli stessi per temi di attenzione hanno indirizzato l'identificazione di elementi rilevanti per comprendere fenomeni di contesto e relazioni tra attori alla base degli approcci alla biodiversità, e delineare indirizzi di possibile miglioramento attraverso iniziative di nature-based tourism.

Il panel degli esperti è stato definito attraverso campionamento mirato, basato su evidenze di esperienza rispetto ai temi qui considerati, evidenze espresse dai referenti nell'ambito delle loro attività e valutate direttamente dall'autrice. Il panel include 13 referenti significativamente e variamente impegnati rispetto ai temi dell'ambiente, inteso come natura, e del turismo. Si tratta di responsabili aziendali, imprenditori, consulenti e accademici, impegnati in ambiti che includono turismo e viaggi, ospitalità, ricerca in discipline attinenti ai temi qui considerati, agricoltura e cibo. Nella Tabella 1, le persone rispondenti sono indicate specificando gli ambiti delle loro attività ed i loro ruoli. Per garantirne l'anonimato, sono qui citate riportando soltanto le loro iniziali. Si tratta di referenti espressivi di realtà italiane, pubbliche e private, con una rappresentatività del Nord (36,36% delle realtà rappresentate), del Centro (36,36%) e del Sud (27,27%). Le interviste sono state realizzate tra ottobre 2023 e giugno 2024 e hanno richiesto mediamente circa 20 minuti.

Ciascuna intervista è stata sviluppata sottoponendo all’interlocutore il tema generale della relazione delle persone e delle organizzazioni con l’ambiente come natura, per poi interagire su profili specifici, sulla base di una traccia semi-strutturata. Tutte le persone contattate, tranne una, hanno risposto positivamente all’invito. Le persone sono state contattate attraverso email, telefono, piattaforme social o interazione di persona.

Tab. 1 – Esperti intervistati

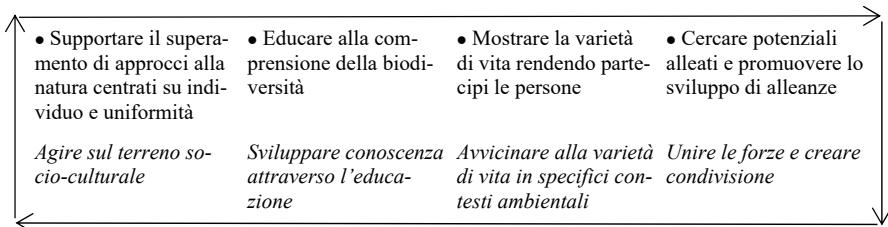
Rispondente	Ruolo	Ambito	Indicata/o qui come
1.	Imprenditore/trice	Azienda commerciale, in località turistica	AM
2.	Responsabile aziendale	Hotel	AN
3.	Imprenditore/trice	B&B	VP
4.	Imprenditore/trice	Agenzia di viaggi	EP
5.	Responsabile aziendale	Azienda di cibo biologico	RC
6.	Botanica/o	Università	FT
7.	Agronomo/a	Studio di consulenza agronomica	PD
8.	Biologa/o	Università	GA
9.	Imprenditore/trice	Azienda di bio-agriturismo	FR
10.	Biologa/o	Università	FB
11.	Imprenditore/trice	Azienda agricola biologica	MM
12.	Imprenditore/trice	Azienda di cibo biologico	SDo
13.	Studentessa/Studente PhD di Business	Università	SDa

18.4. Condizioni e percorsi per la valorizzazione della biodiversità nel *nature-based tourism*: un’indagine empirica

18.4.1. Inquadramento

I contenuti emersi dall’intervista possono essere articolati nei principali ambiti tematici evidenziati in figura 1. Si tratta di ambiti definiti con riferimento all’azione di molteplici attori, come indicato in introduzione: realtà che gestiscono risorse naturali; aziende turistiche; aziende che in vario modo operano a contatto con la natura; organizzazioni non profit con focus sull’ambiente; scuole, università, altre istituzioni pubbliche.

Fig. 1 – Ambiti tematici di attenzione emersi dall’indagine empirica



Fonte: elaborazione propria

18.4.2. *Supportare il superamento di approcci alla natura centrati su individuo e uniformità*

Come sopra evidenziato, il turismo nella natura non sempre è turismo ecologico. Non raramente accade che generi dannosi fenomeni di overtourism o che sia frutto di aspettative incoerenti rispetto a ciò che la natura può offrire, centrate sul riferimento ad esperienze convenzionali (ad esempio, di acqua e forza motrice illimitate, aria condizionata, wi-fi). Emerge una società che si è drammaticamente allontanata dalla natura e quindi dalle sue radici profonde, una società che non conosce più il linguaggio della natura e il senso della sua varietà e del suo caos. Purtroppo diffusamente, l’essere umano si immerge nell’ambiente naturale con approccio individuo-centrico, sentendosi non semplicemente parte bensì centro della natura. A questo riguardo, nel contesto dell’indagine, un rispondente impegnato nel bio-agriturismo osserva: «Con l’approccio “mono”, ci si focalizza su di un’unica specie che prospera. Come se soltanto l’uomo potesse vivere, si cerca di far morire tutto ciò che viene visto (spesso erroneamente) come minaccia. Così avviene, ad esempio, nelle campagne attraverso i fitofarmaci. Occorre invece favorire gli equilibri naturali» (FR).

Troppe cose che ci sembrano inutili e in qualche modo ci infastidiscono hanno un’importanza cruciale. Zone disordinate tra le colture sono fonte non di spreco ma di varietà ed armonia. Una persona impegnata nell’agricoltura biologica evidenzia infatti: «Abbiamo iniziato ad alzare lo sguardo e abbiamo iniziato a piantumare, anche per schermarci, ma mancava un tassello nella ricostruzione ambientale. Ci siamo interrogati su delle strisce “non produttive”. Introdurle ha aumentato la resilienza ai cambiamenti climatici, perché queste aree generano ossigeno e ospitano insetti che creano un bioequilibrio. Con l’agrobiodiversità si sviluppano organismi antagonisti che sono custodi della natura, che consentono di proteggere la natura» (MM). Nella

medesima direzione, un referente nel campo della botanica osserva come «sia fondamentale lasciare spazio alla natura, lasciare zone di collegamento che consentano lo spostamento degli organismi, l’impollinazione da parte delle api e degli altri insetti» (FT).

Sullo stesso tema, un rispondente nel campo dell’agronomia sottolinea: «Tanto più c’è folla in un medesimo territorio, tanto più è difficile per il parassita prendere il campo.

La biodiversità è un’alleata per poter lavorare a basso impatto, è uno strumento. Quando si sviluppa una coltura, i parassiti agiscono in modo più o meno rapido a seconda che siano gli unici oppure no. Gli antagonisti e gli indifferenti occupano lo stesso territorio» (PD).

18.4.3. Educare alla comprensione della biodiversità

Emerge l’esigenza di formare nuova cultura e nuova coscienza – a partire dall’infanzia – sradicando approcci individuo-centrati, focalizzazioni su pre-costituiti schemi di uniformità della natura ed errate convinzioni. Tutti gli intervistati si soffermano su tali prospettive. In particolare, una persona nel campo della biologia evidenzia: «Molti si interrogano, ad esempio, sull’utilità delle zanzare. Occorre spiegare loro che le zanzare sono importanti. Hanno bisogno di zucchero e lo prendono dai fiori: sono impollinatori fondamentali per la biodiversità e l’equilibrio dell’ecosistema» (GA). Inoltre, come un referente nel campo della botanica osserva, molti individui ancora non sanno di quanto le api siano nello stesso tempo importanti e a rischio, molti non sanno «della moria di api drammatica e ampiamente documentata, frutto della perdita di biodiversità e fattore di ulteriore perdita di biodiversità. Alcune aziende frutticole ad alta intensità chiedono agli apicoltori di portare nei loro terreni arnie di api che a volte non sopravvivono ai fitofarmaci usati nelle coltivazioni» (FT).

L’immersione in una natura non inquinata, carica di diverse forme di vita, è un’enorme fonte di educazione e sensibilizzazione per le persone. Un rispondente impegnato nel settore del cibo biologico sottolinea: «Vedere da vicino la ricchezza e la diversità delle vite che popolano un ambiente naturale non contaminato è un’esperienza insostituibile per comprendere il significato della biodiversità e il meraviglioso equilibrio che essa sottende» (SDo). In particolare, lo sviluppo della capacità di distinguere risulta essenziale per giungere ad apprezzare e valorizzare le potenzialità ambientali. Come un referente nel campo della botanica sottolinea, occorre comprendere «sia come sviluppare biodiversità prodotta dall’uomo sia come tutelare quella naturale,

dei boschi, delle praterie, dei corsi d’acqua» (FT). Occorre, ad esempio, comprendere che «una struttura forestale esistente con un sottobosco è un valore inestimabile da tutelare mentre ambienti forestali costruiti vanno verificati nella loro biodiversità. È necessario imparare a cogliere le differenze» (FT).

Diversi intervistati si soffermano sul ruolo della scuola. Una persona impegnata nel campo della biologia osserva: «Le monocolture abbattono la biodiversità sia animale che vegetale, invece ricchissima nel bosco naturale. Già nel Medioevo impararono la rotazione. Occorre intervenire nelle scuole, già nelle scuole primarie. Dire cose semplici ma vere, mantenendo concetti saldi» (FB). In primo luogo, come un rispondente impegnato nel bio-agriturismo osserva, si tratta di rendere riconoscibili diversità e varietà: «È fin dalla scuola che occorre educare all’osservazione. È necessario accompagnare la persona nell’osservare diversità e bellezza» (FR). Nell’ambito di tale processo, anche le aziende, in particolare ma non soltanto del settore turistico, svolgono un ruolo fondamentale che viene soprattutto evidenziato «sul piano della comunicazione e del supporto ai luoghi della biodiversità» (FR).

18.4.4. Mostrare la varietà di vita rendendo partecipi le persone

La maggior parte dei rispondenti si sofferma sulla relazione tra biodiversità e bellezza, intesa come inclusione di elementi di discontinuità e varietà. Qui di seguito sono evidenziate alcune delle osservazioni espresse a tale riguardo. Un referente di un B&B osserva che «occorre offrire alle persone servizi e bellezza» e che «l’operatore turistico non è soltanto colui che capisce i gusti delle persone ed ha viaggiato molto, è soprattutto colui che ama la bellezza» (VP). Riflettendo sul manifestarsi della biodiversità, un rispondente nel campo dell’agronomia osserva: «la biodiversità genera quel virtuoso “disordine” che è alla base della bellezza del paesaggio» (PD). Si tratta di un’armonia in sé attrattiva e fonte di emozione per abitanti dei luoghi e viaggiatori. Peraltra, i significati della biodiversità certamente vanno ben oltre l’estetica della stessa, riguardano equilibri basati su infinite relazioni tra gli esseri, perché come una persona nel campo della biologia sottolinea «le forme di vita sono strettamente connesse e la biodiversità, come numero delle specie, è assoluta ricchezza» (GA). Un responsabile della qualità in un’azienda di cibo biologico si sofferma proprio sulla bellezza come espressione di vita: «Quando si creano condizioni opportune, nei luoghi torna la vita, tornano gli esseri che nei luoghi possono trovare nutrimento e rifugio. La biodiversità è fondamentale per gli ecosistemi, per la salute delle persone, per la bellezza dell’ambiente. In agricoltura, soltanto attraverso l’utilizzo sostenibile del suolo e la policoltura si può avere biodiversità» (RC).

Deve essere diffusa consapevolezza e va innalzato il livello di coscienza non soltanto rispetto ai profili della biodiversità, ma anche al riguardo dei fattori che l'hanno compromessa nel tempo e che drammaticamente continuano a danneggiarla. A tale riguardo, una persona nel campo della biologia osserva: «Tanti problemi hanno limitato la biodiversità, tra questi l'utilizzo di prodotti chimici, la frammentazione degli habitat (ad esempio, se si costruisce una strada su di uno stagno si divide una popolazione di anfibi). È importante in ogni occasione, di viaggio e non, far vedere alle persone come è cambiato il mondo» (GA). Nella prospettiva socio-economica, una persona impegnata in studi di business sottolinea che «la biodiversità sembra oggi un lusso per pochi, economicamente non accessibile ai più; in generale spesso si ignorano i vantaggi della qualità e si privilegia la quantità non interrogandosi sui contenuti né sulla provenienza di questa» (SDa).

Le aziende che operano a contatto con la natura – direttamente o indirettamente coinvolte nel nature-based tourism – possono fare moltissimo, partendo dall'osservazione della bellezza come ricchezza della vita in un luogo (o, al contrario, dall'osservazione di un vuoto), per accompagnare le persone verso una piena coscienza della loro continuità con l'ambiente. Come un rispondente nel campo dell'agronomia osserva, molte di tali aziende «sono spontaneamente orientate alla narrazione» (PD). Questo è positivo, senz'altro molto coinvolgente nella prospettiva della creazione di esperienze ed emozioni di viaggio. Peraltro, richiamando l'esigenza di comunicare elementi semplici e rigorosi (come indicato sopra), va evidenziato che è importante non rendere la biodiversità un concetto astratto, ma fornire gli strumenti per valutarla e compararla concretamente. Agronomo e botanico osservano rispettivamente: «Occorre anche misurare, esprimere un valore della vitalità del suolo (in termini di sostanza organica aumentata o diminuita)» (PD); «Occorre abituarsi a misurare; l'esperienza dei Bio-blitz [¹] è, ad esempio, rilevante sia come approccio alla misurazione e al controllo sia nella prospettiva dell'educazione e della sensibilizzazione» (FT).

18.4.5. Cercare potenziali alleati e promuovere lo sviluppo di alleanze

L'orientamento alla creazione di alleanze viene ampiamente sottolineato come *modus operandi* necessario sia per sviluppare turismo intorno alla biodiversità e alle emozioni che essa suscita, sia per valorizzare la biodiversità ed

¹ Per approfondimenti sui “BioBlitz” come contesti di esplorazione della natura e di avvicinamento alla varietà di vita, si veda tra gli altri Meeus et al. (2023).

educare alla comprensione e al rispetto dell’ecosistema nell’ambito del nature-based tourism.

Il periodo pandemico emerge come riferimento ricorrente nelle comparazioni, per spiegare evoluzioni di approccio e di pensiero. Ad esempio, un rispondente impegnato in un’agenzia di viaggi evidenzia: «La pandemia ha cambiato il mondo e il modo di lavorare. D’altra parte, il fermo causato dalla pandemia ha reso disponibile tempo per la riflessione e per il dialogo tra operatori. Occorre investire su innovazione e network a tutti i livelli, in particolare nella collaborazione pubblico-privato» (EP). Una persona impegnata in un’azienda commerciale, in una località turistica, si focalizza sulla ripresa e osserva: «Dopo la pandemia, si sta assistendo ad un turismo sorprendente, un boom esagerato, ma il territorio non è preparato [...]. Occorrono coesione e collaborazione a livello pubblico e privato» (AM). Del turismo di massa, un rispondente impegnato in un hotel sottolinea ampiamente gli impatti negativi, focalizzandosi poi sull’importante ruolo degli attori pubblici nel contenerli: «A lungo termine, i luoghi focalizzati soltanto sul turismo non sono sostenibili. Questo paese si sta spopolando. Da tempo si è persa l’autenticità del luogo a favore del turismo di massa. La gestione è difficilissima. Il ruolo dell’amministrazione pubblica è centrale» (AN).

La collaborazione tra pubblico e privato emerge come indispensabile per proteggere e valorizzare i luoghi, creando terreno adatto alla varietà di vita e condizioni di virtuoso turismo. Si tratta di rispettare e curare, contrastando processi involutivi. Un referente di un B&B osserva che: «Occorre proteggere la bellezza, lottare, ad esempio per fermare il mare che avanza, rispettare la stagionalità, curare quanto presente nei territori, fare manutenzione, frenare i processi di abbandono» (VP). L’osservazione si estende quindi al tema della biodiversità come fonte di forza e autenticità anche in una dimensione sociale. In particolare, una persona impegnata nel campo della biologia evidenzia: «La biodiversità, come insieme di tante diversità, è sempre qualcosa di buono, quando non c’è si ha: più appiattimento, più fragilità, meno resistenza. È così anche per la diversità culturale» (FB). Così, un virtuoso legame tra nature-based tourism e valorizzazione della biodiversità viene visto attivarsi soltanto attraverso reti che pervasivamente coinvolgono attori pubblici e privati (profit e non profit), *in primis* le comunità come fondamentali custodi dei luoghi. Come un rispondente impegnato nel settore del cibo biologico evidenzia: «L’attrattività dei luoghi favorisce la protezione degli habitat, perché spinge le amministrazioni a meglio gestire e valorizzare le relative aree [...], i luoghi naturali di interesse hanno potenziale per catalizzare finanziamenti di progetti e generare valore economico per le comunità locali coinvolte [...]. Occorre però una visione d’insieme, di collaborazione tra i diversi attori» (SDo).

18.5. Valorizzazione della biodiversità come strategia di *nature-based tourism*: un framework interpretativo

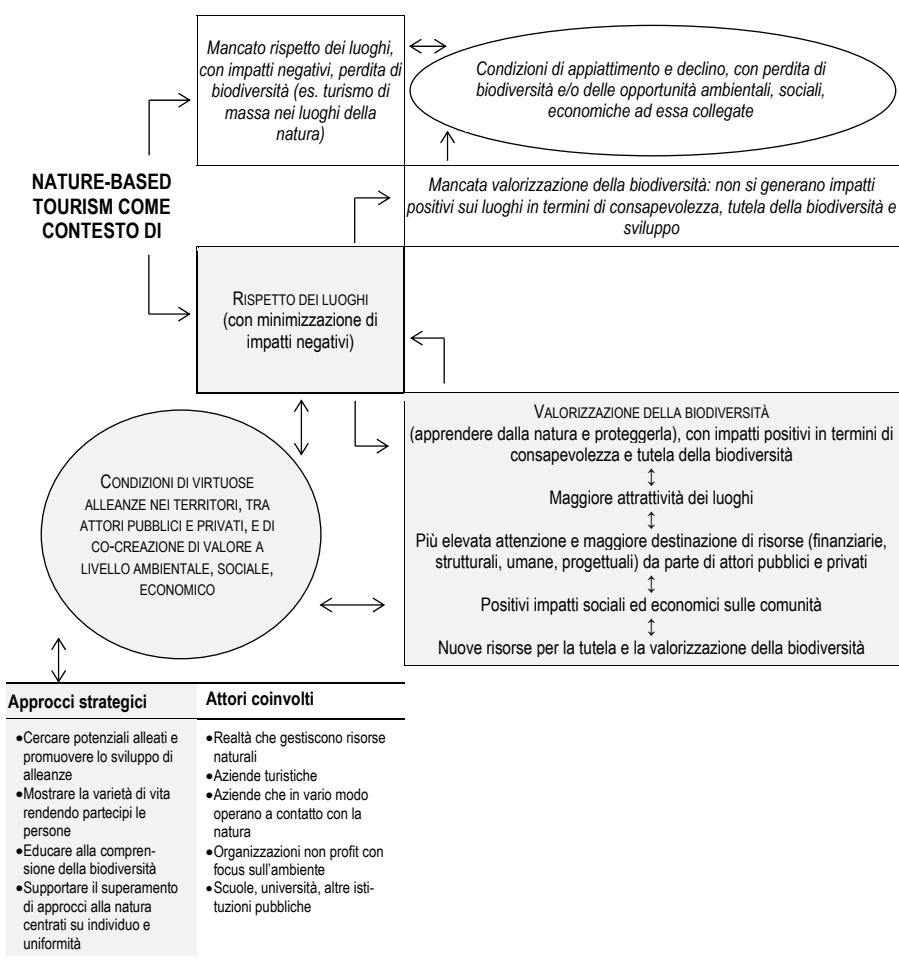
Sulla base dei risultati dell’indagine, emerge come coerente un sistema di indirizzi strategici (di riferimento per singoli attori e a livello generale) convergente verso una visione plurale e la creazione di alleanze. In primo luogo, risulta l’esigenza di azioni sul terreno socio-culturale, volte a supportare il superamento di prevalenti approcci individuo-centrati e focalizzati su fuorvianti attese di uniformità della natura. Garantire un terreno maggiormente ricettivo è indispensabile per poter radicare, attraverso un’educazione diffusa, sviluppo di conoscenza sui temi della biodiversità. Per far pienamente apprezzare il significato e la bellezza della biodiversità, emerge poi come centrale mostrare la varietà di vita di specifici contesti ambientali, coinvolgendo le persone in una dimensione di continuità con la natura.

Considerate la pervasività e la globalità delle sfide ambientali, un approccio basato sulla ricerca di potenziali alleati e sullo sviluppo di alleanze, soprattutto in prospettiva pubblico-privato, è assolutamente determinante contro la progressiva perdita di biodiversità. Orientamenti strategici che nei territori convergono verso condizioni di virtuosa alleanza tra attori consentono la rimozione di ostacoli socio-culturali ed economico-finanziari – che frenano l’iniziativa dei singoli e delle organizzazioni in prospettiva ambientale evolutiva – ed emergono come attivatori di cicli positivi senza soluzione di continuità. Le azioni volte a valorizzare la biodiversità (focalizzate sull’apprendere dalla stessa e sul proteggerla) generano infatti positivi impatti in termini non soltanto di consapevolezza e tutela ambientali, ma anche di attrattività dei luoghi, attenzione da parte degli attori pubblici e privati, destinazione di risorse (finanziarie, strutturali, umane, progettuali) da parte degli attori stessi, ricadute sociali ed economiche sulle comunità e, conseguentemente, nuove risorse per la protezione e la valorizzazione della biodiversità, come rappresentato nella Figura 2.

Il nature-based tourism risulta leva fondamentale per favorire e diffondere interventi sistematicamente trasformativi, in grado di contribuire non soltanto all’inversione di drammatici trend ambientali ma anche al miglioramento di dimensioni di benessere socio-economico. Così come da un lato la natura è una risorsa centrale per il turismo, dall’altro le iniziative di nature-based tourism (se basate su rispetto e valorizzazione della biodiversità) risultano strategiche per sviluppare a livello socio-economico le comunità locali e quindi per promuovere evolutive condizioni di miglioramento dei contesti ambientali (Newsome, 2021). In particolare, come evidenziato da Nyaupane e Poudel, turismo e cura dei luoghi rappresentano attività che favoriscono lo

sviluppo di competenze professionali ed orientamento a leadership e imprenditorialità nelle comunità locali, con effetti a livello di reddito e attrazione di risorse; inoltre determinano un innalzamento di consapevolezza, circa le esigenze dell'ambiente, che porta ad estendere diffusamente la cultura della cura e della conservazione da parte delle comunità (Nyaupane & Poudel 2011:1361-1362).

Fig. 2 – Orientamenti al nature-based tourism nel territorio ed effetti di ritorno



Fonte: elaborazione propria

Positivi impatti socio-economici si realizzano, tuttavia, a condizione che le esperienze nella natura vengano sviluppate non soltanto nel rispetto dell'ambiente (minimizzando impatti negativi) ma anche con focus sulla valorizzazione della biodiversità (cioè sulla protezione della biodiversità e sull'apprendimento realizzabile attraverso di essa). Tale condizione va rispettata a livello plurale, senza frammentazioni né soluzioni di continuità, altrimenti involuzione e appiattimento prendono campo non soltanto a livello ambientale ma inevitabilmente anche a livello sociale ed economico. Il centrale ruolo della collaborazione e delle alleanze tra attori nell'ambito del turismo emerge in rilevanti studi, sia in relazione a temi trasversali – concorrenti, ad esempio, destinazioni turistiche (Palmer & Bejou, 1995), tourism planning (Bramwell & Lane, 2000) e community tourism (Jamal & Getz, 1995) – sia con riferimento allo specifico contesto del nature-based tourism (Sotiriadis & Loedolff, 2015; Plummer, Kulczycki & Stacey, 2006). Si tratta di una coesione tra attori e di una convergenza di interventi necessarie per il perseguitamento del sistema di SDGs dell'Agenda 2030 (UN SdGs, 2015). Nessuno di tali obiettivi infatti può essere considerato raggiungibile al di fuori di un contesto di recupero della biodiversità, un recupero di lungo termine e duraturo, come evidenziato nel Regolamento dell'Unione Europea sul ripristino della natura (EU, 2024).

Questo studio contribuisce al filone di approfondimenti sopra indicato fornendo una prospettiva centrata sulla valorizzazione della biodiversità come essenziale *elemento di value proposition* delle organizzazioni, pubbliche e private, direttamente e indirettamente coinvolte nel settore; come potente *leva di coesione*, attivabile nella direzione di una pianificazione plurale ed olistica, verso un nature-based tourism coerente con obiettivi sia di rigenerazione della natura sia di benessere socio-economico delle comunità. Ulteriori studi saranno importanti per il superamento dei limiti di questo contributo, consentendo da un lato un ampliamento del confronto con interlocutori rilevanti, dall'altro un'estensione di riferimenti – soprattutto in merito ai profili di definizione di *value proposition* inclusive della valorizzazione della biodiversità e ai fattori abilitanti o ostacolanti alleanze armoniosamente convergenti verso tale valorizzazione.

Bibliografia

- Ballantyne, R., Packer, J., & Sutherland, L. A. (2011). Visitors' memories of wildlife tourism: Implications for the design of powerful interpretive experiences. *Tourism management*, 32(4), 770-779.

- Boswijk, A., Thijssen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson Education Benelux.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2000). Collaboration and partnerships in tourism planning. In Bramwell, B., & Lane, B. (Eds). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, Multilingual Matters & Channel View Publications, 1-19.
- Chung, M. G., Dietz, T., & Liu, J. (2018). Global relationships between biodiversity and nature-based tourism in protected areas. *Ecosystem Services*, 34, 11-23.
- Cosma, S., Rimo, G., & Cosma, S. (2023). Conservation finance: What are we not doing? A review and research agenda. *Journal of Environmental Management*, 336, 117649.
- DeLong, D. C. Jr (1996). Defining biodiversity. *Wildlife society bulletin*, 24(4), 738-749.
- Derkx, J., Giessen, L., & Winkel, G. (2020). COVID-19-induced visitor boom reveals the importance of forests as critical infrastructure. *Forest Policy and Economics*, 118, 1-2. doi: 10.1016/j.forepol.2020.102253.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elmahdy, Y. M., Haukeland, J. V., & Fredman, P. (2017). *Tourism megatrends: A literature review focused on nature-based tourism*. Norwegian University of Life Sciences (NMBU).
- EU, European Union (2024). *Regulation (EU) 2024/1991 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2024 on nature restoration and amending Regulation (EU) 2022/869*. <https://eur-lex.europa.eu/>.
- Global Ecotourism Network (2016). *Definition and key concepts. Our definition*. <https://www.globalecotourismnetwork.org/definition-and-key-concepts/>.
- Habibullah, M. S., Din, B. H., Chong, C. W., & Radam, A. (2016). Tourism and biodiversity loss: implications for business sustainability. *Procedia Economics and Finance*, 35, 166-172.
- Hall, C. M. (2010a). Tourism and biodiversity: more significant than climate change? *Journal of Heritage Tourism*, 5(4), 253-266.
- Hall, C. M. (2010b). Changing paradigms and global change: From sustainable to steady-state tourism. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 131-143.
- Haukeland, J. V., Fredman, P., Tyrväinen, L., Siegrist, D., & Lindberg, K. (2023). Prospects for nature-based tourism: identifying trends with commercial potential. *Journal of Ecotourism*, 1-18.
- IPBES, Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services (2022). *Summary for Policymakers of the IPBES Thematic Assessment Report on the Sustainable Use of Wild Species*. IPBES secretariat, Bonn, Germany. doi: 10.5281/zenodo.6425599.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Khan, S., & VanWynsberghe, R. (2008). Cultivating the under-mined: Cross-case analysis as knowledge mobilization. *Forum: Qualitative Social Research*, 9(1), 34.

- Khanra, S., Dhir, A., Kaur, P., & Mäntymäki, M. (2021). Bibliometric analysis and literature review of ecotourism: Toward sustainable development. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100777.
- Meeus, S., Silva-Rocha, I., Adriaens, T., Brown, P. M., Chartosia, N., Claramunt-López, B., ... & Groom, Q. J. (2023). More than a bit of fun: the multiple outcomes of a bioblitz. *BioScience*, 73(3), 168-181.
- Miller, J. R. (2005). Biodiversity conservation and the extinction of experience. *Trends in Ecology & Evolution*, 20(8), 430-434.
- Newsome, D. (2021). The collapse of tourism and its impact on wildlife tourism destinations. *Journal of Tourism Futures*, 7(3), 295-302.
- Nyaupane, G. P., & Poudel, S. (2011). Linkages among biodiversity, livelihood, and tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1344-1366.
- Palmer, A., & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616-629.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Sage.
- Plummer, R., Kulczycki, C., & Stacey, C. (2006). How are we working together? A framework to assess collaborative arrangements in nature-based tourism. *Current Issues in Tourism*, 9(6), 499-515.
- Pyle, R. M. (1978) The extinction of experience. *Horticulture*, 56, 64-67.
- Pyle, R. M. (1993) *The Thunder Tree: Lessons from an Urban Wildland*. Houghton Mifflin.
- Pyle, R. M. (2003). Nature matrix: reconnecting people and nature. *Oryx*, 37(2), 206-214.
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage.
- Soga, M., & Gaston, K. J. (2016). Extinction of experience: the loss of human–nature interactions. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 14(2), 94-101.
- Sotiriadis, M., & Loedolff, C. (2015). Nature-based visitor attractions and alliances/partnerships: Suggesting a collaboration framework and the factors determining effectiveness. *Journal of Human Ecology*, 49(1-2), 89-101.
- Statista (2024). *Market size of the ecotourism sector worldwide in 2022, with a forecast for 2028*. <https://www.statista.com>.
- The Business Research Company (2024). *Ecotourism Global Market Report 2024*. <https://www.thebusinessresearchcompany.com>.
- Turnhout, E., Waterton, C., Neves, K., & Buizer, M. (2013). Rethinking biodiversity: from goods and services to “living with”. *Conservation letters*, 6(3), 154-161.
- UN SDGs (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- UN SDGs (2023). *What is Goal 11 - Sustainable cities?* <https://www.un.org/>.
- UNEP, United Nations Environment Programme (2022). *Annual Report 2022*. UNEP in 2022. <https://www.unep.org/publications-data>.
- Vaismoradi, M., & Snelgrove, S. (2019). Theme in qualitative content analysis and thematic analysis. *Forum: qualitative social research*, 20(3), 23.
- Vaughan, D. (2000). Tourism and biodiversity: a convergence of interests? *International Affairs*, 76(2), 283-297.

- WEF, World Economic Forum (2020). *Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy*. <https://www3.weforum.org>.
- Wilson, E. O. (1988). Editor's foreword. In Wilson, E. O. (Ed.) *Biodiversity*. National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. The National Academies Press. doi: 10.17226/989.
- WTTC, World Travel & Tourism Council (2022). *Nature Positive Travel & Tourism. Travelling in harmony with nature*. <https://wttc.org>.
- WTTC, World Travel and Tourism Council, UN Tourism, United Nations World Tourism Organization, & SHA, Sustainable Hospitality Alliance (2024), *Nature positive. Travel & Tourism in Action*. <https://www.unwto.org>.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage.

19. L'IMPORTANZA DEL MONITORAGGIO PER LO SVILUPPO DI STRATEGIE SOSTENIBILI DELLE DMO: UN'ANALISI ESPLORATIVA

di *Francesca d'Angella**, *Manuela De Carlo** e *Samuele Maccioni**

19.1. Introduzione

La sostenibilità è un fattore determinante per la competitività delle destinazioni (Rodríguez-Díaz e Pulido-Fernández, 2019; Ritchie e Crouch, 2003; Cucculelli e Goffi, 2016). Essa richiede uno sforzo collettivo che coinvolge più attori e livelli di governance (Nguyen et al., 2022; Lopes et al., 2020). Nell'ambito della gestione del turismo, i singoli, le aziende private e le istituzioni svolgono tutti un ruolo cruciale nel garantire la conservazione delle risorse naturali, lo sviluppo locale e la salvaguardia del patrimonio culturale, in particolare quando la sostenibilità è l'obiettivo prioritario.

L'implementazione di modelli di sviluppo territoriale e di organizzazioni sostenibili risponde alle esigenze e alle aspettative di turisti, imprese e residenti e offre opportunità di crescita ambientale, sociale, economica e culturale (Lee, 2001). La letteratura sulla sostenibilità, infatti, ha ampiamente esplorato il ruolo che essa svolge per lo sviluppo turistico, la competitività delle destinazioni (McDonagh e Prothero, 2014; Pike e Page, 2014; Lee, 2001), e il coinvolgimento degli stakeholder (Ruhanen et al., 2015; Bramwell et al., 2017; Sharpley, 2020). Inoltre, numerosi studi hanno affrontato il tema della misurazione e del monitoraggio delle performance di sostenibilità (Cucculelli e Goffi, 2016), e degli obiettivi e dei contenuti delle strategie di sviluppo sostenibile (Fyall e Garrod, 2020; Kebete e Wondirad, 2019). Tuttavia, meno esplorato sembra essere l'analisi del ruolo svolto dalla DMO – ovvero “Destination Management Organization”, l'ente responsabile della

* Università IULM.

Il capitolo deriva dalla collaborazione tra gli autori, ma più in particolare, *Francesca d'Angella* ha curato la stesura dei paragrafi di introduzione e del contesto teorico di riferimento; *Manuela De Carlo* del paragrafo di presentazione dei risultati; *Samuele Maccioni* del paragrafo di metodologia e delle conclusioni.

gestione del turismo sul territorio - e della valutazione del livello di maturità delle strategie da essa implementate. Questo studio si pone quindi l’obiettivo di affrontare questi temi con riferimento a destinazioni inserite all’interno di ecosistemi fragili (Wagensein et al., 2022), caratterizzati da una pressante necessità di promuovere la sostenibilità e da forti vincoli allo sviluppo turistico. Fra questi vi sono le aree montane, ecosistemi particolarmente fragili ed esposti al degrado causato dal turismo (Shah e Wani, 2014), che al tempo stesso rappresenta spesso la principale fonte di reddito e di occupazione per gli abitanti.

Lo studio qui presentato ha analizzato la regione del Trentino, una delle principali aree turistiche montane italiane, famosa in tutto il mondo per il sito UNESCO delle Dolomiti. Si tratta di un contesto già oggetto di studio da parte della letteratura internazionale (Wagenseil et al., 2022), interessante da studiare anche in ragione della recente riforma che ha assegnato una responsabilità chiave della gestione del turismo e dello sviluppo sostenibile alle 12 DMO locali (APT).

Dal punto di vista teorico, questo studio si propone di contribuire al dibattito accademico approfondendo il livello di maturità con cui le strategie di sostenibilità sono state implementate applicando il modello delle 3A (Awareness, Agenda, Action) (Mihalich e Kaspar, 1996; Mihalich 2016). I risultati ottenuti mettono in luce una quarta dimensione che è necessario introdurre ai fini della valutazione del livello di maturità delle strategie di sviluppo sostenibile: il monitoraggio.

L’articolo è organizzato come segue: il secondo paragrafo analizza il contesto teorico di riferimento dello studio; il terzo descrive la metodologia che ha guidato l’analisi empirica; il quarto presenta i principali risultati. Nell’ultimo paragrafo si riportano le conclusioni, i limiti dello studio e le possibili direttive di ricerca future.

19.2. Analisi del contesto teorico di riferimento

Oggi la sostenibilità è senza dubbio un elemento di grande interesse per qualsiasi organizzazione.

Il cambiamento climatico, l’aumento delle temperature e la transizione energetica sono temi che permeano la vita delle organizzazioni in tutti i mercati e settori.

La dimensione della sostenibilità è particolarmente rilevante per le aziende del turismo, la cui sopravvivenza e prosperità sono strettamente dipendenti dalla capacità di preservare il patrimonio culturale e ambientale, far

fronte a sfide legate al cambiamento climatico, rispondere alle richieste di un pubblico di visitatori sempre più attento alle istanze della sostenibilità e garantire la qualità dell'esperienza di visita (Weaver, 2011).

Inoltre, il turismo gioca anche un ruolo attivo nel perseguitamento degli obiettivi di sviluppo definiti dall'Agenda 2030.

Per mitigare gli impatti negativi che il turismo ha recentemente dimostrato di generare (Ruhanen et al., 2015), le strategie di sviluppo sostenibile non sono più solo auspicabili, ma necessarie sia da parte delle imprese, sia delle organizzazioni responsabili della gestione delle destinazioni.

Le DMO, infatti, svolgono un ruolo chiave nello sviluppo e nella promozione del turismo sostenibile, identificando obiettivi e azioni da implementare, coordinando gli stakeholder locali e integrando sinergicamente le pratiche sostenibili messe in atto a livello di singola impresa (Volgger & Pechlaner, 2014).

Ciò richiede che le DMO siano consapevoli del loro ruolo e degli impatti che possono generare attraverso le loro azioni.

Il modello delle 3A (Mihalic, 2016) mostra chiaramente come il processo di definizione e implementazione di strategie di sviluppo sostenibili presenti dei livelli di maturità sequenziali.

La stessa Mihalic (2016) li ha paragonati metaforicamente a una scalata in montagna, in cui solo gli scalatori più esperti riusciranno a raggiungere la vetta. L'adozione di una gestione sostenibile della destinazione richiede uno sforzo considerevole e la costante assimilazione di nuove conoscenze, competenze e processi (Dinica, 2009).

L'avanzamento attraverso le varie fasi di sviluppo è tutt'altro che scontato. Infatti, le DMO devono avere la capacità di gestire i conflitti (Thomas et al., 2011), creare significato e consenso intorno al tema della sostenibilità (Kraft et al., 2018) e rimanere dinamicamente aperte al continuo cambiamento e sviluppo in risposta allo scenario mutevole e complesso in cui sono immerse (Tsoukas e Chia, 2002).

Inoltre, se vogliono gestire efficacemente la transizione verso la sostenibilità che il turismo deve necessariamente affrontare, le DMO devono sviluppare *dynamic capabilities* in ulteriori aree, tra cui la pianificazione strategica, il monitoraggio della destinazione, il coinvolgimento dei principali partner e stakeholder locali e la resilienza (Pechlaner et al., 2020).

Alla luce del contesto teorico descritto questo studio si pone le seguenti domande di ricerca:

- *RQ1: Quali livelli di maturità caratterizzano le strategie di sviluppo sostenibile delle destinazioni?*

- *RQ2: Qual è il ruolo svolto dalle DMO nella progettazione e nell'attuazione di strategie di destinazione sostenibili?*

19.3. Metodologia

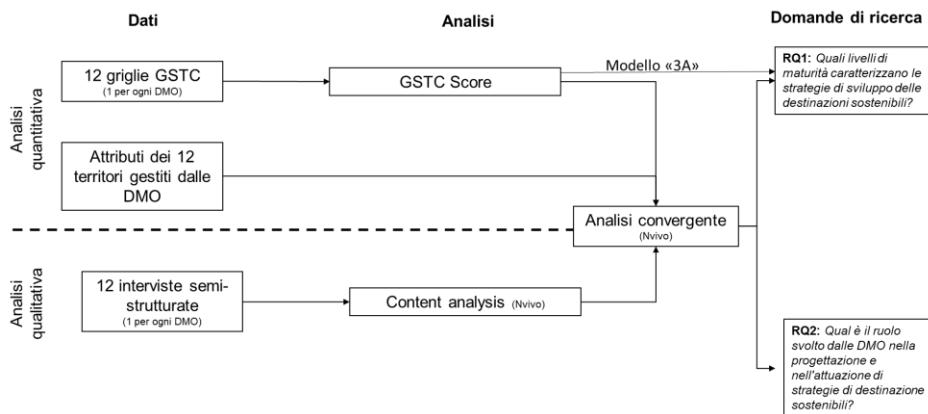
19.3.1. Il disegno di ricerca

La ricerca si basa su un metodo misto che combina dati statistici quantitativi e dati qualitativi provenienti dalle interviste (Morse, 2016).

In questo approccio si mantiene un equilibrio tra i metodi qualitativi e quantitativi e le analisi vengono condotte indipendentemente l'una dall'altra prima di interpretare i dati in maniera congiunta attraverso un processo di scambio creativo (Cresswell & Plano-Clark, 2011).

L'analisi include tutte le 12 DMO locali (APT) presenti in Trentino. Per garantire l'anonimato, in tutto il documento abbiamo anonimizzato il nome di ciascuna delle 12 DMO sostituendolo con una lettera dell'alfabeto. Il disegno di ricerca è sintetizzato dalla Figura 1.

Fig. 1 – Il disegno di ricerca



19.3.2. Studio quantitativo

Il Global Sustainable Tourism Council (GSTC) definisce e gestisce uno standard internazionale basato su criteri di sostenibilità per strutture ricettive

(GSTC-H), operatori turistici (GSTC-TO) e destinazioni (GSTC-D). Tali criteri sono direttamente collegati agli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) e all’Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Il campo di applicazione del GSTC-D è ampio e i suoi criteri possono essere applicati a un’ampia gamma di destinazioni (ad esempio, urbane, rurali, montane, costiere o miste), di grandi (ad esempio, grandi città o regioni) e piccole dimensioni (ad esempio, parchi nazionali, agglomerati di comunità locali, ecc.) Sebbene il GSTC-D riguardi il luogo stesso (non una DMO), molti dei criteri possono comunque essere ripresi e applicati all’organizzazione che gestisce la destinazione. In questo studio, al pari di quanto proposto da Wagensiel, Wyss e Huck (2022) nella loro ricerca sulle destinazioni alpine, abbiamo preso in considerazione solo 23 dei 38 criteri del GSTC-D, selezionati in base alle opinioni degli esperti sulla rilevanza di ciascun fattore per le destinazioni alpine europee.

Pertanto, il quadro finale è composto da: nove criteri (su 11) nella sezione “Gestione sostenibile”, due criteri (su otto) nella sezione “Sostenibilità socio-economica”, tre criteri (su sette) nella sezione “Sostenibilità culturale” e nove criteri (su 12) nella sezione “Sostenibilità ambientale” (Appendice 1). Abbiamo inoltre posto otto domande aggiuntive per esplorare: (i) la percezione delle DMO dell’importanza della sostenibilità per lo sviluppo della destinazione, nonché l’importanza del loro ruolo nello sviluppo sostenibile della destinazione; (ii) l’importanza delle azioni implementate nelle tre dimensioni della sostenibilità e (iii) il livello di coinvolgimento dei principali stakeholder locali. Agli intervistati è stato chiesto di valutare ogni voce su una scala Likert a cinque punti (1 = molto basso / 5 = molto alto) (Appendice 2).

Il modello delle 3A è stato utilizzato per stabilire i diversi livelli di maturità delle strategie di sviluppo sostenibile implementate dalle 12 DMO (Mihalic, 2016). A questo scopo, abbiamo utilizzato gli elementi del questionario GSTC come indicatori proxy per le diverse fasi di maturità delle destinazioni. Più specificatamente, abbiamo valutato la consapevolezza (stadio 1 – *awareness*) sulla base della domanda 1 aggiuntiva (vedi Appendice 2), e l’agenda (stadio 2 – *agenda*) tramite la domanda A2 nel quadro GSTC riguardante la presenza di una strategia di gestione della destinazione e il piano di azione (che l’analisi qualitativa suggeriva fosse distinto dall’azione effettiva). Infine, abbiamo esplorato la dimensione dell’azione (stadio 3 – *action*) tramite le narrazioni che emergono dalle risposte delle DMO alle domande della griglia (Appendice 1) e alle domande aggiuntive (Appendice 2) che sono state loro sottoposte durante le interviste.

19.3.3. Studio qualitativo

All'interno dello studio qualitativo abbiamo condotto interviste con il direttore generale o il responsabile della sostenibilità di ciascuna delle 12 DMO trentine, sulla base di un questionario semi-strutturato (Galletta, 2013) e successivamente, effettuato un'analisi deduttiva (Gilgun, 2019) sui dati dell'intervista. Questo processo ha comportato il riascolto retrospettivo delle interviste registrate nella loro interezza e la conversione del linguaggio parlato in linguaggio scritto, facendo attenzione a preservare i significati originali e i messaggi impliciti che potevano essere compresi solo nel contesto vivo dell'intervista (McLellan et al., 2003).

I dati così generati sono stati importati nella piattaforma NVivo12 per essere organizzati, codificati e interpretati (Jackson e Bezeley, 2019). Questa fase di codifica e interpretazione è stata svolta dai tre ricercatori tramite un confronto continuo per garantire l'affidabilità dei risultati. In particolare, sono state utilizzate query di codifica a matrice, analisi delle ricorrenze e analisi del contenuto per esplorare i dati (Krippendorff, 2018).

19.4. I risultati dello studio esplorativo

Di seguito si riportano i risultati dell'analisi empirica con riferimento alle due domande di ricerca identificate nel secondo paragrafo.

19.4.1. I livelli di maturità delle DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile

Il livello di maturità delle strategie di sviluppo sostenibile implementate dalle DMO del nostro campione è stato analizzato incrociando i punteggi quantitativi assegnati sulla base della griglia GSTC con le risposte qualitative fornite nelle interviste. Applicando il modello delle 3A siamo stati in grado di distribuire le DMO lungo una scala di sviluppo che comprende tre livelli di maturità: i) consapevolezza (*awareness*), ii) definizione dell'agenda (*agenda*), iii) azione (*action*), identificando anche i passaggi chiave che hanno permesso loro di passare da un livello all'altro.

Tutte le 12 DMO del nostro campione hanno raggiunto il primo livello di maturità, la consapevolezza. Questo risultato può essere spiegato da diversi fattori, fra cui il più ampio contesto storico, economico, politico e sociale che spinge i cittadini e imprese a sviluppare una consapevolezza della sostenibilità. Per quanto riguarda il secondo livello di maturità - la definizione

dell'agenda - solo tre delle DMO intervistate, che erano ancora all'inizio del loro percorso di sostenibilità, non hanno ancora raggiunto questa fase.

DMO B: “Devo trovare sia la giusta forma di governance, sia il modo in cui gli imprenditori e le autorità locali, da parte loro, possono prendere in mano la situazione. Quindi tradurre [la sostenibilità in realtà] oggi è difficile. [...] Ma va detto che siamo nella fase di avvio del progetto.”

Tuttavia, redigere strategie e piani di azione è molto più facile che attuarli. A nostro avviso, il passaggio dal secondo livello di maturità al terzo (azione) è molto complesso, perché i nostri risultati suggeriscono chiaramente che questa transizione richiede competenze specifiche, che in letteratura vengono definite come “*collective capabilities*” (Sainaghi e al., 2019; Haugland 2011).

DMO G: “Mi vengono in mente alcuni progetti in cui gli stakeholder sono all'avanguardia nel parlare di sostenibilità. Ma va anche detto che molti stakeholder si stanno muovendo per conto loro, visto lo scenario attuale...”

Il coinvolgimento sinergico e armonico degli stakeholder è tanto cruciale quanto difficile da realizzare (Haid et al., 2021). In effetti, gli stakeholder spesso perseguono strategie e obiettivi diversi l'uno dall'altro, che limitano il possibile terreno d'incontro. Inoltre, l'assenza di legami gerarchici tra la DMO e le imprese della destinazione rende necessario attuare strategie di coinvolgimento alternative, quali lo sviluppo di una narrazione condivisa che promuova un impegno non solo pratico ma anche ideologico nei confronti della sostenibilità.

DMO E: “[...] il punto è capire chi siamo oggi, chi vogliamo essere domani, e soprattutto perché gli ospiti, i turisti, dovrebbero scegliere il nostro territorio piuttosto che un altro altrettanto bello, con un'offerta altrettanto ricca. Questa è stata quindi la prima domanda (che ci siamo posti).”

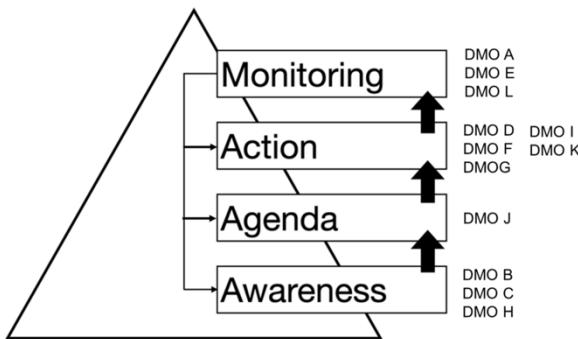
Gli stakeholder con cui le DMO interagiscono sono molti ed eterogenei. I nostri risultati mostrano che gli stakeholder del turismo rientrano in tre categorie principali: attori pubblici (comuni, musei, associazioni di categoria, aziende di trasporto, parchi naturali); attori privati (aziende turistiche, società di impianti di risalita, liberi professionisti); popolazione residente. Inoltre, i livelli di coinvolgimento degli stakeholder sono eterogenei e mostrano un notevole margine di miglioramento (Appendice 2).

Passando al terzo livello di maturità (azione), abbiamo valutato le azioni implementate dalle DMO utilizzando il modello della Triple Bottom Line (Elkington e Rowlands, 1999), suddividendole in tre categorie: socioeconomiche, culturali e ambientali. Incrociando i risultati delle interviste con quelli quantitativi, abbiamo osservato una particolare attenzione alla dimensione ambientale. Attribuiamo questo risultato a molteplici fattori. In primo luogo, le caratteristiche ambientali/naturali della regione sono considerate una risorsa chiave, sia dal punto di vista turistico/economico che da quello identitario. Inoltre, negli ultimi anni, la regione ha assistito a una serie di eventi ad alto impatto (tempeste, incidenti con la fauna selvatica e siccità) che hanno attirato l'attenzione sulle questioni ambientali e probabilmente favorito un maggiore interesse per questa dimensione della sostenibilità. Infine, la pandemia COVID-19 sembra aver avuto un forte impatto sulla società, incrementando la partecipazione di abitanti e residenti che di solito sono difficili da coinvolgere [3(Socioeconomico). n=12; $\mu=3,6$; $\tilde{x}=3,5$; 4(Culturale). n=12; $\mu=3,8$; $\tilde{x}=4$; 5(Ambientale). n=12; $\mu=4,1$; $\tilde{x}=4$]. I dati delle interviste hanno confermato chiaramente che le principali azioni messe in atto dalle DMO riguardano i trasporti, l'energia e gli sprechi idrici: in queste aree, gli enti turistici agiscono come forza trainante, portando a miglioramenti significativi in termini di produzione più pulita (Agyeiwaah, 2019).

Sebbene il modello di Mihalic (2016) ponga la fase dell'azione come il più alto livello di maturità raggiungibile, i nostri dati hanno rivelato un quarto fattore fondamentale per garantire il successo a lungo termine: il monitoraggio. Abbiamo quindi aggiunto questa dimensione ottenendo un nuovo modello che abbiamo denominato “3AM” (Figura 2).

DMO E: “[...] diciamo che il monitoraggio di ciò che facciamo come azienda fornisce un punto di riferimento. [...] Questo ci permette di fare diverse cose, perché possiamo vedere come cambiamo di anno in anno, di mese in mese. Quindi, teniamo d'occhio e monitoriamo, ma soprattutto possiamo vedere se abbiamo più o meno margine di manovra.”

Fig. 2 – Il modello 3AM



Il ruolo fondamentale del monitoraggio è la creazione di un processo di valutazione ricorsiva dell’efficacia e dell’efficienza delle azioni attuate (Torres-Delgado et al., 2023), che vengono, se necessario, migliorate. Tre delle DMO analizzate hanno raggiunto questo livello di maturità, grazie ai requisiti richiesti dalle certificazioni di sostenibilità ottenute (o in fase di ottenimento) e da una convinzione profonda sull’importanza della sostenibilità. Le evidenze mostrano che in questi casi, caratterizzati dai punteggi più alti sulla Griglia GSTC, il raggiungimento del livello di monitoraggio influenza positivamente anche le fasi precedenti (Consapevolezza, Agenda, Azione). Inoltre, è evidente il ruolo chiave delle certificazioni per il raggiungimento di questo livello di maturità, in quanto delle tre DMO due sono certificate GSTC e la terza è una B-Corp.

In sintesi, la fase di monitoraggio è importante perché: i) permette alle DMO di misurare l’efficacia delle azioni di sostenibilità attuate; ii) inserisce le azioni in un ciclo virtuoso che continua ad alimentare la consapevolezza del problema; iii) valuta le strategie e la visione delle DMO per il futuro, sulla base delle prestazioni passate; iv) legittima il ruolo delle DMO e, attraverso la comunicazione dei risultati, genera consenso tra tutte le parti interessate e incoraggia la loro partecipazione alle azioni future.

19.4.2. *Il ruolo della DMO nelle strategie di sviluppo sostenibile*

Il 2021 è stato un anno di grandi cambiamenti per le DMO trentine in termini di quadro legislativo che ne regola il finanziamento e le competenze. La riforma ha cambiato radicalmente il ruolo delle DMO nella regione, tra-

sformandole in società private a tutti gli effetti. Le DMO sono quindi passate dall'essere delle "semplici" aziende turistiche ad aziende di sviluppo locale. Le risposte dei nostri intervistati (Appendice 2) suggeriscono che le DMO si percepiscono come attori chiave nello sviluppo sostenibile delle loro aree (2. n=12; $\mu=4,3$; $\tilde{x}=4$). Le DMO occupano ora una posizione invidiabilmente centrale che conferisce loro potere e responsabilità. Questa nuova posizione, a cavallo tra la sfera pubblica e quella privata, consente alle DMO di guidare la consultazione, il coordinamento e il collegamento tra i vari attori locali.

DMO E: "A mio parere, le DMO si trovano in una posizione intermedia, ed è per questo che - sulla carta - dovrebbero farlo (dialogare con gli altri stakeholder). Se vogliono, possono ragionare e comunicare sia con la comunità che con i visitatori e – sempre sulla carta – con una leadership adeguata, dovrebbero farlo."

DMO K: "Tra le altre cose perché il ruolo delle DMO sta cambiando molto, nel senso che siamo fortemente coinvolti nella governance del territorio e non solo nella comunicazione come in passato. Oggi svolgiamo un ruolo chiave di aggregazione e di sviluppo del prodotto. In poche parole, siamo un attore di sistema."

Oltre alla loro funzione di coordinamento, le DMO contribuiscono in modo significativo allo sviluppo di strategie sostenibili. Anzi, spesso sono il catalizzatore che spinge i territori a iniziare a impegnarsi concretamente per la sostenibilità.

DMO D: "Tutto quello che posso dire è, se non lo facciamo noi chi?"

Tuttavia, le strategie sostenibili richiedono processi e azioni collettive per avere successo.

DMO G: "Le DMO sono molto importanti, ma devono ricordare che non sono sole: per ottenere grandi risultati devono lavorare sinergicamente insieme a tutti gli attori del territorio."

Inoltre, sebbene la realizzazione di progetti concreti sia cruciale per implementare azioni strategiche di sostenibilità, il raggiungimento e il mantenimento della sostenibilità nel lungo periodo richiede un senso collettivo di urgenza e sensibilità verso questo tema.

DMO L: "Noi agiamo come un catalizzatore che porta le persone ad affrontare l'argomento, ma poi (per diventare sostenibili) bisogna volerlo veramente."

Le nostre analisi quantitative e qualitative indicano quindi che le DMO svolgono oggi un ruolo chiave nella definizione degli obiettivi strategici, nel coinvolgimento degli stakeholder, nello sviluppo di offerte di prodotti sostenibili in collaborazione con le organizzazioni locali e nella promozione della sostenibilità presso i turisti.

19.5. Conclusioni

Questo studio si è posto l'obiettivo di valutare i livelli di maturità delle DMO nello sviluppo e nell'implementazione di strategie di turismo sostenibile. Utilizzando un approccio metodologico misto che ha combinato il modello GSTC, interviste semi-strutturate e il modello delle 3A, lo studio ha permesso di approfondire i gradi di maturità nell'implementazione delle strategie di sviluppo sostenibile lungo i livelli già proposti in letteratura (Mihaile, 2016): consapevolezza, agenda, azione. Inoltre, ha evidenziato un quarto livello che è importante considerare al fine di comprendere le caratteristiche delle DMO in stati avanzati del percorso di sviluppo sostenibile delle destinazioni: il monitoraggio. Tale risultato offre indicazioni importanti ai destination manager suggerendo l'adozione di metriche ad hoc per valutare l'efficacia delle azioni realizzate, condividerle con gli stakeholder per generare consenso, e sostenerle nel tempo.

Tutte le DMO del nostro campione hanno raggiunto il livello di maturità della consapevolezza. Le fasi di agenda e azione sono state raggiunte da sei DMO, mentre il livello più avanzato di monitoraggio include solo tre di esse.

Il maggior numero di iniziative attuate riguarda l'ambiente. Tra gli ostacoli alla sostenibilità vi sono la difficoltà di coinvolgere gli stakeholder e la mancanza di risorse. I nostri dati hanno anche confermato il ruolo cruciale delle DMO come facilitatori e attori chiave nell'implementazione di strategie di sviluppo sostenibile.

Lo studio presenta alcuni limiti. Il campione geograficamente limitato impedisce la generalizzazione ad altre regioni. Un campione più ampio e diversificato potrebbe evidenziare risultati diversi in funzione del tipo di destinazione, delle dimensioni e del contesto. Future ricerche potrebbero approfondire le strategie efficaci di coinvolgimento degli stakeholder da parte delle DMO ed esaminare l'impatto delle strategie di sostenibilità su risultati quali il volume dei visitatori, la soddisfazione e le metriche ambientali.

Bibliografia

- Agyeiwaah, E. (2019). Exploring the relevance of sustainability to micro tourism and hospitality accommodation enterprises (MTHAEs): Evidence from home-stay owners. *Journal of Cleaner Production*, 226, 159-171.
- Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(1), 1-9.
- Cucculelli, M., & Goffi, G. (2016). Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence. *Journal of Cleaner Production*, 111, 370-382.
- Dinica, V. (2009). Governance for sustainable tourism: A comparison of international and Dutch visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), 583-603.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Fyall, A., & Garrod, B. (2020). Destination management: a perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 165-169.
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication* (Vol. 18). NYU Press.
- Gilgun, J. F. (2019). Deductive qualitative analysis and grounded theory: Sensitizing concepts and hypothesis-testing. *The SAGE handbook of current developments in grounded theory*, 107-122.
- Haid, M., Albrecht, J. N., & Finkler, W. (2021). Sustainability implementation in destination management. *Journal of Cleaner Production*, 312, 127718.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, 38(1), 268-290.
- Jackson, K., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- Kebete, Y., & Wondirad, A. (2019). Visitor management and sustainable destination management nexus in Zegie Peninsula, Northern Ethiopia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 13, 83-98.
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2018). Giving and making sense about change: The back and forth between leaders and employees. *Journal of Business and Psychology*, 33, 71-87.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage.
- Lee, K. F. (2001). Sustainable tourism destinations: the importance of cleaner production. *Journal of Cleaner Production*, 9(4), 313-323.
- Lopes, V., Moreno Pires, S., & Costa, R. (2020). A strategy for a sustainable tourism development of the Greek Island of Chios. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(3), 243-260. doi: 10.37741/t.68.3.1.
- McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: Past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186-1219.
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field methods*, 15(1), 63-84.

- Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse—Towards ‘responsible ‘tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461-470.
- Mihalic, T., Kaspar, C. (1996). *Umweltökonomie im Tourismus*. Paul Haupt.
- Morse, J. M. (2016). *Mixed method design: Principles and procedures* (Vol. 4). Routledge.
- Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., & Young, T. (2022). Networking, cooperation and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 400-411.
- O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- Pechlaner, H., Innerhofer, E. & Erschbamer, G. (2020). *Overtourism: tourism management and solutions*. Routledge.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Rodríguez-Díaz, B., & Pulido-Fernández, J. I. (2019). Sustainability as a key factor in tourism competitiveness: A global analysis. *Sustainability*, 12(1), 51.
- Ruhanen, L., Weiler, B., Moyle, B. D., & McLennan, C. L. (2015). Trends and patterns in sustainable tourism research: a 25-year bibliometric analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(4), 517-535.
- Sainaghi, R., De Carlo, M., & d'Angella, F. (2019). Development of a tourism destination: Exploring the role of destination capabilities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(4), 517-543.
- Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932-1946.
- Shah, S. A., & AhmadWani, M. (2014). Impact of conflict on tourist flow and spatial distribution of tourists in Kashmir valley. *World Applied Sciences Journal*, 31(6), 1160-1167.
- Thomas, R., Sargent, L. D., & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22-41.
- Torres-Delgado, A., Lopez Palomeque, F., Elorrieta Sanz, B., & Font Urgell, X. (2023). Monitoring sustainable management in local tourist destinations: performance, drivers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(7), 1672-1693.
- Trunfio, M., & Della Lucia, M. (2019). Engaging destination stakeholders in the digital era: The best practice of Italian regional DMOs. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(3), 349-373.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.

- Volgger, M. & Pechlaner, H. (2014). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, 64-75.
- Wagenseil, U., Wyss, M., & Huck, L. (2022). The Case of Sustainable Tourism Development in Alpine Destinations: Importance, Implementation, and the Role of the Local DMO. *Tourism Planning & Development*, 1-23.
- Weaver, D. (2011). Can sustainable tourism survive climate change? *Journal of Sustainable Tourism*, 19(1), 5-15.

Appendice 1. La griglia di analisi GSTC applicata in questo studio

Dimension	Categories	Criteria
SECTION A: Sustainable management	A(a) Management structure and framework A(b) Stakeholder engagement A(c) Managing pressure and change	A1 Destination management responsibility A2 Destination management strategy and action plan A3 Monitoring and reporting A4 Enterprise engagement and sustainability standards A5 Resident engagement and feedback A6 Visitor engagement and feedback A8 Managing visitor volumes and activities A10 Climate change adaptation A11 Risk and crisis management
SECTION B: Socio-economic sustainability	B(a) Delivering local economic benefits	B1 Measuring the economic contribution of tourism B8 Access for all
SECTION C: Cultural sustainability	C(a) Protecting cultural heritage C(b) Visiting cultural sites	C1 Protection of cultural assets C3 Intangible heritage C6 Visitor management at cultural sites
SECTION D: Environmental sustainability	D(a) Conservation of natural heritage D(b) Resource management	D1 Protection of sensitive environments D2 Visitor management at natural sites D3 Wildlife interaction D5 Energy conservation D6 Water stewardship & D8 Wastewater D9 Solid waste D10 GHG emissions and climate change mitigation D11 Low-impact transportation D12 Light and noise pollution

Appendice 2. Domande aggiuntive rispetto alla griglia GSTC poste agli intervistati in questo studio (risposte su scala 1-5)

Domande	Media	Mediana
1. Quanto ritiene rilevante la sostenibilità per lo sviluppo turistico e più in generale economico del suo territorio?	4.6	5
2. Quanto ritiene rilevanti le APT intese come soggetti responsabili dello sviluppo sostenibile del Trentino?	4.3	4
3. Quanto le azioni relative alla sostenibilità implementate dall'APT hanno riguardato la dimensione socio-economica?	3.6	3.5
4. Quanto le azioni relative alla sostenibilità implementate dall'APT hanno riguardato la dimensione culturale?	3.8	4
5. Quanto le azioni relative alla sostenibilità implementate dall'APT hanno riguardato la dimensione ambientale?	4.1	4
6. Quale livello di partecipazione delle imprese è stato raggiunto?	3.0	3
7. Quale livello di partecipazione delle istituzioni locali è stato raggiunto?	3.8	4
8. Quale livello di partecipazione dei residenti è stato raggiunto?	2.9	3

20. STRATEGIE DI NUDGING NELLA CREAZIONE DI VALORE NEL TURISMO SOSTENIBILE

di *Ubaldo Comite** ed *Eveny Ciurleo***

20.1. Introduzione

Negli ultimi anni il turismo è stato particolarmente caratterizzato da una crescente attenzione alla sostenibilità e alle dinamiche dei comportamenti di consumo.

Da questo punto di vista, l'applicazione delle teorie economiche comportamentali riveste un ruolo importante perché, da un lato, aiutano a comprendere meglio le decisioni dei turisti, e dall'altro offrono anche strumenti efficaci per influenzare il turismo in modo etico e responsabile, offrendo l'opportunità di progettare strategie di marketing turistico che promuovano comportamenti sostenibili e decisioni di viaggio più informate.

Il turismo, fortemente influenzato dalle percezioni e dai comportamenti individuali, affronta la sfida di adattare le proprie offerte alle aspettative etiche e ambientali dei consumatori.

In questo contesto le tecniche comportamentali si rivelano strumenti efficaci, dalla modellazione dell'architettura delle opzioni a disposizione del turista all'utilizzo di strategie che riducano gli effetti ambientali attraverso scelte più consapevoli.

Queste teorie economiche comportamentali applicate al turismo possono quindi trasformare semplici transazioni in esperienze 'arricchenti' che migliorano sia il cliente che l'ambiente.

Verrà trattato (anche con esempi pratici) come sia sottilmente cambiato l'ambiente decisionale dei turisti, all'interno del quale scelgono opzioni più economiche senza essere forzati ma guidati da incentivi positivi, e sarà analizzato come converge il comportamento turistico, migliora l'efficacia delle campagne di marketing e contribuisce alla creazione di valore del turismo responsabile e sostenibile.

* Università "Giustino Fortunato".

** Università della Calabria.

20.2. Metodologia

Lo studio ha adottato una metodologia qualitativa, strutturata per rispondere alla seguente domanda di ricerca (RQ): “Come possono essere utilizzate l’intelligenza artificiale e le tecniche di nudging per migliorare la performance delle aziende turistiche in una prospettiva di sostenibilità?”

Gli obiettivi principali dello studio erano:

(1) identificare le migliori pratiche nell’uso dell’intelligenza artificiale e del nudging nel turismo sostenibile,

(2) analizzare l’impatto di queste tecnologie sulla sostenibilità e sulle prestazioni aziendali e

(3) sviluppare un modello teorico quadro che collega l’intelligenza artificiale e le strategie di spinta con benefici concreti nel settore del turismo.

La revisione della letteratura è stata condotta utilizzando due principali database accademici: Scopus e Web of Science (WoS).

Sono stati selezionati gli articoli pubblicati negli ultimi dieci anni, con un focus specifico su quelli che esplorano il rapporto tra AI, Nudging e Sostenibilità nel contesto turistico. Ciò ha consentito di garantire la pertinenza e l’attualità delle informazioni.

Sono stati selezionati casi di studio in base alla disponibilità dei dati e alla pertinenza agli obiettivi della ricerca, comprese le grandi aziende e le PMI nel settore del turismo.

L’analisi qualitativa è stata condotta attraverso l’identificazione tematica con l’obiettivo di identificare modelli rilevanti e migliori pratiche per il turismo sostenibile.

In questo modo possiamo comprendere come utilizzare metodi intelligenti e rivoluzionari per migliorare la vita e le prestazioni delle industrie del turismo.

20.3. Letteratura

L’intelligenza artificiale è uno strumento chiave per trasformare il settore del turismo in un modello più sostenibile. Le sue applicazioni spaziano dalla personalizzazione delle esperienze alla gestione efficiente delle risorse naturali attraverso la formazione dei dipendenti e la promozione della sostenibilità ambientale. Per massimizzare i suoi benefici nel turismo è necessario un approccio integrato che coinvolga tutti gli attori del settore.

L'introduzione di tecnologie come la realtà virtuale (VR), la realtà aumentata (AR) e l'intelligenza artificiale (AI) stanno cambiando il settore dei viaggi, che è diventato dipendente dalle interazioni personali.

Queste tecnologie cambieranno il modo in cui imprese e consumatori interagiscono e influenzano le dinamiche del mercato (Siva-rethnamohan, 2023), migliorano l'efficienza e la personalizzazione dei servizi utilizzando algoritmi avanzati e analisi dei dati.

Le agenzie di viaggio possono offrire esperienze personalizzate che soddisfano le esigenze dei clienti, aumentando efficienza e competitività. In combinazione con VR e AR, l'AI consente agli utenti di esplorare le proprietà da vicino prima della distribuzione, fornendo anteprime che influenzano le decisioni di acquisto e migliorano l'accessibilità attraverso l'interpretazione del tempo e guide personali.

Ottimizzando le risorse e gestendo in modo intelligente domanda e offerta, l'intelligenza artificiale aiuta a ridurre l'impatto ambientale del turismo, distribuendo i visitatori in modo più uniforme e riducendo i danni ambientali nelle destinazioni sensibili.

La sinergia tra tecnologia e turismo soddisfa le crescenti aspettative dei viaggiatori e stabilisce nuovi standard per il futuro del settore.

L'intelligenza artificiale crea valore nel turismo e la letteratura su tecnologia e sostenibilità rafforza il quadro teorico di riferimento, evidenziando i vantaggi e la convergenza tra tecnologie avanzate e pratiche di turismo sostenibile (García-Madurga e Grilló-Méndez, 2023).

Alcuni esempi concreti evidenziano il ruolo pratico dell'AI nel turismo: gli hotel utilizzano sistemi per ottimizzare il consumo energetico, riducendo costi e impatto ambientale, mentre le piattaforme di prenotazione lo sfruttano per prevedere la domanda e suggerire destinazioni meno affollate.

I chatbot, forniscono assistenza clienti in tempo reale e l'analisi dei dati consente esperienze personalizzate, aumentando la soddisfazione e la fedeltà dei clienti.

Nel complesso, l'intelligenza artificiale sta trasformando il settore dei viaggi, migliorando l'efficienza operativa, personalizzando le esperienze e supportando la sostenibilità, inoltre ottimizza l'uso delle risorse negli hotel, riduce l'impatto ambientale e promuove un funzionamento efficiente. Inoltre, una gestione efficiente della domanda e dell'offerta migliorerà la distribuzione dei visitatori e ridurrà i danni ambientali in vaste aree.

Combinando valore economico, sociale e ambientale, queste tecnologie consentono alle aziende turistiche di fornire esperienze migliori, rafforzare la competitività e gestire le risorse in modo sostenibile, per rispondere alle sfide del settore e alle aspettative dei nuovi viaggiatori.

Nell'era digitale, l'intelligenza artificiale sta rivoluzionando diversi settori migliorando i servizi.

Grazie all'automazione e all'analisi avanzata trasforma i processi interni, aumentando produttività e competitività e rispondendo alle esigenze di personalizzazione e sicurezza dei consumatori.

Nel settore dei servizi, aiuta le aziende ad analizzare grandi quantità di dati per offrire esperienze personalizzate e migliorare il servizio al cliente, rendendolo più efficiente e proattivo (Bulchand-Gidumal, Secin, O'Connor e Buhalis, 2023).

Automatizzando processi come la gestione della supply chain e riducendo errori e colli di bottiglia, l'intelligenza artificiale migliora la produttività aziendale, soddisfacendo meglio le aspettative dei clienti e garantendo crescita e competitività sostenibili.

Il suo utilizzo nelle organizzazioni cambia anche le relazioni e le reti organizzative, apportando vantaggi significativi al ritorno sull'investimento (ROI), alla sostenibilità e alle questioni legali ed etiche. Algoritmi avanzati garantiscono l'uso etico delle informazioni, riducendo i rischi legali e costruendo la fiducia delle parti interessate.

Nel turismo, l'intelligenza artificiale migliora le operazioni quotidiane e la gestione dei clienti: i sistemi di prenotazione in tempo reale e l'ottimizzazione dei prezzi aumentano i profitti nei periodi di forte domanda, riducono le perdite nei periodi di bassa domanda, aumentano la fedeltà dei clienti, rafforzano le reti organizzative, migliorano la collaborazione interna e ottimizzano l'allocazione delle risorse, creando ambienti di lavoro collaborativi e lungimiranti.

Questa trasformazione digitale pone la tecnologia e l'innovazione al centro delle strategie di crescita e di miglioramento continuo.

Un elemento centrale nella promozione della sostenibilità nel turismo è l'applicazione di strategie di nudging, che orientano i consumatori verso scelte più responsabili senza imposizioni.

Il nudging, infatti, rappresenta un approccio efficace per influenzare i comportamenti, favorendo scelte di consumo sostenibili che riducano l'impatto ambientale.

Questo concetto è strettamente legato all'obiettivo 12 dell'Agenda 2030, che mira a promuovere modelli di produzione e consumo responsabili (Sorrentino, 2023).

Le applicazioni del nudging nel contesto turistico sono molteplici e spaziano dalla promozione di pratiche ecosostenibili all'interno delle strutture ricettive alla gestione delle risorse culturali e naturali.

Bannò, Leggerini e Abbiati (2023) sottolineano come queste strategie possano essere efficacemente integrate nei contesti culturali e turistici, migliorando la gestione delle destinazioni e promuovendo comportamenti virtuosi da parte dei visitatori.

Un esempio di applicazione delle strategie di nudging nel turismo è rappresentato dall'analisi di alcune iniziative di turismo lento in contesti rurali, che hanno dimostrato come l'impiego di tecniche comportamentali possa contribuire a una distribuzione più equilibrata dei flussi turistici, riducendo il sovraffollamento nelle aree più critiche e mitigando gli impatti ambientali (Bocci e Passafaro 2021).

Tali strategie sono efficaci nel gestire la sostenibilità del turismo nelle aree rurali e nelle aree protette, pur mantenendone l'integrità.

Un'ulteriore applicazione efficace delle strategie di nudging trova riscontro nel settore vitivinicolo, con riguardo al quale Anselmet (2021) ha evidenziato come l'uso di leve comportamentali possa orientare i consumatori verso scelte più sostenibili, come l'acquisto di vini biologici, senza imporre restrizioni dirette.

Dunque, l'integrazione di questi strumenti nel marketing consente di sicuramente di ottenere risultati validi in termini di riduzione dell'impatto ambientale e nella diffusione di modelli di consumo più consapevoli e responsabili.

20.4. Risultati

L'introduzione del nudging come parte delle campagne di sostenibilità nel turismo ha dimostrato la sua efficacia nel promuovere comportamenti sostenibili e responsabili tra i turisti.

Il nudging viene utilizzato per "spingere" i partecipanti a prendere decisioni che favoriscono la conservazione ambientale e il supporto alle comunità locali, utilizzando messaggi informativi e incentivi naturali che sembrano non forzati (Tan et al., 2018).

Questa strategia si basa sul fatto che i turisti spesso si affidano all'euristica per prendere decisioni complesse, superando la tradizionale razionalità economica; in questo caso, i fattori psicologici svolgono un ruolo fondamentale nel processo decisionale (Li et al., 2022).

Ad esempio, i turisti possono scegliere pacchetti vacanze in base a promozioni visibili piuttosto che a un'analisi dettagliata di costi e benefici.

La gamification ha dimostrato di essere particolarmente efficace nell'aumentare la consapevolezza del patrimonio urbano, utilizzando elementi lu-

dici che incoraggiano i turisti a esplorare aree meno conosciute delle città e contribuiscono così alla distribuzione dei flussi turistici e alla conservazione di siti storici chiave (Sousa e Haque, 2023).

Inoltre, alcune iniziative volontarie, come la compensazione delle emissioni di carbonio, hanno incontrato resistenza e scetticismo (Ingham et al., 2016), mentre altre, come le donazioni per la conservazione costiera, hanno avuto maggiore successo e partecipazione da parte dei turisti, soprattutto quando integrate come parte dell'esperienza turistica (Nelson et al., 2019).

Un aspetto chiave emerso dai risultati riguarda l'importanza della trasparenza e del feedback per aumentare l'efficacia delle campagne di nudging.

Quando i turisti possono vedere l'impatto diretto delle loro azioni, come nel caso delle donazioni per progetti di conservazione, la loro partecipazione e il loro impegno verso pratiche sostenibili tendono ad aumentare.

Inoltre, l'integrazione di tecnologia e social media ha ulteriormente amplificato gli effetti delle campagne di nudging.

Fornendo aggiornamenti in tempo reale, raccomandazioni personalizzate e incoraggiando la condivisione di esperienze positive legate alla sostenibilità, le piattaforme digitali non solo aumentano la visibilità delle pratiche sostenibili, ma creano anche una comunità di viaggiatori consapevoli che influenzano gli altri a seguire il loro esempio.

In sintesi, utilizzare la rotazione nel turismo volontario è un buon sistema per promuovere comportamenti sostenibili.

Combinando messaggi educativi, incentivi ambientali, investimenti e consapevolezza, è possibile influenzare le decisioni dei turisti e incoraggiare azioni a beneficio dell'ambiente e delle comunità locali, migliorando l'esperienza di viaggio complessiva.

I risultati evidenziano come l'applicazione di nudging e tecnologie intelligenti non solo promuova comportamenti sostenibili tra i turisti, ma contribuisca anche al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità e creazione di valore nel settore turistico.

L'introduzione del nudging ha dimostrato la sua efficacia nel ridurre l'impatto ambientale attraverso comportamenti più responsabili.

Ciò è in linea con l'obiettivo iniziale di sviluppare pratiche turistiche più sostenibili che migliorino l'esperienza turistica complessiva. Le iniziative di gamification e le campagne di sensibilizzazione hanno condotto a un aumento della consapevolezza ambientale e a una distribuzione più equilibrata dei flussi turistici, contribuendo alla conservazione delle risorse naturali e al miglioramento della sostenibilità delle destinazioni.

Il successo delle campagne di nudging e dell'intelligenza artificiale nel migliorare l'efficienza operativa e personalizzare le esperienze turistiche si

traduce in un valore maggiore sia per le aziende turistiche, che possono ridurre i costi e migliorare la fedeltà, sia per i turisti, che beneficiano di esperienze più coinvolgenti e responsabili.

Questi risultati mostrano chiaramente il potenziale delle tecniche di nudging e dell'intelligenza artificiale nel trasformare il turismo in un settore che genera valore economico, sociale e ambientale, in linea con gli obiettivi di sostenibilità prefissati.

20.5. Implicazioni

Le implicazioni delle strategie e dei modelli innovativi descritti, indicano un potenziale significativo per il turismo sostenibile.

Nudging e Choice architecture offrono un approccio per influenzare positivamente le decisioni dei turisti in modo non coercitivo, promuovendo comportamenti responsabili e sostenibili che migliorano sia l'impatto ambientale sia l'esperienza turistica complessiva.

L'adozione di tecniche di nudging, come i Norm-Nudge, consente di sfruttare il potere delle norme sociali per incentivare comportamenti sostenibili, come la partecipazione a programmi di riciclaggio o la scelta di opzioni di trasporto ecologiche, aiutando ad aumentare la preferenza per scelte di viaggio più sostenibili (Nowak et al., 2023).

Inoltre, strategie come la gamification possono essere utilizzate per incoraggiare i turisti a esplorare aree meno conosciute delle città, contribuendo alla conservazione di siti storici chiave e alla ridistribuzione del flusso turistico (Sousa e Haque, 2023).

Queste tecniche possono essere integrate nelle politiche pubbliche e aziendali per promuovere un turismo più sostenibile, incoraggiando comportamenti responsabili attraverso incentivi naturali e trasparenza.

Un'altra implicazione chiave riguarda l'integrazione della tecnologia e dei social media nelle campagne di nudging, che non solo aumenta la visibilità delle pratiche sostenibili, ma aiuta anche a creare una comunità di viaggiatori consapevoli.

Le agenzie di viaggio possono utilizzare piattaforme digitali per fornire aggiornamenti in tempo reale e suggerimenti personalizzati, amplificando così gli effetti delle campagne di nudging e creando un senso di responsabilità sociale tra i turisti.

Inoltre, l'efficacia delle iniziative volontarie, come le donazioni per la conservazione costiera, dimostra che, con il giusto approccio comunicativo

e l'integrazione di elementi di trasparenza e feedback, i turisti sono più disposti a partecipare attivamente ai progetti di sostenibilità.

Questo approccio comportamentale, integrato nelle politiche pubbliche e nelle strategie aziendali, può aiutare a creare un modello turistico che valorizzi la sostenibilità come valore pubblico, con benefici a lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti.

20.6. Conclusioni e direzioni future

In conclusione, l'adozione di tecnologie di intelligenza artificiale e l'applicazione dei principi dell'economia comportamentale costituiscono strumenti chiave per promuovere un turismo sostenibile e competitivo.

Approcci innovativi come il nudging, l'architettura delle scelte e l'integrazione delle teorie dell'economia comportamentale, consentono agli operatori turistici di influenzare positivamente le scelte dei viaggiatori, promuovendo pratiche che favoriscono la sostenibilità ambientale, l'efficienza operativa e l'inclusione sociale.

Le teorie dell'economia comportamentale, come l'avversione alla perdita, l'effetto framing e la teoria del rimpianto, possono essere applicate concretamente per guidare i turisti verso decisioni che non solo migliorino la loro esperienza complessiva, ma che, allo stesso tempo, riducano gli impatti negativi sul territorio e favoriscano la tutela dell'ambiente.

La combinazione di questi strumenti con l'intelligenza artificiale offre alle piccole e medie imprese significative opportunità di crescita, aumentando la resilienza e la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato.

Per il futuro, è fondamentale che le politiche di gestione delle destinazioni e le strategie degli operatori turistici integrino sempre più questi strumenti, sia a livello locale che globale, per rendere il turismo un'attività non solo economicamente sostenibile ma anche responsabile nei confronti delle comunità locali e dell'ambiente.

La Tabella 1 fornisce una panoramica dei principali concetti di economia comportamentale legati al turismo, descrivendo ciascun concetto e presentando esempi pratici di come può essere utilizzato per arricchire l'esperienza di viaggio e promuovere un turismo sostenibile e informato.

Tab. 1 – Teorie dell'economia comportamentale applicate al turismo

Teoria	Descrizione	Esempio Applicativo
Teoria del Rimpianto	Gli individui tendono a prevedere il rimpianto di non aver scelto l'opzione ottimale, influenzando così le decisioni presenti.	Promozioni limitate nel tempo per incentivare prenotazioni rapide ed evitare il rimpianto di offerte perdute.
Teoria dei Prospetti	Le persone valutano perdite e guadagni con una maggiore tendenza a evitare perdite rispetto al guadagno equivalente.	Offrire upgrade di camere enfatizzando i benefici irripetibili dell'opzione premium rispetto a quella standard.
Avversione alla Perdita	Preferenza per evitare perdite piuttosto che acquisire guadagni equivalenti.	Offrire cancellazioni gratuite per ridurre la percezione di rischio e incentivare le prenotazioni.
Effetto di Framing	La presentazione delle informazioni influenza la reazione e la decisione degli individui.	Descrivere un viaggio come "ecosostenibile" per attrarre turisti consapevoli dell'ambiente.
Paradosso di Ellsberg	Preferenza per opzioni con rischi noti rispetto a opzioni sconosciute.	Offrire itinerari dettagliati per ridurre l'incertezza e aumentare la fiducia del cliente nella scelta del pacchetto.
Paradosso di Allais	Preferenza per la certezza rispetto ai benefici immateriali, anche se l'opzione certa è di valore inferiore.	Offrire prezzi garantiti per incentivare le prenotazioni rispetto a opzioni meno sicure.
Effetto Certezza	Attribuzione di maggiore valore ai risultati considerati più probabili.	Garanzia di rimborso completo in caso di annullamento di un evento per ridurre la percezione del rischio.
Two-Color Problem	La percezione del rischio è influenzata più dalla presentazione che dalla sostanza delle probabilità.	Presentare le opzioni di viaggio enfatizzando benefici meno popolari per distribuire meglio la domanda.
Effetto Dotazione	Maggiore valore attribuito agli oggetti perché già posseduti.	Offrire souvenir esclusivi per aumentare la percezione del valore dell'esperienza e incentivare ulteriori visite.
Choiceless	Meno scelte possono portare a maggiore soddisfazione, riducendo l'ansia da decisione.	Offrire un pacchetto turistico unico per ridurre la complessità e migliorare la soddisfazione del cliente.

Fonte: elaborazione propria

Bibliografia

- Akbari, M., Nobari, N., Mokhtari, H., Padash, H., & Moradi, A. (2022). Exploring the Co-Effect of Market-Orientation and Ambidextrous Innovation in Service Innovation of SMEs. *Iranian Journal of Management Studies*. doi: 10.22059/IJMS.2021.328741.674711.
- Balasingam, U. (2022). Directors' Duty to Exercise Due Care, Skill and Diligence. In *The Impact of COVID-19 on Corporations and Corporate Law in Malaysia*. doi: 10.1007/978-981-19-5519-8_3.

- Balsalobre-Lorente, D., Abbas, J., He, C., Pilař, L., & Shah, S.A.R. (2023). Tourism, urbanization and natural resources rents matter for environmental sustainability: The leading role of AI and ICT on sustainable development goals in the digital era. *Resources Policy*. doi: 10.1016/j.resourpol.2023.103445.
- Bulchand-Gidumal, J., William Secin, E., O'Connor, P., & Buhalis, D. (2023). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: exploring key themes and addressing challenges. *Current Issues in Tourism*, doi: 10.1080/13683500.2023.2229480.
- Butler, D. J. (2018). Phishing holidays: The market for timeshares. *Tourism Economics*. doi: 10.1177/1354816618774484.
- Caraban, A., Tranquada, S., Liao, S., Ks, G., Schöning, J., & Campos, P. (2018). *Where2: Exploring prior visitor journeys to enrich upcoming visitor's experience*. ACM International Conference Proceeding Series, doi: 10.1145/3232078.3232097.
- Cavagnaro, E., & Staffieri, S. (2015). A study of students' travellers values and needs in order to establish futures patterns and insights. *Journal of Tourism Futures*. doi: 10.1108/JTF-12-2014-0013.
- de Oliveira Nunes, M., & da Rocha Dib, L. A. (2022). Choice architecture for tourist decision-making in the context of the Covid-19 pandemic. *Brazilian Journal of Tourism Research*. doi: 10.7784/rbtur.v16.2465.
- Dustin, D., Zajchowski, C. A. B., Lackey, N. Q., Tysor, D., Bennett, T., Pagano, K., & Taylor, M. (2019). Libertarian Paternalism and the Park, Recreation, and Tourism Profession. *Journal of Park and Recreation Administration*. doi: 10.18666/JPRA-2019-8801.
- Elkhwesky, Z., El Manzani, Y., & Elbayoumi Salem, I. (2024). Driving hospitality and tourism to foster sustainable innovation: A systematic review of COVID-19-related studies and practical implications in the digital era. *Tourism and Hospitality Research*. doi: 10.1177/14673584221126792.
- Ensaff, H. (2021). *A nudge in the right direction: The role of food choice architecture in changing populations' diets*. Proceedings of the Nutrition Society.
- García-Madurga, M-Á., & Grilló-Méndez, A.-J. (2023). Artificial Intelligence in the Tourism Industry: An Overview of Reviews. *Administrative Sciences*. doi: 10.3390/admisci13080172.
- Hansen, P. G., Skov, L. R., & Skov, K. L. (2016). Making Healthy Choices Easier: Regulation versus Nudging. *Annual Review of Public Health*.
- Higham, J., Cohen, S. A., Cavaliere, C. T., Reis, A., & Finkler, W. (2016). Climate change, tourist air travel and radical emissions reduction. *Journal of Cleaner Production*. doi: 10.1016/j.jclepro.2014.10.100.
- Jackson, S. (2016). Prediction, explanation and big(ger) data: a middle way to measuring and modelling the perceived success of a volunteer tourism sustainability campaign based on 'nudging'. *Current Issues in Tourism*. doi: 10.1080/13683500.2014.898616.
- Jia, S., Chi, O.H., Martinez, S. D., & Lu, L. (2023). When "Old" Meets "New": Unlocking the Future of Innovative Technology Implementation in Heritage

- Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, doi: 10.1177/10963480231205767.
- Junghans, A. F., Cheung, T. T., & De Ridder, D. D. (2015). Under consumers' scrutiny – An investigation into consumers' attitudes and concerns about nudging in the realm of health behavior. *BMC Public Health*.
- Kashem, M. A., Shamsuddoha, M., Nasir, T., Chowdhury, A. A. (2023). The role of artificial intelligence and blockchain technologies in sustainable tourism in the Middle East. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. doi: 10.1108/WHATT-10-2022-0116.
- Kim, H. L., & Hyun, S. S. (2021). The anchoring effect of aviation green tax for sustainable tourism, based on the nudge theory. *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2020.1820017.
- Kim, M. J., Hall, C. M., Kwon, O., & Sohn, K. (2024). Space tourism: Value-attitude-behavior theory, artificial intelligence, and sustainability. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi: 10.1016/j.jretconser.2023.103654.
- Kumar, S., Talukder, M. B., & Pego, A. (2024). *Utilizing smart technology and AI in hybrid tourism and hospitality*. doi: 10.4018/979-8-3693-1978-9.
- Kwok, A. O. J. (2023). The next frontier of the Internet of Behaviors: data-driven nudging in smart tourism. *Journal of Tourism Futures*. doi: 10.1108/JTF-11-2022-0288.
- Lee, C.-K., Olya, H., Ahmad, M. S., Kim, K. H., & Oh M.-J. (2021). Sustainable intelligence, destination social responsibility, and pro-environmental behaviour of visitors: Evidence from an eco-tourism site. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. doi: 10.1016/j.jhtm.2021.04.010.
- Li, S., Liu, Y., Dai, S., & Chen, M. (2022). A review of tourism and hospitality studies on behavioural economics. *Tourism Economics*, doi: 10.1177/13548166211060889.
- List, J. A., & Samek, A. S. (2015). The behavioralist as nutritionist: Leveraging behavioral economics to improve child food choice and consumption. *Journal of Health Economics*.
- Liu, Y., Cao, X., & Font, X. (2024). Nudge pro-environmental contagion: Residents to tourists. *Annals of Tourism Research*. doi: 10.1016/j.annals.2024.103738.
- Majid, G. M., Tussyadiah, I., Kim, Y. R., & Pal, A. (2023). Intelligent automation for sustainable tourism: a systematic review. *Journal of Sustainable Tourism*, doi: 10.1080/09669582.2023.2246681.
- Nelson, K. M., Partelow, S., & Schlüter, A. (2019). Nudging tourists to donate for conservation: Experimental evidence on soliciting voluntary contributions for coastal management. *Journal of Environmental Management*. doi: 10.1016/j.jenvman.2019.02.003.
- Nowak, M., Alnyme, O., & Heldt, T. (2023). Testing the effectiveness of increased frequency of norm-nudges in encouraging sustainable tourist behaviour: a field experiment using actual and self-reported behavioural data. *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2023.2220979.

- Sharma, A., Saulais, L., & Huang, Y. (2023). Sustainable consumer choices – critical reflection on hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: 10.1108/IJCHM-08-2022-0998.
- Song, H., Wu, H., & Zhang, H. (2024). Can nudging affect tourists' low-carbon footprint travel choices? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi: 10.1108/IJCHM-09-2022-1175.
- Sousa, M., & Haque, M. S. (2023). *Transforming tourist maps to increase heritage awareness uses for gamification and serious games*. CEUR Workshop Proceedings.
- Souza-Neto, V., Marques, O., Mayer, V. F., & Lohmann, G. (2022). Lowering the harm of tourist activities: a systematic literature review on nudges. *Journal of Sustainable Tourism*. doi: 10.1080/09669582.2022.2036170.
- Tan, H., Lv, X., Liu, X., & Gursoy, D. (2018). Evaluation nudge: Effect of evaluation mode of online customer reviews on consumers' preferences. *Tourism Management*. doi: 10.1016/j.tourman.2017.09.011.
- Tassiello, V., Viglia, G., & Mattila, A. S. (2018). How handwriting reduces negative online ratings. *Annals of Tourism Research*. doi: 10.1016/j.annals.2018.05.007.
- Tham, A., Ting, H., Yusriini, L., & Ho, J. S. Y. (2023). MICE tourism legacies: The International Conference on Responsible Tourism and Hospitality (ICRTH) 2022. *Journal of Convention and Event Tourism*, doi: 10.1080/15470148.2023.2192018.
- Wang, X., Qin, X., & Zhou, Y. (2020). A comparative study of relative roles and sequences of cognitive and affective attitudes on tourists' pro-environmental behavioral intention. *Journal of Sustainable Tourism*, doi: 10.1080/09669582.2019.1704297.
- Weaver, D. B. (2014). Asymmetrical Dialectics of Sustainable Tourism: Toward Enlightened Mass Tourism. *Journal of Travel Research*. doi: 10.1177/0047287513491335.
- Weaver, D., Moyle, B. D., Casali, L., & McLennan, C.-L. (2022). Pragmatic engagement with the wicked tourism problem of climate change through 'soft' transformative governance. *Tourism Management*. doi: 10.1016/j.tourman.2022.104573.

Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale
Open Access - diretta da S. Marasca

Ultimi volumi pubblicati:

ANNAMARIA FELLAGARA, FRANCESCO GIUNTA, ANTONELLA PAOLINI, CLAUDIO TEODORI (a cura di), *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani* (E-book).

VITTORIO DELL'ATTI, ANNA LUCIA MUSERRA, STEFANO MARASCA, ROSA LOMBARDI (a cura di), *Dalla crisi allo sviluppo sostenibile. Principi e soluzioni nella prospettiva economico-aziendale* (E-book).

ANTONELLA PAOLINI, LUCA DEL BENE (a cura di), *Monitorare la performance delle Università Statali per generare valore pubblico* (E-book).

ENRICO DEIDDA GAGLIARDO, MAURO PAOLONI, *Il Performance Management nelle Università Statali. Stato dell'arte e nuove sfide* (E-book).

RICCARDO GIANNETTI, ANDREA TENUCCI, *Analisi, misurazione e gestione dei costi* (E-book).

ROSA LOMBARDI, MARIA SERENA CHIUCCHI, DANIELA MANCINI (a cura di), *Smart technologies, digitalizzazione e capitale intellettuale. Sinergie e opportunità* (E-book).

STEFANO ADAMO, ANNA MARIA FELLEGARA, ALBERTO INCOLLINGO, ANDREA LIONZO (a cura di), *La "nuova" informativa di bilancio. Profili teorici e criticità applicative dopo il D. Lgs. 139/2015 e i nuovi principi OIC* (E-book).

SILVANO CORBELLA, LUCIANO MARCHI, FRANCESCA ROSSIGNOLI (a cura di), *Nuove frontiere del reporting aziendale. La comunicazione agli stakeholders tra vincoli normativi e attese informative* (E-book).

LUCA BARTOCCI, LUCA DEL BENE (a cura di), *L'armonizzazione contabile negli enti locali italiani. Implicazioni e prime conseguenze tra adattamento formale e cambiamento* (E-book).

EUGENIO ANESSI PESSINA (a cura di), *L'armonizzazione contabile nel settore pubblico italiano. Implicazioni per le regioni e per i servizi sanitari regionali* (E-book).

CLAUDIO TEODORI, MARCO BISOGNO (a cura di), *Il bilancio consolidato degli enti locali nel processo di armonizzazione contabile. Profili teorici, operativi e organizzativi* (E-book).

FRANCESCA MANES ROSSI, EUGENIO CAPERCHIONE (a cura di), *L'armonizzazione contabile nelle pubbliche amministrazioni in una prospettiva internazionale* (E-book).

ADELE CALDARELLI, LUCIANO MARCHI (a cura di), *Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione* (E-book).

LUCIANO MARCHI, ROSA LOMBARDI, LUCA ANSELMI (a cura di), *Il governo aziendale tra tradizione e innovazione* (E-book).

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR
Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche
Didattica, scienze
della formazione
Economia,
economia aziendale
Sociologia
Antropologia
Comunicazione e media
Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio
Informatica, ingegneria
Scienze
Filosofia, letteratura,
linguistica, storia
Politica, diritto
Psicologia, benessere,
autoaiuto
Efficacia personale
Politiche
e servizi sociali

FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835181804

FrancoAngeli

a strong international commitment

Our rich catalogue of publications includes hundreds of English-language monographs, as well as many journals that are published, partially or in whole, in English.

The **FrancoAngeli**, **FrancoAngeli Journals** and **FrancoAngeli Series** websites now offer a completely dual language interface, in Italian and English.

Since 2006, we have been making our content available in digital format, as one of the first partners and contributors to the **Torrossa** platform for the distribution of digital content to Italian and foreign academic institutions. **Torrossa** is a pan-European platform which currently provides access to nearly 400,000 e-books and more than 1,000 e-journals in many languages from academic publishers in Italy and Spain, and, more recently, French, German, Swiss, Belgian, Dutch, and English publishers. It regularly serves more than 3,000 libraries worldwide.

Ensuring international visibility and discoverability for our authors is of crucial importance to us.

FrancoAngeli

 **torrossa**
Online Digital Library

Il volume analizza il tema della creazione di valore nel settore turistico, con particolare attenzione al nesso tra performance aziendali e sostenibilità.

Articolato in due parti suddivise in sezioni, raccoglie venti contributi di oltre quaranta studiosi che integrano approcci teorici, evidenze empiriche e casi applicativi.

La prima parte esplora i modelli di business delle imprese turistiche, la digitalizzazione, l'accesso al credito, la governance e le modalità innovative di offerta che interessano varie realtà, dal sistema dei parchi archeologici agli stabilimenti balneari.

La seconda parte approfondisce invece le performance ambientali, sociali e di governance, soffermandosi su temi emergenti quali *cultural sustainability, reporting* sugli Sdgs, biodiversità e ruolo delle Dmo.

Il volume si rivolge a docenti, ricercatori, operatori e decisori pubblici, offrendo strumenti interpretativi e applicativi per comprendere e guidare l'evoluzione dell'impresa turistica, puntando al contempo a stimolare un dibattito scientifico articolato e costruttivo.

L'opera è esito del Gruppo di Studio Sidrea "Aziende e network turistici" (Sidrea-Ant) che promuove la ricerca economico-aziendale nel turismo.

Marcantonio Ruisi è professore ordinario di Economia aziendale nell'Università di Palermo, ove è direttore del Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche. È membro del Consiglio Direttivo Sidrea e Garante della Sistur (Società Italiana di Scienze del Turismo). Coordina la Scuola di metodologia della ricerca della Sidrea e il Gruppo di Studio Sidrea-Ant. È autore di numerose pubblicazioni e curatore di una collana di volumi accreditata Aidea.

Guido Migliaccio è professore associato di Economia aziendale nell'Università del Sannio. Nel 2021 ha conseguito l'Abilitazione Scientifica Nazionale a Professore Ordinario. Phd in "Economia e direzione delle aziende pubbliche" (2007) e in "Marketing e Comunicazione" (2010). È coordinatore del Gruppo di Studio Sidrea-Ant e socio Sistur. È autore di numerose pubblicazioni.