



2016

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Il Capitale culturale

Studies on the Value of Cultural Heritage

Vol. 13, 2016

ISSN 2039-2362 (online)

© 2016 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore

Massimo Montella

Co-Direttori

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi,
Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela
Di Macco, Daniele Manacorda, Serge
Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino,
Girolamo Sciuolo

Coordinatore editoriale

Francesca Coltrinari

Coordinatore tecnico

Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara
Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia
Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola,
Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro
Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca
Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati,
Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola,
Susanne Adina Meyer, Massimo Montella,
Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco
Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro,
Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen
Vitale

Comitato scientifico

Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto
Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile,
Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella
Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna
Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine
Cohen, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain,
Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano,

Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria
del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita,
Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando
Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria
Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann,
Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele
Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico
Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace,
Raffaella Morselli, Olena Motuzenko, Giuliano
Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo
Pongetti, Adriano Prospero, Angelo R. Pupino,
Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna,
Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo
Sciuolo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi,
Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano
Vitali

Web

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>

e-mail

icc@unimc.it

Editore

eum edizioni università di macerata, Centro
direzionale, via Carducci 63/a - 62100
Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor

Cinzia De Santis

Progetto grafico

+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED
Rivista indicizzata WOS

Saggi

Ricostruire le risorse locali per competere nel turismo. Alcune evidenze dal caso di Sextantio Hotel*

Ornella Papaluca**, Mario Tani***

Abstract

In questo *paper* si vuole mostrare come un prodotto turistico non *mainstream* possa portare alla “riscoperta” di risorse, tradizioni e conoscenze caratteristiche di un’area locale quando si coinvolgano attori all’esterno del comparto turistico. La ricerca si avvale del metodo del *case study* con lo scopo di illustrare le modalità con cui si è avviato

* Anche se il lavoro è il risultato di uno sforzo congiunto degli autori, si possono attribuire in prevalenza i §§ 3, 4, 6 e 8 a Ornella Papaluca, e i §§ 2, 5 e 7 a Mario Tani. I §§ 1 e 9 non possono essere attribuiti in prevalenza a nessuno dei due autori.

** Ornella Papaluca, Dottore di ricerca in Scienze del Turismo, Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni, via Cinthia, c/o Complesso di Monte Sant’Angelo, 80126 Napoli, e-mail: ornella.papaluca@unina.it.

*** Mario Tani, Dottore di ricerca in Scienze Aziendali, Dipartimento di Economia, Management e Istituzioni, via Cinthia, c/o Complesso di Monte Sant’Angelo, 80126 Napoli, e-mail: mario.tani@unina.it.

un progetto imprenditoriale che ha portato ad un processo di sviluppo sostenibile. Il lavoro non si focalizza sui risultati economici, ma indaga le motivazioni e le modalità che hanno portato allo sviluppo del progetto imprenditoriale. Il processo di ricerca ha mostrato come un progetto imprenditoriale, in seguito premiato dall'Unione Europea, possa generare benefici per il borgo, come agglomerato urbano, e per la valorizzazione delle sue specifiche risorse culturali quando esso sia strutturato in modo da trarre vantaggio dalla valorizzazione degli elementi di autenticità. Il caso, che rappresenta chiaramente una *best practice*, mostra una possibile modalità di utilizzare lo stesso processo di avvio come modalità per sostenere economicamente il restauro dei borghi minori. Il caso ha evidenti implicazioni sia per la pubblica amministrazione che per il privato.

In this paper we have shown that a no mainstream tourism product can lead to “rediscover” the local area’s typical resources, traditions and knowledge when the entrepreneur engages players outside the tourism industry. In this research we have used the case study methodology to show how an entrepreneurial project has led to a sustainable development process. This work does not focus on the economic results of the enterprise but on the motivations and on the choices that have led to its specific design. The research process shows that an entrepreneurial project, that has been awarded by a European Union Commission, can have positive effects on the village, as a human settlement, and it can appreciate village-specific cultural resources when the product has been designed to leverage on authenticity. This case, that is clearly a single best-practice, shows one way to exploit the very same start-up process as a way to sustain the restoration processes needed in these projects. Its practical implications are useful for the public and private sectors as well.

1. *Introduzione*

Le moderne imprese dell'ospitalità turistica sono attori che, pur essendo fortemente collegati ad un'area territoriale ben definita, possono oggi rivolgersi al mercato globale al fine di raggiungere una più ampia fetta di turisti che possa essere interessata ad usufruire dell'esperienza da esse offerta.

L'affermarsi di un'economia globale ha favorito, nel settore turistico, uno sviluppo diversificato, migliorando alcuni servizi – come ad esempio quelli di trasporto che hanno agevolato l'accessibilità e la fruibilità anche delle località più remote – e favorendo la diffusione e il facile accesso alle informazioni più svariate sui servizi e sui luoghi. La globalizzazione ha permesso al turista di conoscere alcune culture precedentemente non note ma, come sottolineato da Nocifera, ha anche portato ad un processo di omologazione dei servizi che, se da un lato ha reso alcune destinazioni più attraenti per il turismo di massa, ha anche comportato, in alcuni casi, una perdita, di portata più o meno ampia,

della loro identità specifica¹. Inoltre, la globalizzazione ha favorito un aumento nel dinamismo competitivo del mercato dell'ospitalità turistica man mano che nuove, e più aggressive, destinazioni turistiche si affacciavano sul mercato internazionale come valide alternative a quelle già esistenti. Altri operatori del settore dell'ospitalità hanno cercato di isolarsi da questa turbolenta competizione facendo leva su fattori specifici che i *competitors* non potessero facilmente imitare; fra questi vi sono gli operatori che hanno scelto di andare in controtendenza rispetto all'omologazione, rivolgendo la propria offerta a nicchie di mercato che ritenessero di particolare pregio l'insieme di risorse del territorio, con particolare riferimento alle tradizioni e alla cultura locale. Ovviamente per poter trarre il massimo beneficio dalle risorse del territorio questi operatori sono spinti ad avviare dei processi di recupero e di valorizzazione delle risorse locali con effetti positivi che vanno ben oltre il confine della singola impresa, per toccare il contesto locale nel suo complesso.

In questo *paper* si analizza la letteratura sul turismo come fenomeno sociale ed economico e sulla sostenibilità dell'attività turistica. L'analisi continua presentando il ruolo che le risorse di un'area territoriale possono avere sulla competitività di un prodotto turistico e, in particolare, sulle caratteristiche di un albergo diffuso. In questo lavoro si analizza il caso dell'albergo diffuso Sextantio Hotel, con particolare riferimento alla sua creazione e agli effetti che esso ha avuto nell'area territoriale di riferimento, per comprendere come le diverse risorse sono state utilizzate e quali attori sono stati coinvolti per sviluppare i relativi processi di valorizzazione.

2. *L'evoluzione del turismo come fenomeno sociale ed economico*

La spesa turistica internazionale, negli ultimi vent'anni, si è triplicata². Stando ai dati degli ultimi cinque anni, il fatturato del settore turistico nel 2010 era già stato stimato pari al 9,1% del Pil mondiale (corrispondente a 5.657 miliardi di dollari), con un numero totale di quasi 216 milioni di occupati (7,4% di lavoratori complessivamente occupati a livello mondiale)³. Stando agli ultimi anni, il 2013 è stato un anno in cui il comparto turistico si è ulteriormente rafforzato registrando la cifra record di 1.087 milioni di arrivi, pari ad un incremento del 5% rispetto all'anno precedente⁴, e un'occupazione totale stimata tra i 12 e i 14 milioni di lavoratori, di cui più di 2,3 milioni nel solo comparto della ricettività⁵. Il 2014 ha registrato un incremento degli arrivi

¹ Nocifera 2001.

² UNWTO 2014.

³ WTTC 2012.

⁴ UNWTO 2014.

⁵ Martini 2013.

del 4,4% rispetto al 2013 e la crescita robusta del comparto è confermata anche dai primi dati del 2015⁶.

Il turismo è anche considerato uno dei settori chiave nei processi di sviluppo socio-economico dei territori, dato che permette il confronto di diverse culture⁷. Secondo Seaton, però, il rapido sviluppo del comparto turistico ha spinto diverse destinazioni turistiche ad abbandonare le proprie specificità culturali in modo da poter attrarre maggiori flussi di turisti, con la conseguenza di svilire la propria identità territoriale preferendo un processo di standardizzazione dei servizi offerti⁸.

Il turismo è un complesso fenomeno di ampio respiro con molteplici aspetti (ambientali, culturali, artistici...), che impegna una pluralità di operatori e con una duplice natura: da un lato lo si rivede come fenomeno sociale ed esperienziale; dall'altro lo si analizza come attività economica in termini di "industria turistica"⁹.

La prima accezione riconosce come il turismo sia, innanzitutto, un fenomeno sociale i cui effetti comportano profondi mutamenti su diversi aspetti della vita sociale degli individui e della società nel suo complesso. Le tendenze degli ultimi anni identificano – talvolta sotto il nome di "altri turismi"¹⁰ – molteplici configurazioni del fenomeno turistico che fanno attenzione alle trasformazioni che la pratica turistica impone al territorio in cui si manifesta. Quando questa caratteristica diviene rilevante, la scelta di visitare una data destinazione turistica nasce anche, se non soprattutto, dal desiderio di scoprire l'autenticità di una data località, dei suoi valori e delle sue testimonianze storiche¹¹.

Parte della letteratura riconosce la profonda capacità del turismo di influenzare profondamente e ad ampio raggio la società, e abbraccia l'aspetto antropologico del turismo, identificandolo con lo studio dell'uomo e dei suoi comportamenti lontano dal suo ambiente quotidiano¹². Il turismo come fatto e forza sociale viene ad assumere, così, grande importanza, non solo in quanto specchio della società in cui viviamo, ma anche come indicatore dei principali cambiamenti che in essa si stanno verificando¹³. Questo processo consente di far emergere le differenze tra le generazioni, tra uomini e donne, tra i membri della stessa famiglia, formalizzando atteggiamenti e comportamenti innovativi, spesso motivati dalla volontà di definire e affermare la propria identità e distinguerla da quella degli altri¹⁴. È in questo modo che il viaggio diventa

⁶ UNWTO 2015.

⁷ UNWTO 2014.

⁸ Seaton, Alford 2005.

⁹ Rispoli, Tamma 1995; Pine, Gilmore 1998; Middleton 2001; Higgins-Desbiolles 2006; Della Corte 2009; Rosignoli 2009.

¹⁰ Weaver 2001.

¹¹ Pearce 1982; Leotta 2005; Gretzel 2011.

¹² Nunez 1989; Nash, Smith 1991; Giordana 2004; Rojas, Turner 2011; Smith 2012.

¹³ Higgins-Desbiolles 2006.

¹⁴ Apostolopoulos *et al.* 2013.

ricerca oltre che osservazione – e, in tal senso, una vera e propria esperienza di vita – e che la formazione di nuovi valori determina nel sociale la nascita di nuove mode e tendenze¹⁵.

Nella visione del turismo come attività economica si riconosce, invece, il contributo del comparto allo sviluppo della società¹⁶. I suoi effetti si manifestano perché le sue attività portano a scambi, anche internazionali, che possono avere un ampio impatto sui bilanci statali¹⁷. La vacanza stessa, inoltre, è stata considerata come un modello di consumo che, soprattutto nei Paesi più avanzati, può essere preminente nelle scelte di acquisto degli individui¹⁸. Secondo Moutinho, tale fenomeno porta i turisti a sviluppare modelli di comportamento sempre più differenziati e, conseguentemente, spinge gli operatori a definire le offerte turistiche, tenendo conto di possibili personalizzazioni che possano avvicinare maggiormente il prodotto alle specifiche esigenze del singolo turista¹⁹. La particolare attenzione delle imprese, ma anche delle organizzazioni territoriali e degli altri attori presenti nell'area locale, alla flessibilità nell'erogazione dei servizi turistici, si giustifica proprio per l'importanza che il settore ha per l'economia²⁰.

Il cambiamento delle caratteristiche della domanda e dell'offerta nel settore turistico è influenzato da mode passeggiere, dal cambiamento delle abitudini dei turisti²¹ e, inoltre, da alcuni mutamenti strutturali, derivanti dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT) oltre che dalla globalizzazione.

Lo sviluppo delle ICT, che si è avuto dall'affermarsi di internet alla fine degli anni '90, ha agevolato la crescita dei flussi turistici e migliorato la qualità dell'esperienza vissuta dal turista durante il viaggio²². Dal punto di vista dell'offerta, le imprese turistiche più innovative hanno saputo ridefinire la propria struttura organizzativa e le relazioni con i partner utilizzando queste stesse tecnologie per conseguire più elevati obiettivi di efficienza e di efficacia e per implementare strategie di promozione, comunicazione e distribuzione a basso costo²³. Le tecnologie hanno anche determinato una vera e propria rivoluzione nei comportamenti di mercato che, se da una parte ha avvantaggiato gli operatori che sono stati in grado di reagire prontamente – se non proattivamente – al cambiamento, ha anche contribuito ad aumentare il potere contrattuale dei singoli turisti che, potendo accedere agevolmente a più informazioni, possono fare le proprie scelte di viaggio con più “consapevolezza”²⁴.

¹⁵ Pine, Gilmore 1998; Uriely 2005.

¹⁶ Saarinen *et al.* 2011.

¹⁷ Candela, Figini 2003.

¹⁸ Hazari, Sgro 1995.

¹⁹ Moutinho 2011.

²⁰ Martini 2013.

²¹ Martini 2013; Murphy 2014.

²² Stipanuk 1993.

²³ Poon 1993; Fesenmaier *et al.* 1999.

²⁴ Benkler 2007; Luo *et al.* 2013; Mills, Law 2013.

Dall'altra parte, il fenomeno della globalizzazione ha spinto milioni di individui a scoprire ed esplorare mete sempre più lontane²⁵. La globalizzazione ha portato a una maggiore diffusione di quel senso di avventura e di ricerca dell'ignoto che prima era presente solo in alcune tipologie di turisti²⁶, facendo percepire come vicino ciò che in realtà non lo è²⁷. Allo stesso tempo è stata anche la causa di un processo di omogeneizzazione dei comportamenti, dei gusti, delle mode e delle tendenze senza precedenti che, se da una parte ha portato a una riduzione della diversità tra le persone favorendo la creazione di una "Cultura Globale"²⁸, dall'altra ha spinto ad accentuare le differenze fra le diverse culture locali attraverso un processo di reinterpretazione dei fenomeni globali nella prospettiva delle culture locali²⁹.

In seguito alle minori barriere alla concorrenza internazionale le imprese turistiche, ma non solo, si sono orientate alla specializzazione nei servizi per poter rispondere più velocemente ai cambiamenti di mercato³⁰. Le conoscenze, la reputazione, i marchi e soprattutto le competenze umane e organizzative (i cosiddetti *intangibles*) sono diventati il punto forte su cui le imprese investono per restare nel mercato³¹.

Inoltre, la globalizzazione ha rappresentato un'ulteriore spinta all'aggregazione tra le imprese in un settore che, proprio per il forte grado di complementarità tra i servizi offerti, era già caratterizzato da continui rapporti inter-imprenditoriali finalizzati a co-produrre un servizio turistico globale che si identificasse precisamente con l'esperienza complessivamente vissuta dal turista³². Ma, poiché nel contesto globale dei grandi mercati l'imperativo per le imprese diventa la crescita, la cooperazione rappresenta, a sua volta, anche lo strumento attraverso il quale gli operatori turistici possono operare sul mercato³³.

3. *La sostenibilità*

I cambiamenti del mercato turistico sono stati accompagnati da molteplici studi sulle modalità di gestione delle attività turistiche finalizzati ad indirizzarle verso uno sviluppo olistico e non limitato al solo aspetto economico³⁴.

²⁵ Cooper, Wahab 2005; Hjalager 2007; Buhalis, Law 2008.

²⁶ Plog *et al.* 1987.

²⁷ Dall'Ara 2010.

²⁸ Montanari 2008.

²⁹ Friedman 1995; Askegaard, Madsen 1998; Goodman 2007.

³⁰ Sciarelli 2007.

³¹ Vidal González 2008.

³² Rispoli, Tamma 1995; Casarin 1996; Pine, Gilmore 1998; Della Corte 2000; Sorrentino 2003.

³³ Sciarelli 2007.

³⁴ Hunter 2012.

La criticità dell'ambiente, quale risorsa principale alla base del fenomeno turistico, ha un ruolo centrale nel dibattito sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile³⁵. Così, ad esempio, la World Trade Organization ha ripreso quanto teorizzato nel rapporto *Our Common Future* del 1987, definendo come sostenibile quel turismo che va incontro ai bisogni dei turisti e delle aree ospitanti attuali e che, allo stesso tempo, protegge e migliora le opportunità per il futuro, costituendo il principio-guida per una gestione delle risorse tale che i bisogni economici, sociali ed estetici possano essere soddisfatti e, contemporaneamente, possano essere preservati l'integrità culturale, gli equilibri fondamentali della natura, la biodiversità e il miglioramento della qualità della vita³⁶. Welfort sostiene che le risorse del territorio devono essere tutelate seguendo i principi di equità intergenerazionale riassunti nel rapporto Brundtland³⁷. Il legame fra sostenibilità e comparto turistico è stato sottolineato mettendo in luce come la sostenibilità debba essere considerata una delle principali tematiche degli studi sulla competitività dei territori in ambito turistico, dato che in questo settore i servizi utilizzano come materie prime proprio le risorse del territorio³⁸. Allo stesso modo, Angelevska-Najdeska e Rakicevi sottolineano come lo sviluppo turistico dipenda in gran parte dalle risorse naturali e socio-culturali di un'area, il cui eventuale sfruttamento non ne riduce solo l'attrattività turistica, ma anche quella per i residenti, che vedono nel deperimento di quelle risorse una limitazione del proprio benessere e della qualità della propria vita³⁹.

Il turismo, quindi, diviene un processo di sviluppo sostenibile quando affianca allo sviluppo economico durevole un uso razionale delle risorse ambientali e dell'identità socio-culturale del territorio, in modo da bilanciare le diverse anime del territorio senza che una delle tre dimensioni dello sviluppo – economica, sociale e ambientale – possa prendere il sopravvento sulle altre⁴⁰.

Le attività turistiche, di conseguenza, possono essere considerate “sostenibili” quando pensano in maniera diversa e meno dissipativa al patrimonio complessivo a disposizione delle società e cercano di soddisfare i bisogni del territorio al di là della dimensione economica e, quindi, in modo più vicino anche agli altri due pilastri della sostenibilità⁴¹.

Seguendo questo approccio si sviluppano i nuovi turismi – a volte indicati anche sotto l'etichetta comune di “turismo sostenibile” o di “turismo responsabile” – che non mirano ad attirare un turismo di massa, ma cercano di utilizzare le specificità del luogo come leva competitiva⁴².

³⁵ Papaluca, Tani 2013.

³⁶ WTO 2013.

³⁷ Welfort 1995.

³⁸ Krippendorf 1982; Hallenga-Brink, Brezet 2005.

³⁹ Angelevska-Najdeska, Rakicevi 2012.

⁴⁰ Hunter 2002; Ahmed, McQuad 2005; Sciarelli *et al.* 2013.

⁴¹ Elkington 1992; Lehtonen 2004; Rusconi, Dorigatti 2004.

⁴² Weaver 2001; Lodkipanidze *et al.* 2005.

4. *Le risorse come fonte del vantaggio competitivo*

Diversi studi di *strategic management* hanno messo in luce il forte legame che unisce le risorse che l'impresa può, a vario titolo, attivare e la sua capacità di riuscire a raggiungere una posizione di preminenza all'interno del mercato che vuole servire.

In particolare, utilizzando la lente interpretativa del filone di ricerca nota con il nome di *Resource-Based Theory* (RBT)⁴³, la capacità dell'impresa di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo dipende da quanto essa sia capace di sfruttare l'insieme di risorse e competenze uniche e rare che possiede rispetto ai *competitors*. In questo senso, il management deve orientare la definizione delle strategie al fine di sfruttare in modo ottimale l'eterogeneità nella diversa dotazione di risorse, propria di ogni impresa, che si è venuta a creare a causa dei diversi percorsi di sviluppo delle risorse avviati da ognuna di esse⁴⁴. Secondo Peteraf, l'eterogeneità e l'idiosincrasia della dotazione di risorse cui una data impresa può accedere in un dato momento è alla base del vantaggio competitivo che questa può essere in grado di raggiungere⁴⁵. L'autrice sostiene che l'eterogeneità e l'idiosincrasia delle risorse è l'effetto «della presenza nel mercato di risorse di maggior valore disponibili in quantità limitata»⁴⁶ quando queste siano protette da barriere all'imitazione e alla sostituzione, vi sia un'imperfetta mobilità delle risorse e i costi di acquisizione delle stesse risorse, da parte dei concorrenti, siano elevati.

Barney ha dato una prima, generale, definizione di risorse di valore, intendendo per tali quelle risorse che aiutano l'impresa ad implementare un percorso strategico più efficace ed efficiente⁴⁷. Alcuni anni dopo, Barney ha sostenuto che le risorse sono “di valore” solo quando aiutano l'impresa a cogliere un'opportunità o ad evitare una minaccia⁴⁸. Più tardi Peteraf e Barney hanno definito le risorse di valore con un approccio più orientato al cliente⁴⁹. Gli autori affermano, infatti, che una risorsa possa essere considerata di valore solo se è in grado di aumentare il *gap* fra il valore percepito dei benefici che i consumatori avranno dal prodotto/servizio e i relativi costi.

Bisogna notare, però, che anche qualora l'impresa utilizzasse, alla base dei propri servizi/prodotti, un insieme di risorse eterogeneo rispetto ai *competitors* e considerato di valore dai propri clienti, essa sarà in grado di trarne beneficio solo se tale insieme di risorse sarà protetto da adeguate barriere all'imitazione⁵⁰.

⁴³ Wernerfelt 1984; Barney 1991.

⁴⁴ Dierickx, Cool 1989; Barney 1991.

⁴⁵ Peteraf 1993.

⁴⁶ Ivi, p. 186.

⁴⁷ Barney 1991.

⁴⁸ Barney 1996.

⁴⁹ Peteraf, Barney 2003, p. 314.

⁵⁰ Barney 2007.

Grant rileva come il successo delle strategie messe in atto da un'impresa non derivi dalle singole risorse a sua disposizione ma dalla loro integrazione⁵¹. Secondo Grant per conseguire performance positive utilizzando risorse e competenze eterogenee e idiosincratice, l'impresa deve essere capace di raggiungere un vantaggio competitivo, di mantenerlo nel tempo⁵². In questo senso, una risorsa o una capacità sarà in grado di contribuire positivamente al raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile solo se rilevante rispetto ai fattori critici di successo del mercato e non accessibile facilmente a tutti gli operatori.

Hamel e Prahalad sostengono che la principale determinante del vantaggio competitivo di un'impresa basato sulle risorse non è tanto la dimensione dell'insieme di risorse da essa possedute, quanto piuttosto la sua capacità di utilizzarle efficacemente e di sfruttarle come leva competitiva⁵³.

Similmente Barney sostiene, nel suo VRIO Framework, che l'impresa potrà trarre il massimo beneficio dalle risorse strategiche solo nel momento in cui sia in grado di basare le proprie strategie su un insieme di risorse che sia di Valore, Raro, (difficilmente) Imitabile e pienamente sfruttato dall'Organizzazione⁵⁴. Il modello di Barney è coerente con la classificazione di risorse e capacità di Amit e Schoemaker⁵⁵, dato che le sue prime tre domande affrontano il tema del valore competitivo potenziale delle risorse, delle conoscenze e/o delle competenze cui l'impresa ha accesso, mentre la quarta domanda è stata pensata in modo da aiutare i manager ad organizzare il portafoglio di risorse in un insieme coerente.

Alla visione strategica creata grazie alla RBT sono strettamente legate anche alcune delle concezioni moderne sul ruolo del marketing nella creazione di valore: il *Market Driven Management* (MDM)⁵⁶ e la *Service-Dominant Logic* (SDL)⁵⁷.

Secondo il MDM, le imprese devono concentrarsi sulle risorse interne all'organizzazione, sfruttando le conoscenze e le competenze che esse possono raggiungere attraverso le relazioni, affinché i processi di creazione di prodotti e servizi dell'impresa siano orientati a soddisfare i clienti di più elevato valore⁵⁸. In maniera simile, anche la SDL considera le risorse come una semplice riserva potenziale di valore – racchiusa nella classe delle *operand resource* – che diventano preziose quando vengono attivate dal giusto *mix* di competenze e capacità a disposizione dell'impresa, dei suoi partner ma, anche, dei clienti stessi – e che vengono definite come *operant resource*⁵⁹.

⁵¹ Grant 2008.

⁵² *Ibidem*.

⁵³ Hamel, Prahalad 1994.

⁵⁴ Barney 1996.

⁵⁵ Amit, Schoemaker 1993.

⁵⁶ Shapiro 1988; Day 1994.

⁵⁷ Constantin, Lusch 1994; Vargo, Lusch 2004.

⁵⁸ Jaworski, Kohli 1993; Day 1994; Hult, Ketchen 2001; Sciarelli 2008.

⁵⁹ Constantin, Lusch 1994; Vargo, Lusch 2004.

La principale differenza è data dal ruolo che ha, secondo il MDM, la relazione con i clienti. Questo approccio al marketing, infatti, prescrive ai manager di non limitarsi ad essere *customer-led*, ma di cercare quelle posizioni di mercato più vantaggiose al fine di poter implementare processi volti a ridefinire la struttura stessa del mercato⁶⁰. Secondo questo approccio manageriale, un'impresa sarà in grado di sviluppare un buon orientamento al mercato solo se il management riesce a coordinare tutte le parti dell'organizzazione, facendole partecipare attivamente alla gestione, al fine di commercializzare un pacchetto di prodotti e servizi volto a soddisfare le esigenze – anche latenti – dei clienti⁶¹.

5. *Il ruolo delle risorse locali per l'impresa turistica*

Il comparto turistico viene normalmente considerato come un settore ad elevata intensità della concorrenza, in cui i singoli operatori sono costretti a inventare nuovi servizi turistici o a modificare quelli esistenti, al fine di competere a livello internazionale⁶².

Il comportamento strategico dell'operatore turistico è reso più complesso considerando che il “pacchetto turistico” è dato dalla combinazione di molteplici servizi, offerti da diversi operatori, creati sfruttando risorse, competenze e capacità, sia private che pubbliche⁶³. Come conseguenza i diversi operatori turistici che insistono su di un dato territorio sono spinti a sviluppare iniziative di collaborazione e di partenariato non solo all'interno del comparto ma anche con altri attori territoriali all'esterno di esso, come la pubblica amministrazione o altre imprese legate alle specificità culturali dell'area⁶⁴. Questa configurazione del comparto richiede che gli operatori turistici abbiano la necessità di comprendere come il loro patrimonio di risorse, competenze e capacità possa essere adeguatamente valorizzato dall'interazione con le risorse, non in loro possesso, ma gestite dai loro partner o liberamente disponibili nel territorio, e quindi da considerare come beni pubblici⁶⁵.

Ne segue che le risorse, e la capacità delle imprese di utilizzarle come base delle proprie strategie competitive, diventano uno degli elementi centrali nello studio sulla competitività non solo dei singoli operatori ma anche della destinazione turistica nel suo complesso⁶⁶. La competitività dell'impresa turistica, infatti, si basa non solo sullo sfruttamento delle caratteristiche *firm-specific*, ma anche

⁶⁰ Slater, Narver 1995; Jaworski *et al.* 2000.

⁶¹ Shapiro 1988; Slater, Narver 1995; Vorhies, Harker 2000.

⁶² D'Aveni 1994; Golinelli, Trunfio 2007.

⁶³ Brunetti 1999; Rossi 2008.

⁶⁴ Audretchs 2001.

⁶⁵ Casarin 1996; Stevenson 1999; Sciarelli 2007.

⁶⁶ Della Corte, Sciarelli 2012.

e soprattutto sulle interdipendenze e le sinergie generate dalle relazioni nel territorio⁶⁷.

Inoltre, secondo alcuni autori, gli operatori turistici possono divenire più competitivi allineando la loro prospettiva, di solito limitata ai servizi che erogano, a quella del turista, maggiormente olistica e legata all'intera esperienza del viaggio⁶⁸.

In questo modo l'impresa turistica riesce ad ottenere due distinti vantaggi che si rinforzano a vicenda. Da una parte la visione più ampia permette di comprendere come la qualità percepita di ognuno dei servizi componenti il pacchetto turistico sia fortemente influenzata dall'insieme delle esperienze che il turista ha avuto con tutti gli altri servizi e con le risorse (naturali, artistiche, culturali, etc.) che caratterizzano la destinazione⁶⁹. In questo modo l'azione dell'impresa turistica appare coerente con i dettami della SDL dato che le competenze dei singoli operatori turistici assumono il ruolo di *operant resources* nei confronti dell'intero patrimonio di risorse del territorio, sia gestite da privati che pubbliche (*operand resources*)⁷⁰.

Dall'altra parte, l'inserimento della prospettiva del cliente tra i fattori alla base della definizione dei percorsi strategici permette all'operatore turistico di tener conto dell'evoluzione della figura del turista. In particolare, secondo Dall'Ara, questo significa riuscire ad innovare la configurazione dell'offerta turistica in modo da portare sul mercato prodotti più autentici che il turista possa considerare lontani dai fenomeni globalizzanti in favore di un maggiore legame con la cultura locale e seguendo una crescente necessità di glocalizzazione⁷¹. Focalizzando il proprio sistema di offerta verso le richieste di questi consumatori, il comportamento dell'operatore turistico segue i dettami del MDM in quanto definisce delle strategie volte ad ottenere posizioni di mercato più vantaggiose e a ridefinire la struttura stessa del mercato avviando processi di riqualificazione, e valorizzazione, del patrimonio locale e intessendo nuove relazioni fra tutti gli attori sociali che partecipano alla creazione del valore⁷².

In questa ricerca di eterogeneità e di *valore* si vuole far leva sul desiderio del turista di scoprire nuovi luoghi con caratteristiche specifiche, almeno in parte, diverse da quelle cui è normalmente esposto⁷³. Inoltre, la tendenza a preservare il localismo non si sostanzia solo in una specifica nicchia di mercato⁷⁴. Per

⁶⁷ Minguzzi *et al.* 2011.

⁶⁸ Casarin 1996; Franch 2002; Rossi 2008.

⁶⁹ D'Elia 1998; Rossi 2008; Della Corte 2009.

⁷⁰ Vargo, Lusch 2004.

⁷¹ Dall'Ara, in tal modo, definisce le caratteristiche di una nuova generazione di turisti che, sfruttando i mezzi tecnologici oggi a loro disposizione, ricerca esperienze più "autentiche" e maggiormente legate alla possibilità di entrare in relazione con le specificità culturali di un territorio. Cfr. Dall'Ara 2015.

⁷² Day 1994; Narver, Slater 1995; Quatrococchi, Montella 2013.

⁷³ Serino 2009; Dall'Ara 2015.

⁷⁴ Hallenga-Brink, Brezet 2005.

esempio alcune destinazioni si organizzano per valorizzare le proprie risorse specifiche o tramite lo sviluppo e la concentrazione, in specifici luoghi, di attività tradizionali, come quelle legate all'artigianato (ad esempio quello delle Ceramiche di Vietri, quello dei pastori natalizi a San Gregorio Armeno in Napoli); altre fanno leva sulla capacità di attrazione del turista legata ai processi di realizzazione di prodotti tipici (come la fabbrica della Guinness a Dublino). Altre destinazioni hanno progettato luoghi specifici dove i turisti, ma non solo, possono acquistare i prodotti tipici locali, come i mercati tradizionali che sempre più spesso sono aperti nelle grandi metropoli (ad esempio, il *Mercat de La Boqueria* a Barcellona o quello di *Portobello Road* a Londra); o possono usufruire delle risorse culturali locali come nel caso di Festival e eventi. In questi casi l'attrazione turistica è legata ad aspetti della tradizione (come il *Koninginnedag*, ossia il Giorno della Regina in Olanda o la Festa di San Firmino a Pamplona, meglio conosciuta per la corsa dei tori), a eventi religiosi (come la festa di S. Agata a Catania); o, anche, solo alla cultura enogastronomica locale (come ad esempio l'*Oktoberfest* a Monaco di Baviera, o l'*Eurochocolate* di Perugia). Sulla stessa linea si collocano anche le iniziative volte a creare, o recuperare, "un'offerta del territorio" che faccia leva sulle testimonianze architettoniche e paesaggistiche anche tramite il restauro di borghi antichi, e che divengono esse stesse lo strumento per preservare la continuità di una destinazione turistica, una leva su cui puntare per l'affermazione o il rilancio di una località e, in generale, una modalità per attrarre nuovi flussi turistici e/o destagionalizzare quelli già esistenti in un'ottica sostenibile⁷⁵.

6. L'albergo diffuso

Un esempio significativo di come la valorizzazione e/o riqualificazione di un territorio possa coniugarsi con lo sviluppo del turismo è rappresentato dal modello dell'"albergo diffuso"⁷⁶. Si tratta di una formula innovativa di accoglienza, tipicamente *made in Italy*⁷⁷, fondata sull'idea di ospitalità diffusa, nata alla fine degli anni '70 per valorizzare i borghi colpiti dal sisma del Friuli⁷⁸ e che ha trovato terreno fertile in tutto il Paese, riscuotendo grande successo soprattutto tra i turisti interessati alla scoperta dell'Italia minore⁷⁹. L'albergo diffuso è propriamente una iniziativa imprenditoriale volta ad avviare un processo di recupero di un territorio al fine di offrire al turista un'esperienza più autentica e, naturalmente, differenziata da quella delle destinazioni *competitors*.

⁷⁵ Ricci 2011; Francini *et al.* 2012.

⁷⁶ Paniccia 2012.

⁷⁷ Paniccia *et al.* 2010b; Confalonieri 2011; Silvestrelli 2011; Quattrococchi, Montella 2013.

⁷⁸ Dall'Ara, Morandi 2010.

⁷⁹ Droli, Dall'Ara 2012.

In base alla natura degli edifici in cui sorgono le strutture, gli alberghi diffusi si classificano in tre tipologie: alberghi in borgo storico; alberghi in antico casale rurale; alberghi in residenza d'epoca. Tra le tre tipologie, quella dell'albergo in borgo storico è prevalente rispetto alle altre e si compone, mediamente, di 12 unità abitative per circa 48 posti letto⁸⁰.

L'albergo diffuso viene definito anche come modello alberghiero di tipo orizzontale⁸¹, sia perché la sua struttura si sviluppa in larghezza – e non in altezza – e appare sovrapposta alla geografia del luogo in cui sorge, sia per l'approccio manageriale che caratterizza questa particolare forma ricettiva, anch'esso aderente al territorio⁸². L'albergo diffuso, infatti, si basa su una formula di accoglienza che non trascura i servizi tipici di un hotel tradizionale (accoglienza, assistenza, spazi comuni e ristorazione). Nel caso di albergo in borgo storico, le camere e/o gli appartamenti sorgono all'interno di edifici preesistenti del borgo, recuperati nel rispetto della tradizione locale e collocati nel centro storico, solitamente in prossimità del luogo centrale dell'hotel in cui sono erogati i servizi comuni (reception, ristorante, etc.)⁸³.

Secondo Paniccia, Pechlaner e Valeri, la formula dell'albergo diffuso è coerente con le evoluzioni che hanno investito il sistema turistico e rappresenta il risultato di un processo di coevoluzione tra impresa e ambiente. Però – affermano gli autori – un albergo diffuso può avere successo solo quando gli operatori economici riescono a mettere a sistema l'iniziativa imprenditoriale con lo sviluppo dell'area circostante, stringendo relazioni con soggetti pubblici e privati⁸⁴. Quando il requisito relazionale viene soddisfatto, le risorse presenti nel territorio vengono valorizzate in maniera più efficace e i singoli operatori riescono a migliorare le proprie performance garantendo la sostenibilità dello sviluppo dell'area territoriale⁸⁵.

Gli alberghi diffusi, infatti, non solo contribuiscono a distribuire i flussi turistici nel tempo e nello spazio, ma agiscono come *drivers* per la valorizzazione di un territorio e per lo sviluppo dell'intero sistema socio-economico locale nel pieno rispetto della sostenibilità.

Innanzitutto, gli alberghi diffusi rispondono al requisito della sostenibilità ambientale adottando prodotti a risparmio energetico o ecologici, attuando la raccolta differenziata e/o incentivando l'utilizzo di mezzi di trasporto a basso impatto ambientale. A differenza delle strutture più tradizionali, la formula degli alberghi diffusi non solo riconosce il patrimonio culturale locale quale risorsa strategica su cui puntare per attrarre la domanda turistica attraverso

⁸⁰ Paniccia *et al.* 2013.

⁸¹ Dall'Ara 2010.

⁸² Droli 2013.

⁸³ D.Lgs. 21 giugno 2011, n. 79, “Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo”, art. 9.

⁸⁴ Paniccia *et al.* 2010a.

⁸⁵ Droli 2013.

l'offerta "di un piccolo borgo", ma il suo legame con il contesto socio-culturale e naturalistico dell'area in cui sorge è esso stesso una risorsa primaria del progetto di sviluppo di cui l'albergo diffuso si fa testimone (requisiti della sostenibilità economica e sociale). Così, ad esempio, la valorizzazione di prodotti e delle usanze enogastronomiche si trasforma in un *driver* per lo sviluppo della ristorazione locale; la riqualificazione di edifici della tradizione locale, condotta rispettando l'architettura e gli arredi originali, oltre ad essere il mezzo attraverso il quale differenziare l'offerta e soddisfare le istanze culturali ed esperienziali che muovono le nuove tipologie di turisti, diviene uno strumento per lo sviluppo di nuova occupazione nei settori dell'artigianato e della tradizione locale; e, in generale, puntare sulle risorse specifiche del luogo e sul loro sviluppo rafforza l'identità comunitaria e induce i residenti a prendersi cura del patrimonio locale⁸⁶, contribuendo anche a ridurre il fenomeno dello spopolamento demografico che spesso caratterizza questi centri.

L'albergo diffuso, o meglio il circolo virtuoso che questa specifica formula di accoglienza attiva sul territorio, mostra come la globalizzazione possa diventare addirittura una fonte di opportunità per tutti quegli operatori che non si rivolgono al turismo di massa ma a specifiche nicchie di mercato che danno maggior valore proprio alle risorse culturali e alle tradizioni dell'area. Allo stesso tempo, però, il successo di queste iniziative nel lungo periodo dipende dalla capacità di questi stessi imprenditori di preservare sia le caratteristiche di unicità del patrimonio di risorse locali che l'impianto relazionale su cui poggia il modello, entrambi considerati come l'*humus* di questa specifica forma di offerta⁸⁷.

7. Il disegno della ricerca e la metodologia utilizzata

L'analisi della letteratura ha messo in luce come l'attenzione allo sviluppo sostenibile nel turismo non sia solo un modo per preservare le risorse (naturali, culturali, etc.) che l'impresa turistica utilizza alla base della creazione dei suoi pacchetti, ma può divenire una fonte di vantaggio competitivo quando i diversi attori che operano nel territorio, non solo imprese turistiche, ma anche enti pubblici, residenti e imprese operanti in altri settori, riescono a coordinarsi in modo da offrire all'esterno dell'area un'immagine coerente e legata alle specificità territoriali⁸⁸.

In effetti, secondo alcuni autori, il moderno mercato turistico è stato oggetto di un processo evolutivo che ha portato parte consistente dei flussi turistici ad allontanarsi da modalità di soddisfazione del bisogno di viaggio standardizzate

⁸⁶ Quattrocioni *et al.* 2012.

⁸⁷ Ferrari, Adamo 2011.

⁸⁸ Weaver 2001; Lordkipanidze *et al.* 2005.

in favore di servizi turistici creati appositamente per far vivere i valori e le tradizioni di aree locali molto differenti da quelle in cui si risiede usualmente⁸⁹. Queste nuove forme di offerta turistica, inoltre, hanno anche beneficiato delle nuove tecnologie che permettono un più veloce, e capillare, trasferimento delle informazioni e, conseguentemente, spingono gli operatori turistici a ridefinire i canali di vendita, usualmente disintermediandoli, se non a modificare la struttura stessa della filiera produttive in modo da coinvolgere anche operatori locali che, tradizionalmente, non sono considerati “turistici”⁹⁰.

In questo modo la globalizzazione diviene una fonte di opportunità per quegli operatori che si rivolgono a quelle specifiche nicchie di mercato che associano maggior valore alle risorse storico-culturali e alle abitudini enogastronomiche dell’area. Allo stesso tempo, però, ha messo in luce come il successo di queste iniziative nel lungo periodo dipenda dalla capacità degli imprenditori di preservare le caratteristiche di unicità del patrimonio di risorse locali; conseguentemente, gli imprenditori che decidono di competere in queste nicchie globali dovranno anche definire delle modalità operative per evitare che lo sviluppo delle loro attività vada a ledere l’integrità del patrimonio di risorse del territorio⁹¹.

L’analisi della letteratura, quindi, sottolinea come, oggi, le risorse del territorio possano assumere un ruolo prevalente nella definizione di nuovi prodotti turistici rivolti a quelle specifiche nicchie di mercato composte dai turisti che ricercano nel viaggio la possibilità di vivere un’esperienza più vicina alla tradizione del luogo che visitano. I piccoli borghi, soprattutto quelli che sorgono in aree territoriali non normalmente battute dal turismo di massa, possono essere buoni candidati per questa tipologia di sviluppo sostenibile legato al turismo.

Tenendo conto di queste considerazioni, in questo *paper* si è scelto di indagare le modalità con cui degli operatori turistici possono cogliere le opportunità legate a questa nuova tipologia di domanda turistica facendo leva sull’autenticità delle risorse territoriali di un piccolo borgo e valorizzandole per creare un insieme di servizi che permetta al turista di fare esperienza diretta delle tradizioni e dei valori tipici delle risorse culturali in contesti diversi dalle destinazioni turistiche *mainstream*.

Obiettivo di questa ricerca è quello di comprendere come la combinazione di risorse impresa/territorio possa diventare, nel caso di un piccolo borgo, essa stessa elemento centrale in questi processi. Data la natura espressamente esplorativa di questo studio si è scelto di utilizzare il metodo del singolo caso studio⁹² per comprendere:

⁸⁹ Giordana 2004; Rojas, Turner 2011; Dall’Ara 2015.

⁹⁰ Jaworski *et al.* 2000.

⁹¹ Vargo, Lush 2004; Ferrari, Adamo 2011.

⁹² Yin 1994.

- come la creazione di un prodotto turistico di successo basato sulle risorse del territorio abbia coinvolto anche attori all'esterno del comparto turistico in modo da rafforzare il legame con il territorio stesso;
- come la creazione di un tale prodotto turistico caratterizzi l'esperienza del turista attraverso il legame con il territorio, le sue tradizioni e la sua cultura specifica.

In questo lavoro si cerca, quindi, di comprendere il processo utilizzato per la definizione di questi prodotti e come le diverse risorse del territorio possano essere utilizzate nella creazione di un prodotto turistico sostenibile. In particolare si è scelto di prendere in considerazione un'esperienza di albergo diffuso costituito, all'inizio degli anni 2000, in un borgo medievale nella Regione Abruzzo, ossia il Sextantio Hotel in Santo Stefano di Sessanio.

La scelta del caso è stata guidata da alcune considerazioni ritenute significative.

Innanzitutto si è scelto di focalizzare il caso studio su di un albergo diffuso perché questa tipologia di struttura ricettiva ha forti legami con il territorio in cui viene costruita, di cui utilizza risorse, tradizioni e conoscenze come fonte di differenziazione, e a cui porta sviluppo occupazionale e interscambio culturale che permette di valorizzarne ulteriormente le risorse.

Inoltre, dato che lo scopo di questo lavoro è lo studio di una buona pratica, il processo di ricerca si è focalizzato su un caso di successo, inteso come un progetto imprenditoriale che sia stato effettivamente in grado di far leva su specificità territoriali per avviare un processo di sviluppo sostenibile. In particolare, per la selezione dell'albergo diffuso da studiare, si è inizialmente portata avanti una ricerca su questa tipologia di offerta ricettiva in modo da identificare cosa fosse stato precedentemente riconosciuto come fattore determinante di un processo di sviluppo di successo attuato mediante il recupero delle risorse locali. Il caso di Sextantio risponde a pieno a questa caratteristica come dimostrato dall'aver ottenuto nel 2007 il "Premio dell'Unione europea/Europa Nostra per la conservazione del patrimonio culturale" con particolare riferimento alla "Conservazione del patrimonio paesaggistico". Questo elemento permette di confidare che l'attività del suo soggetto imprenditoriale, Daniele Kihlgren, sia riuscita ad essere efficace per lo sviluppo del territorio. Bisogna anche rilevare come l'albergo diffuso creato da Daniele Kihlgren sia stato già oggetto di studio in diversi contributi⁹³ che hanno rilevato sia l'importanza del progetto per lo sviluppo dell'area sia la logica sistemica utilizzata in esso avvalorando ulteriormente la scelta effettuata.

Un'ulteriore considerazione che ha spinto verso la selezione di questo specifico caso è legata allo stato del borgo prima dell'avvio del progetto imprenditoriale. Infatti il borgo di Santo Stefano di Sessanio, prima dell'iniziativa

⁹³ Paniccia *et al.* 2010a; Paniccia *et al.* 2010b; Paniccia *et al.* 2013.

di Daniele Kihlgren, non faceva registrare flussi turistici. Questa condizione di partenza permette di considerare i flussi turistici sviluppati nel borgo a seguito dell'iniziativa imprenditoriale come una diretta conseguenza delle attività messe in atto, per la promozione del progetto Sextantio e per la necessaria organizzazione delle risorse territoriali, non solo dal soggetto imprenditoriale ma anche dagli altri attori coinvolti nella creazione di un prodotto coerente e di valore per alcune specifiche nicchie del mercato turistico globale, come previsto dall'analisi della letteratura.

Le analisi utilizzate nel caso ha fatto riferimento sia a fonti primarie che secondarie (tab. 1).

<i>Fonti Primarie</i>	<i>Fonti Secondarie</i>
Intervista a Daniele Kihlgren (n. 3)	Giornali e periodici
	Sito web dell'albergo e del gruppo Sextantio
	Altri siti web (<i>Borghi Italiani</i>)
	<i>Social media (Trip Advisor; Facebook)</i>

Tab. 1. Le fonti utilizzate per la redazione del caso studio (Fonte: ns. elaborazione)

Il processo di ricerca è partito dalla necessità di comprendere il ruolo che le risorse del territorio hanno avuto nella definizione dell'idea di business. Questa fase del processo d'indagine ha richiesto una prima intervista al soggetto imprenditoriale volta a comprendere la relazione che univa le risorse del territorio agli obiettivi che Daniele Kihlgren si era prefissato di raggiungere.

La prima intervista all'imprenditore, unitamente alle informazioni reperite sul sito *web* del gruppo, ha portato a ricostruire i soggetti che hanno partecipato, a diverso titolo, nel processo di *start-up* dell'albergo diffuso. Una successiva intervista è stata utilizzata per permettere il confronto con l'imprenditore stesso sul ruolo che i singoli soggetti hanno effettivamente avuto nel processo di *start-up* dell'albergo diffuso.

Infine si è fatto riferimento al sito web dell'albergo, con particolare attenzione alla presentazione degli specifici prodotti, in modo da determinare come le risorse del territorio siano inserite all'interno dei singoli prodotti. Le informazioni reperite sono state verificate prima guardando i *feedback* ottenuti dalla struttura nei principali *social media* e poi grazie ad una terza intervista con il soggetto imprenditoriale. In questo modo si è cercato di ricostruire l'esperienza che Sextantio Hotel ha portato sul mercato e il ruolo che le diverse risorse del territorio hanno al suo interno.

La fase di raccolta dei dati è durata circa 3 mesi da maggio a luglio 2014.

8. *Il caso studio di Sextantio Hotel*

Sextantio Hotel è un progetto imprenditoriale avviato, e sviluppato, dall'imprenditore italo-svedese Daniele Kihlgren. L'imprenditore ha avuto l'idea di sfruttare il borgo medievale fortificato di Santo Stefano di Sessanio come destinazione turistica durante un proprio viaggio in Abruzzo all'interno del Parco Nazionale del Gran Sasso-Monti della Laga.

Folgorato dal borgo sin dalla sua prima visita, Kihlgren ha deciso di basare il suo progetto imprenditoriale su due concetti di fondo. Innanzitutto, l'imprenditore ha subito notato l'autenticità delle risorse territoriali del borgo che, contrariamente a quello che è accaduto in altre località in Abruzzo, non aveva subito un processo di restauro in stile tirolese durante gli anni del boom economico e presentava ancora i suoi immobili nel classico stile medievale con le strutture fatte di legno e pietra. Alla bellezza del borgo e alla sua architettura caratteristica, che trova massima espressione nella Torre di Guardia dell'epoca dei Medici e nelle tre chiese di Santa Maria in Ruvo, Santo Stefano e Santa Maria delle Grazie, Kihlgren associa anche il valore culturale e storico di alcuni monumenti nei pressi del borgo, combinati insieme alle altre risorse del luogo per arricchire il valore storico culturale dell'esperienza turistica, come Rocca Calascio e la chiesa di Santa Maria della Pietà.

Il borgo non aveva subito modifiche alla sua originale struttura neanche in seguito al processo di abbandono che lo aveva interessato nel corso degli anni: nel 2004 il borgo contava ormai solo 70 residenti mentre negli anni Novanta erano ancora circa 7000. La conseguenza diretta era che circa il 75% delle abitazioni erano rimaste inutilizzate.

Un ulteriore vantaggio che l'imprenditore aveva intravisto nella possibilità di avviare un processo di recupero e valorizzazione delle risorse del borgo era legato alla quasi totale assenza di flussi turistici *incoming* che, insieme al progressivo processo di abbandono del centro storico, aveva portato gli immobili del borgo di Santo Stefano di Sessanio ad una drastica riduzione di prezzo permettendo un ampio investimento immobiliare.

L'imprenditore comprese che un borgo medievale quasi del tutto preservato, e senza troppi abitanti, poteva essere una valida base per creare un prodotto turistico in grado di rispondere a una specifica nicchia di mercato: quella dei turisti che vogliono vivere l'autenticità di un borgo storico italiano e le sue tradizioni come forma di turismo culturale. La sua idea era quella di utilizzare il borgo stesso come uno degli elementi distintivi per sostenere la vendita di un insieme di pacchetti turistici destinati a clienti con capacità di spesa medio-alte e, allo stesso tempo, con specifiche richieste in termini di valori e tradizioni. In questo modo Kihlgren voleva evitare fenomeni di sovra-utilizzo non sostenibile delle risorse del territorio.

Dopo un primo periodo in cui Kihlgren ha cercato di coinvolgere le istituzioni nel processo di restauro del borgo, egli ha avviato il progetto Sextantio Hotel

grazie a un prestito a tasso agevolato, anche se il punto di svolta si è avuto con la scelta di utilizzare un modello di *project financing* che facesse leva sul ricavato dell'attività ricettiva per avviare opere di restauro del patrimonio immobiliare che rendessero ancora più forte l'offerta turistica e stimolassero i clienti a ritornare nel borgo stesso. Con l'investimento iniziale, il soggetto imprenditoriale ha dato origine a uno dei primi esempi di albergo diffuso in Italia, acquistando oltre 5500 mq divisi in diversi immobili in seguito restaurati in modo da creare una struttura ricettiva di oltre 30 camere. Inoltre, l'imprenditore ha provveduto ad acquistare anche altre unità abitative del borgo da utilizzare non come parte dell'attività ricettiva ma come metodo di finanziamento, progettando di rivenderle una volta che, tramite lo stesso processo di sviluppo turistico, il prezzo degli immobili nel borgo fosse aumentato⁹⁴. Il progetto, nel suo complesso, è costato circa 8 milioni di euro.

Questa modalità operativa è stata seguita anche da altri imprenditori tanto che oggi in Santo Stefano di Sessanio sono presenti, oltre Sextantio Hotel, altre 5 strutture alberghiere avviate riutilizzando immobili del borgo medievale, cui si sono aggiunte ulteriori 5 strutture ricettive nelle immediate vicinanze. Nonostante questa espansione, però, l'albergo diffuso continua ad avere un ruolo preminente dato che esso copre circa il 40% di tutta l'offerta di ricettività del borgo.

Il processo di sviluppo è stato portato avanti senza alterare il patrimonio culturale dell'area, promuovendo solo azioni che si limitassero a modificare la destinazione d'uso delle strutture nel rispetto delle tecniche costruttive del luogo.

Per garantire il rispetto delle caratteristiche storiche delle unità abitative, Daniele Khilgren si è avvalso della collaborazione di diverse istituzioni pubbliche e di specifici progetti di ricerca. Fra le strutture coinvolte ritroviamo il Museo delle genti di Abruzzo di Pescara e l'Università di Chieti Gabriele D'Annunzio. In particolare l'imprenditore ha commissionato all'antropologa Annunziata Taraschi l'incarico di effettuare una ricerca filologica per analizzare le tradizioni dell'area e per poter aumentare la comprensione del patrimonio culturale da utilizzare a base del progetto Sextantio. Questo spirito ha guidato il processo di restauro degli immobili acquisiti dall'imprenditore italo-svedese che ha posto particolare attenzione alla scelta dei materiali da impiegare e degli arredi utilizzati all'interno delle stanze. Il progetto di restauro ha utilizzato il lavoro artigianale di mastri locali per tessere e filare le coperte secondo i metodi della tradizione e utilizzando i modelli tradizionali dell'area locale recuperati grazie a un vero e proprio processo di ricerca antropologica per coinvolgere gli anziani dell'area. Quando non è stato possibile utilizzare i materiali originali della tradizione locale, l'imprenditore ha optato per l'acquisto di mobili antichi

⁹⁴ A riguardo l'analisi dei dati dell'agenzia del territorio relativi ai soli anni 2006/2008 evidenzia un incremento del 90% circa del valore degli immobili.

presso le comunità limitrofe, da restaurare grazie al lavoro di artigiani locali al fine di aumentare l'aderenza delle stanze dell'Hotel alla tradizione.

Il progetto ha previsto il restauro di una storica cantina del borgo in cui si è costituito il ristorante "La Locanda sotto gli archi". Anche il ristorante è utilizzato per valorizzare il patrimonio di tradizioni del posto offrendo un menu composto da piatti le cui ricette provengono direttamente dalla memoria della gente del luogo. Grazie all'intervento di un agronomo specializzato sono state individuate le varietà di leguminose tipiche della cucina di Santo Stefano di Sessanio, ottenendo, in questo modo, una cucina genuina, direttamente legata alla reperibilità, alla stagionalità e alle valenze nutrizionali e terapeutiche degli ingredienti impiegati, nonché alle popolazioni che da sempre hanno vissuto in questi luoghi. Tra le altre, queste attività hanno permesso di recuperare la "riveglia", una varietà di leguminose tipica della cucina di Santo Stefano di Sessanio che era sparita dalle tavole locali da quasi 50 anni.

Quando non è stato possibile far leva sulle tradizioni locali, si è scelto di utilizzare un approccio minimalista in modo da evitare che il moderno potesse risaltare e alterare la percezione dei turisti. Anche il processo di creazione, e installazione, delle infrastrutture tecnologiche da utilizzare per non sacrificare il *comfort* degli ospiti del Sextantio è stato portato avanti senza compromettere l'autenticità dell'esperienza del turista. In tal senso, la scelta è sempre ricaduta sull'uso di tecnologie non visibili, come la connessione *wi-fi* per l'accesso a internet e i pannelli radianti sotto il pavimento per il riscaldamento.

Gli effetti positivi di queste iniziative di restauro hanno avuto importati conseguenze su tutto il borgo, non solo perché l'effetto virtuoso di queste iniziative si è tradotto in un aumento e in una destagionalizzazione dei flussi turistici *incoming*, ma anche perché il valore del patrimonio culturale di Santo Stefano e delle sue zone limitrofe è aumentato notevolmente dato che il rispetto delle risorse culturali dell'area locale ha reso il borgo stesso meta di riposo selezionata da diversi artisti e pensatori che l'hanno preferita per stabilirsi, per periodi più o meno lunghi, nelle diverse strutture ricettive che ivi hanno sede.

L'avvio del progetto imprenditoriale non ha favorito solo il processo di rigenerazione delle risorse dell'area locale e le iniziative volte a preservarle, ma ha portato anche positivi effetti economici. Da una parte si è accompagnato alla creazione di nuovi posti di lavoro sia nelle nuove strutture ricettive⁹⁵ che tramite il recupero di vecchie tradizioni artigianali in un percorso di sviluppo che ha unito la nuova imprenditorialità al pieno rispetto delle tradizioni locali. Gli effetti complessivi hanno portato ad una lenta ripresa economica, che si è estesa anche alle aree limitrofe al borgo, generando anche un forte aumento del valore degli immobili (gli immobili acquistati da Kihlgren per 60.000 lire al metro quadrato, pari a circa 30 euro, sono stati valutati per oltre 4000 euro al metro quadrato, con punte di quasi 7000 euro al metro quadrato, nel 2013).

⁹⁵ Nel solo albergo diffuso sono stati creati 25 nuovi posti di lavoro.

Dall'altra parte il vantaggio economico per il borgo deriva anche dalla sua capacità di generare nuovi flussi turistici che oggi si quantificano in oltre 7300 presenze l'anno con il vantaggio ulteriore di non essere soggetti a fenomeni stagionali come comunicato dallo stesso imprenditore durante la terza intervista. Di queste, circa il 40% soggiornano presso l'albergo diffuso. Il rimanente 60% delle presenze trova alloggio presso le altre strutture alberghiere che sono sorte nel territorio man mano che il borgo acquisiva visibilità.

9. *Discussione dei risultati*

Lo studio del caso mostra come il soggetto imprenditoriale abbia dato luogo al progetto Sextantio Hotel proprio per commercializzare un prodotto turistico che facesse leva su caratteristiche distintive di un territorio fortemente glocalizzato.

L'imprenditore ha individuato nel borgo medievale la possibilità di soddisfare la richiesta di una nicchia di turisti che vuole vivere un'esperienza della cultura italiana che si discosti dal conformismo delle tradizionali mete turistiche (che l'imprenditore identifica, a titolo di esempio, nelle città di Firenze, Roma e Venezia).

Il processo di indagine ha messo in luce una stretta congruenza fra il progetto di Sextantio Hotel e i principi propri della SDL. La ricostruzione del processo di *start-up*, come sostenuto dallo stesso imprenditore nel corso delle interviste, ha mostrato che la scelta di far leva sulle tradizioni locali sia stata centrale in tutte le sue azioni. In particolare, l'insieme delle costruzioni del borgo medievale fortificato assume il ruolo delle *operand resources* alla base dell'offerta turistica distintiva⁹⁶. Il *bundle* costituito dalle caratteristiche personali del soggetto imprenditoriale e dalle risorse cui poteva avere accesso possono essere interpretate come *operant resources* necessarie per valorizzare al meglio quelle comuni. La combinazione di risorse specifiche dell'impresa con quelle dell'area locale ha permesso all'imprenditore di commercializzare un prodotto protetto da forti barriere all'imitazione⁹⁷. Come previsto dalla MDM e dalla RBT, ciò ha reso possibile una strategia di focalizzazione rivolta a un segmento di turisti che unisce all'elevata capacità di spesa la richiesta di un'esperienza più diretta delle tradizioni locali e di massimizzare il potenziale di posizionamento.

Inoltre, considerando che un simile percorso strategico è stato messo in moto da Daniele Kihlgren nel sito dei Sassi di Matera, si ritiene anche di poter affermare che l'approccio tenuto dall'imprenditore fosse il risultato di una lucida volontà.

⁹⁶ Vargo, Lusch 2004.

⁹⁷ Barney 2007.

Il percorso di ricerca ha messo in luce come, per la corretta valorizzazione del patrimonio di risorse del territorio, l'imprenditore non si sia rivolto unicamente a operatori del comparto turistico, ma abbia dovuto coinvolgere un insieme diversificato di soggetti. In particolare il processo di sviluppo ha visto la collaborazione di un museo e di un'università, al fine di porre le basi per lo sviluppo di un progetto di ricerca antropologica che ha avuto come obiettivo quello di codificare gli usi e le tradizioni locali, da utilizzare poi come leva dell'offerta turistica di Sextantio Hotel anche grazie al coinvolgimento degli abitanti dell'area. Il coinvolgimento degli attori esterni al comparto turistico, confermato durante il percorso di ricerca, rappresenta uno dei punti in cui il presente studio si differenzia da quelli precedenti sullo stesso caso Sextantio, in quanto sottolinea la possibilità, se non la necessità, di allargare il processo di coinvolgimento degli *stakeholders* territoriali. Bisogna anche rilevare, però, come questo processo sia stato reso più semplice dalla mancanza di un legame diretto che unisse la famiglia dell'imprenditore al territorio; questo elemento, infatti, ha richiesto a Daniele Kihlgren di confrontarsi con molteplici soggetti proprio per ovviare alla sua condizione iniziale.

Le analisi confermano la visione di questo albergo diffuso come esempio di un processo di *regenerative sustainable development*⁹⁸ che ha avuto successo non solo perché ha permesso lo sviluppo di nuovi prodotti turistici, ma anche perché è riuscito a far aumentare la popolazione residente nell'area senza comprometterne il patrimonio di risorse.

Utilizzando una prospettiva maggiormente economica si deve rilevare come il risultato dell'azione imprenditoriale nel tessuto locale sia stata la creazione di un'offerta turistica basata su una relazione stabile con una nicchia di mercato che sceglie abitualmente di ritornare nel borgo proprio per continuare a godere della sua autenticità e che, conseguentemente, diviene un vigile protettore delle sue risorse distintive. Appare quindi che, per permettere la piena valorizzazione delle risorse territoriali, il processo di sviluppo del prodotto turistico abbia dovuto agire nel rispetto della loro autenticità, se non nella loro rigenerazione, al fine di creare un insieme coerente di servizi che non solo traessero vantaggio da queste risorse, ma che mettessero in atto dei sistemi di tutela contro facili strumentalizzazioni che, viceversa, le renderebbero sterili.

All'interno del caso si ritiene di dover far rilevare anche alcune specifiche "ombre" in grado, forse, di minare il valore dell'iniziativa nel lungo periodo. Il processo di ricerca ha permesso di rilevare come, nel progetto, manchi completamente l'indicazione delle modalità con cui far fronte alla progressiva perdita delle identità culturali che seguirà naturalmente alla morte degli anziani del luogo. Infatti, non vi è alcun diretto riferimento al trasferimento e alla diffusione delle tradizioni locali e delle risorse culturali dell'area né ai giovani, né tanto meno ai nuovi abitanti. Tale elemento amplifica il rischio che nel

⁹⁸ Lyle 1996.

tempo, e con la progressiva vendita degli immobili a persone provenienti da culture diverse, il patrimonio culturale del borgo possa perdere di distintività, minando le fondamenta stesse del progetto.

Il caso, infine, mette in luce l'importanza che ha avuto, nel processo di progettazione di questo albergo diffuso, l'accurato studio delle tradizioni locali svolto da un'antropologa. Infatti solo tramite un percorso di indagine accurato che ha portato alla luce anche le tradizioni locali ormai desuete si sono potute porre le basi per il processo di *regenerative sustainable development* che ha caratterizzato l'idea imprenditoriale sin dalle sue prime fasi e che ha fornito una chiara guida allo sviluppo dell'iniziativa negli anni.

Riferimenti bibliografici / References

- Ahmed A., Mcquaid R.W. (2005), *Entrepreneurship, Management, and Sustainable Development*, «World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development», 1, n. 1, pp. 6-30.
- Amit R., Schoemaker P.J. (1993), *Strategic assets and organizational rent*, «Strategic management journal», 14, n. 1, pp. 33-46.
- Angelevska-Najdeska K., Rakicevik G. (2012), *Planning of sustainable tourism development*, «Procedia-Social and Behavioral Sciences», n. 44, pp. 210-220.
- Apostolopoulos Y., Leivadi S., Yiannakis A., a cura di (2013), *The sociology of tourism: theoretical and empirical investigations*, 1, Londra: Routledge.
- Askegaard S., Madsen T.K. (1998), *The local and the global: exploring traits of homogeneity and heterogeneity in European food cultures*, «International Business Review», 7, n. 6, pp. 549-568.
- Barney J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, «Journal of management», 17, n. 1, pp. 99-120.
- Barney J.B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading: Addison Wesley Publishing Company.
- Barney J.B. (2007), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 3rd ed., Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Benkler Y. (2007), *La ricchezza della Rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta le libertà*, Milano: Università Bocconi.
- Brunetti F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Padova: Cedam.
- Buhalis D., Law R. (2008), *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of e-Tourism research*, «Tourism management», 29, n. 4, pp. 609-623.
- Candela G., Figini P. (2003), *Economia del turismo: principi micro e macro economici*, Milano: McGraw-Hill.
- Casarin F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Torino: Giappichelli.

- Confalonieri M. (2011), *A typical Italian phenomenon: The “albergo diffuso”*, «Tourism Management», 32, n. 3, pp. 685-687.
- Constantin J.A., Lusch R.F. (1994), *Understanding resource management: How to deploy your people, products, and processes for maximum productivity*, Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Pub.
- Cooper C., Wahab S., edited by (2005), *Tourism in the Age of Globalisation*, Londra: Routledge.
- D’Aveni R. (1995), *Ipercompetizione: le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*, Milano: Il Sole 24 Ore.
- D’Elia A. (1998), *Economia e gestione delle imprese turistiche*, Milano: Etaslibri.
- Dall’Ara G. (2010), *Manuale dell’Albergo Diffuso: l’idea, la gestione, il marketing dell’ospitalità diffusa*, Milano: FrancoAngeli.
- Dall’Ara G., Morandi F. (2010), *Il turismo nei borghi. La normativa, il marketing e i casi di eccellenza*, Macerata: Nuova Giuridica.
- Dall’Ara G., a cura di (2010), *PMI nel turismo. Un’opportunità per lo sviluppo*, Milano: FrancoAngeli.
- Day G.S. (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, «Journal of Marketing», 58, n. 4, pp. 37-52.
- Della Corte V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova: Cedam.
- Della Corte V. (2009), *Imprese e Sistemi Turistici. Il management*, Milano: Egea.
- Della Corte V., Sciarelli M. (2012), *Destination Management e logica sistemica: un confronto internazionale*, Torino: Giappichelli.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, «Management science», 35, n. 12, pp. 1504-1511.
- Droli M., Dall’Ara G. (2012), *Ripartire dalla Bellezza. Gestione e marketing delle Opportunità d’Innovazione nell’Albergo Diffuso, nei Centri Storici e nelle Aree Rurali*, Padova: CLEUP.
- Droli M. (2013), *Il management delle opportunità imprenditoriali ‘a chilometro-zero’: buone prassi per l’innovazione d’impresa nell’Albergo Diffuso*, in *L’innovazione per la competitività delle imprese*, XXV Convegno annuale di Sinergie (Ancona, 24-25 ottobre 2013), Referred Electronic Conference Proceeding, pp. 97-112, <<http://theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/XXV/article/view/862/667>>, 25.02.2016.
- Elkington J. (1992), *Towards the Sustainable Corporation: WinWin-Win Business Strategies for Sustainable Development*, «California Management Review», 36, n. 2, pp. 90-100.
- Ferrari S., Adamo G.E. (2011), *Autenticità e risorse locali come attrattive turistiche: il caso della Calabria*, «Sinergie rivista di studi e ricerche», 66, n. 5, pp. 79-112.
- Fesenmaier D.R., Leppers A.W., O’Leary J.T. (1999), *Developing a Knowledge-Based Tourism Marketing Information System*, «Information Technology and Tourism», 2, n. 1, pp. 31-44.

- Franch M. (2002), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino: Giappichelli.
- Francini C., Palermo V., Francini M., Colucci M., Palermo A. (2012), *I centri storici minori. Strategie di rigenerazione funzionale*, Milano: Franco Angeli.
- Friedman J. (1995), *Global system, globalization and the parameters of modernity*, in *Global modernities*, edited by M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson, Londra: SAGE, pp. 69-90.
- Giordana F. (2004), *La comunicazione del turismo tra immagine, immaginario e immaginazione*, Milano: Franco Angeli.
- Golinelli C.M., Trunfio M. (2007), *Sistemi turistici locali: limiti e possibilità di sviluppo nelle regioni italiane*, «Economia e diritto del terziario», 2, n. 2, pp. 1000-1035.
- Goodman D.J. (2007), *Globalization and consumer culture*, in *The Blackwell Companion to Globalization*, edited by G. Ritzer, Hoboken, NJ: Blackwell Publishing Ltd, pp. 330-351.
- Grant R.M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, Hoboken, NJ: Wiley e Sons.
- Gretzel U. (2011), *Intelligent systems in tourism: A social science perspective*, «Annals of Tourism Research», 38, n. 3, pp. 757-779.
- Hallenga-Brink S.C., Brezet J.C. (2005), *The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism*, «Journal of Cleaner Production», n. 13, pp. 141-149.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hazari B.R., Sgro P.M. (1995), *Tourism and growth in a dynamic model of trade*, «Journal of International Trade and Economic Development», 4, n. 2, pp. 143-252.
- Higgins-Desbiolles F. (2006), *More than an "industry": The forgotten power of tourism as a social force*, «Tourism Management», 27, n. 6, pp. 1192-1208.
- Hjalager A.M. (2007), *Stages in the economic globalization of tourism*, «Annals of Tourism Research», 34, n. 2, pp. 437-457.
- Hult G.T.M., Ketchen D.J. Jr. (2001), *Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance*, «Strategic Management Journal», 22, n. 9, pp. 899-906.
- Hunter C. (2012), *Aspects of the sustainable tourism debate from a natural resources perspective*, in *Sustainable tourism. A global perspective*, edited by R. Harris, P. Williams, T. Griffin, New York: Routledge, pp. 3-23.
- Jaworski B.J., Kohli A.K. (1993), *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, «Journal of Marketing», 57, n. 3, pp. 53-70.
- Jaworski B., Kohli A.K., Sahay A. (2000), *Market-Driven Versus Driving Markets*, «Journal of the academy of marketing science», 28, n. 1, pp. 45-54.
- Krippendorf J. (1982), *Towards new tourism policies: The importance of environmental and socio cultural factors*, «Tourism Management», 3, n. 3, pp. 135-148.

- Lehtonen M. (2004), *The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions*, «Ecological Economics», n. 49, pp. 199-214.
- Leotta N. (2005), *Approcci visuali di turismo urbano: il tempo del viaggio, il tempo dello sguardo*, Milano: Hoepli.
- Lordkipanidze M., Brezet H., Backman M. (2005), *The entrepreneurship factor in sustainable tourism development*, «Journal of Cleaner Production», 13, n. 8, pp. 787-798.
- Luo M., Feng R., Cai L.A. (2013), *Information Search Behavior and Tourist Characteristics: The Internet vis-à-vis. Other Information Sources*, in *Handbook of Consumer Behavior Tourism and the Internet*, edited by J.E. Mills, R. Law, Londra: Routledge, pp. 15-27.
- Lyle J.T. (1996), *Regenerative design for sustainable development*, Hoboken, NJ: Wiley e Sons.
- Martini U. (2013), *Introduzione. Approccio alla sostenibilità, governance e competitività delle destinazioni turistiche: stato dell'arte e prospettive*, in *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, a cura di M. Franch, U. Martini, Bologna: Il Mulino, pp. 17-63.
- Middleton V.T.C. (2001), *Marketing in travel and Tourism*, 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mills J.E., Law R. (2013), *Handbook of Consumer Behavior Tourism and the Internet*, Londra: Routledge.
- Minguzzi A., Paniccia P., Valeri M. (2011), *Coevoluzione tra impresa turistica e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'albergo diffuso*, in *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, a cura di L. Pilotti, Bologna: Il Mulino, pp. 405-461.
- Montanari A. (2008), *Turismo urbano: tra identità locale e cultura globale*, Milano: Mondadori.
- Moutinho L., a cura di (2011), *Strategic management in tourism*, New York: CABI Publishing.
- Murphy P. (2014), *Potential Synergies for the Short-Break Holiday and Rural Tourism Markets: Evidence from a National Australian Survey*, «Tourism Planning, Development», 11, n. 3, pp. 261-274.
- Nash D., Smith V.L. (1991), *Anthropology and tourism*, «Annals of Tourism Research», 18, n. 1, pp. 12-25.
- Nunez T. (1989), *Touristic studies in anthropological perspective*, «Hosts and guests: The anthropology of tourism», n. 2, pp. 265-279.
- Nuryanti W. (1996), *Heritage and postmodern tourism*, «Annals of tourism research», 23, n. 2, pp. 249-260.
- Paniccia P. (2012), *Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'"albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali*, «Impresa Progetto», 1, pp. 1-26.

- Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M. (2010a), *The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business: The Sextantio Albergo Diffuso*, in *Innovation and Entrepreneurship: Strategies and Processes for Success in Tourism*, edited by K. Weiermair, P. Keller, H. Pechlaner, F.M. Go, Berlino: ESV, pp. 97-116.
- Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M. (2010b), *Innovazioni made in Italy del management alberghiero. La realtà degli alberghi diffusi*, in *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca*, a cura di P. Paniccia, P. Silvestrelli, M. Valeri, Torino: Giappichelli, pp. 91-130.
- Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M., Montella M.M., Rozera C. (2013), *Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'«albergo diffuso» come progetto di valorizzazione per il territorio*, in *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, a cura di M. Franch, U. Martini, Bologna: Il Mulino, pp. 273-324.
- Papaluca O., Tani M. (2013), *La relazione tra efficacia e coordinamento nei prodotti di turismo sostenibile e responsabile*, in *Dal turismo sostenibile alla responsabilità sociale d'impresa*, a cura di M.R. La Torre, Napoli: Università degli Studi Suor Orsola Benincasa, pp. 131-148.
- Pearce P.L. (1982), *The social psychology of tourist behavior*, Oxford: Pergamon Press.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Peteraf M.A. (1993), *The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View*, «Strategic management journal», 14, n. 3, pp. 179-191.
- Peteraf M.A., Barney J.B. (2003), *Unraveling the Resource-based tangle*, «Managerial and Decision Economics», 24, n. 4, pp. 309-323.
- Pine J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the Experience Economy*, «Harvard Business Review», 76, pp. 97-106.
- Plog S.C., Ritchie J.R.B., Goeldner C.R. (1987), *Understanding psychographics in tourism research*, in *Travel, tourism, and hospitality research. A handbook for managers and researchers*, edited by J.R.B. Ritchie, C.R. Goeldner, Hoboken, NJ: Wiley e Sons, pp. 203-213.
- Poon A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, Wallingford: CAB International.
- Prahalad C., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, «Harvard Business Review», 68, n. 3, pp. 79-91.
- Quattrociochi B., Faggioni F., Montella M.M. (2012), *Protection, preservation and enhancement, three main aspects of the Italian cultural heritage*, in *Advances in Tourism Studies. In memory of Clara Stefania Petrillo*, edited by A. Morvillo, Milano: McGraw Hill, pp. 381-408.
- Quattrociochi B., Montella M.M. (2013), *L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo*, in *L'innovazione per*

- la competitività delle imprese*, XXV Convegno annuale di Sinergie (Ancona, 24-25 ottobre 2013), Referred Electronic Conference Proceeding, pp. 113-130, <<http://theitalianjournalofmanagement.it/rivista/index.php/XXV/article/view/863/624>>, 25.02.2016.
- Ricci M. (2011), *Attualità della riqualificazione: perché valorizzare i centri storici*, «Contesti», 1, n. 1/2, pp. 58-62.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino: Giappichelli.
- Rojas D.S., Turner E. (2011), *Spam and Pop-Tarts? Joint Response to Anthropology and Tourism*, «Anthropology News», 52, n. 3, p. 4.
- Rosignoli S. (2009), *Incidenza del turismo sull'economia regionale: stima del contributo effettivo ed esercizio di valutazione del potenziale*, Firenze: IRPET.
- Rossi C. (2008), *Il management delle imprese di viaggio e turismo*, Milano: Franco Angeli.
- Rusconi G., Dorigatti M. (2004), *Modelli di rendicontazione etico-sociale e applicazioni pratiche*, Milano: FrancoAngeli.
- Saarinen J., Rogerson C., Manwa H. (2011), *Tourism and Millennium Development Goals: tourism for global development?*, Londra: Routledge.
- Sciarelli M. (2008), *Resource-Based Theory e Market-Driven Management*, «Symphonia», n. 2, pp. 66-80.
- Sciarelli M., Tani M., Papaluca O. (2012), *Il bilanciamento di finalità economiche e sociali nei sistemi sociali del turismo sostenibile*, in *Atti: IV Riunione Scientifica SISTUR (Società Italiana di Scienze del Turismo)* (Palermo, 26-27 ottobre 2012), a cura di M. Ruisi, L. Picciotto, Roma: Aracne, pp. 483-498.
- Sciarelli S., a cura di (2007), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la Governance*, Torino: Giappichelli.
- Seaton A.V., Alford P. (2005), *The effects of globalisation on tourism promotion*, in *Tourism in the Age of Globalisation*, edited by C. Cooper, S.Wahab, Londra: Routledge, pp. 97-122.
- Serino C. (2009), *La Diversità come risorsa: il turismo come valorizzazione delle specificità culturali e come fonte di benessere psico-sociale*, «Turismo e Psicologia», n. 2, pp. 377-391.
- Shapiro B.P. (1988), *What the Hell Is 'Market Oriented'?*, «Harvard Business Review», 66, n. 6, pp. 119-125.
- Silvestrelli P. (2011), *Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'«albergo diffuso»: interdipendenze e sinergie*, «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 2, pp. 253-274.
- Slater S.F., Narver J.C. (1995), *Market Orientation and the Learning Organisation*, «Journal of Marketing», 59, n. 3, pp. 63-74.
- Smith V.L., a cura di (2012), *Hosts and guests: The anthropology of tourism*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

- Sorrentino M. (2003), *Le nuove imprese*, Padova: Cedam.
- Stevenson H. (1999), *The six dimensions of entrepreneurship*, in *Mastering Enterprise*, edited by S. Birley, D. Muzyka, Londra: Pitman, pp. 9-14.
- Stipanuk D.M. (1993), *Tourism and technology: interactions and implications*, «Tourism Management», 14, n. 4, pp. 267-278.
- UNWTO (2014), *UNWTO World Tourism Barometer*, n. 12, October, <<http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>>, 25.02.2016.
- UNWTO (2015), *UNWTO Tourism Highlights*, <<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>>, 25.02.2016.
- Uriely N. (2005), *The tourist experience: Conceptual developments*, «Annals of Tourism Research», 32, n. 1, pp. 199-216.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, «Journal of marketing», 68, n. 1, pp. 1-17.
- Vidal González M. (2008), *Intangible heritage tourism and identity*, «Tourism Management», 29, n. 4, pp. 807-810.
- Vorhies D.W., Harker M. (2000), *The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation*, «Australian Journal of Management», 25, n. 2, pp. 145-173.
- Weaver D.B. (2001), *Ecotourism in the Context of Other Tourism Types*, in *The encyclopedia of ecotourism*, edited by D.B. Weaver, New York: CABI Publishing, pp. 73-84.
- Welford R. (1995), *Environmental Strategy and Sustainable Development*, Londra: Routledge.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-Based View of the firm*, «Strategic management journal», 5, n. 2, pp. 171-180.
- Whitla P., Walters P.G., Davies H. (2007), *Global strategies in the international hotel industry*, «International Journal of Hospitality Management», 26, n. 4, pp. 777-792.
- WTTC (2012), *Travel & Tourism Economic Impact 2012. World*, London: World Travel & Tourism Council, <http://www.ontit.it/opencms/export/sites/default/ont/it/documenti/files/ONT_2012-03-23_02800.pdf>, 25.02.2016.
- WTO (1993), *Sustainable tourism development: Guide for local planners*, Madrid: World Tourism Organization.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park: Sage Publications.

Direttore / Editor

Massimo Montella

Co-Direttori / Co-Editors

Tommy D. Andersson, University of Gothenburg, Svezia
Elio Borgonovi, Università Bocconi di Milano
Rosanna Cioffi, Seconda Università di Napoli
Stefano Della Torre, Politecnico di Milano
Michela Di Macco, Università di Roma “La Sapienza”
Daniele Manacorda, Università degli Studi di Roma Tre
Serge Noiret, European University Institute
Tonino Pencarelli, Università di Urbino “Carlo Bo”
Angelo R. Pupino, Università degli Studi di Napoli L'Orientale
Girolamo Sciuillo, Università di Bologna

Comitato editoriale / Editorial Office

Giuseppe Capriotti, Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari,
Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Enrico Nicosia,
Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni

Comitato scientifico / Scientific Committee

Dipartimento di Scienze della formazione, dei beni culturali e del turismo
Sezione di beni culturali “Giovanni Urbani” – Università di Macerata
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
Division of Cultural Heritage “Giovanni Urbani” – University of Macerata

Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni,
Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer,
Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani,
Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi,
Carmen Vitale