

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'Atti (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.



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.

Publicato 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 comunica 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</i> e <i>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</i> e <i>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 Daniela Cicchini, Alberto Manzari, Salvatore Principale e Serena Santis)	»	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 Ruggero Sainaghi e Graziano Abrate)	»	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

5. Assetti societari e rischio di credito nel settore alberghiero: un focus sull'Italia	
(di <i>Pierluca Di Cagno</i> e <i>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</i> e <i>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</i> e <i>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 “ <i>lighthouse accommodation</i> ”	»	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</i> ed <i>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

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* sistemica. 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 sistemico alla *governance* da parte dell'autorità all'uopo legittimamente preposta a livello sovraordinato. Studi precedenti sottolineano come l'adozione di una prospettiva sistemica nella *governance* dei beni culturali sia fondamentale per garantire una valorizzazione sostenibile a lungo termine (Hughes & Carlsen, 2010; Russo-Spena 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-Spena 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 sistemico-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 sistemico 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 sistemica?

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 sbigliamentamento 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 sbigliamentamento 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 Iato	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 Pantalieria	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 rappresenta 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 sbigliettamento, è interessante 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 guardiania. Un altro aspetto cruciale è rappresentato dagli investimenti per lavori di ammodernamento, efficientamento 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 *coopetition*; Della Corte e Sciarelli, 2009).

Bibliografia

- Alyfanti, K. (2020). Strategic Planning to Promote the Cultural Heritage. The Business Model Canvas for the Kapodestrian 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., & Sciarelli, 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 *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-Spena, 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/IJEER-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>.