

Management e marketing del turismo

Direttore

Linda OSTI
Libera Università di Bolzano

Comitato scientifico

Giacomo DEL CHIAPPA
Università degli Studi di Sassari

Gianluca GOFFI
Libera Università di Bolzano

Lorenzo MASIERO
Hong Kong Polytechnic University

Oswin MAURER
Libera Università di Bolzano

Paolo Giuseppe MURA
Zayed University

Consuelo Rubina NAVA
Università della Valle d'Aosta

Tonino PENCARELLI
Università degli studi di Urbino Carlo Bo

Oksana TOKARCHUK
Libera Università di Bolzano

Management e marketing del turismo



Nel corso dei decenni, il turismo ha registrato una continua crescita e un'ampia diversificazione, diventando uno dei settori economici in più rapido sviluppo al mondo e trasformandosi in un fattore chiave per il progresso socio-economico di diverse destinazioni nei paesi industrializzati, così come in quelli in via di sviluppo. La continua crescita e l'importanza del fenomeno hanno portato a un costante aumento degli studi scientifici sul turismo, provenienti principalmente da ambiti relativi alla gestione aziendale, al marketing, all'economia applicata e alla sostenibilità.

La collana nasce con lo scopo di raccogliere e dare valore, in forma di monografia o curatela, a studi scientifici che, attraverso diversi approcci metodologici e interdisciplinari, offrono un valido contributo all'attuale corpus di conoscenze nel management del turismo.

Le pubblicazioni verranno ammesse sulla base di una revisione anonima fra pari e di originalità, rigorosità di metodo, potenziale impatto positivo per la comunità scientifica.

Le opere potranno essere presentate sia in lingua italiana che inglese.

CLAUDIA COZZIO

**LA COMUNICAZIONE
SOSTENIBILE NEL
COMPARTO RICETTIVO
UN APPROCCIO EMPIRICO**





©

ISBN
979-12-218-0475-1

PRIMA EDIZIONE
ROMA 25 GENNAIO 2023

INDICE

- 9 *Introduzione*
- 13 Capitolo I
La sostenibilità nel comparto turistico ricettivo: un'analisi della letteratura
1.1. Le tre dimensioni della sostenibilità, 13 – 1.2. L'Hotel Sustainable
Business Model, 15 – 1.3. Gli orientamenti attuali nella letteratura, 17 – 1.3.1.
Le sfide future per la ricerca accademica, 21.
- 25 Capitolo II
La comunicazione persuasiva
2.1. Il modello lineare di comunicazione, 25 – 2.2. Il messaggio: aspetti teorici
della comunicazione persuasiva, 27 – 2.2.1. *La comunicazione cognitiva*, 27 –
2.2.2. *La comunicazione affettiva*, 28 – 2.2.3. *La comunicazione normativa*, 29
– 2.3. Il mittente e il destinatario, 30 – 2.4. Il canale, 33.
- 35 Capitolo III
Il contenuto del messaggio come leva strategica nella comunicazione
sostenibile: un approccio empirico
3.1. Il contesto delle ricerche empiriche, 35 – 3.1.1. *Il consumo di cibo so-
stenibile in hotel*, 35 – 3.1.2. *La minimizzazione dello spreco di cibo in hotel*,
37 – 3.2. Primo studio, 40 – 3.2.1. *Modello teorico di riferimento*, 40 – 3.2.2.
Metodologia, 44 – 3.2.3. *I principali risultati*, 46 – 3.3. Secondo studio, 49
– 3.3.1. *Modello teorico di riferimento*, 50 – 3.3.2. *Metodologia*, 53 – 3.3.3. *I
principali risultati*, 56.

61	Capitolo IV Il ruolo pratico del mittente e del ricevente nel processo comunicativo sostenibile
	4.1. Il contesto della ricerca empirica, 61 – 4.2. Le ipotesi, 64 – 4.3. Metodologia, 66 – 4.4. I risultati principali, 69 – 4.5. Implicazioni teoriche e manageriali, 71.
75	<i>Conclusioni</i>
79	<i>Bibliografia</i>

INTRODUZIONE

Il contesto ricettivo appare particolarmente sfidante per incoraggiare comportamenti sostenibili in quanto i turisti appaiono perlopiù concentrati a provare spensieratezza e felicità, e difficilmente sembrano disposti a sacrificare queste sensazioni per un consumo più etico. Dunque, in questo contesto, indagare l'efficacia di meccanismi persuasivi che possano incentivare la sostenibilità attraverso il coinvolgimento del consumatore finale appare di vitale importanza. La sostenibilità rappresenta una delle principali sfide per il settore dell'ospitalità, formalizzata anche dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile.

Questo lavoro mira ad analizzare i principali approcci e orientamenti della letteratura in merito alla comunicazione sostenibile nel comparto ricettivo e integra questo approccio con una prospettiva pratica. L'approccio empirico si concentra sulla metodologia innovativa degli esperimenti sul campo che permettono di misurare con precisione il comportamento effettivo del consumatore finale. La metodologia sperimentale permette infatti di superare il divario tra atteggiamenti, tradizionalmente misurati con questionari e interviste, e comportamento reale, consentendo di monitorare questo ultimo in modo puntuale. L'analisi empirica mette a confronto l'efficacia persuasiva di differenti attività comunicative volte alla riduzione dello spreco di cibo e all'aumento del consumo di cibo sostenibile in contesti legati alla ricettività alberghiera, delineando così le strategie vincenti per una comunicazione sostenibile.

In particolare, il *primo capitolo* delinea i confini della sostenibilità nel comparto turistico ricettivo attraverso un'analisi della letteratura esistente. Vengono analizzate le principali definizioni del costrutto ed evidenziate le tre dimensioni principali che lo caratterizzano. Il capitolo si sofferma poi sull'*Hotel Sustainable Business Model* (HSBM) sviluppato da Mihalič *et al.* (2012) che fornisce un modello di riferimento che riassume le dimensioni verso cui devono essere orientati gli sforzi per diffondere la sostenibilità nel settore dell'ospitalità. Dopo avere analizzato gli orientamenti attuali nella letteratura, si analizzano in seguito le sfide future della ricerca accademica volte ad un approccio olistico che tenga in considerazione tutte e tre le dimensioni principali della sostenibilità, quali quella economica, ambientale e sociale.

Il *secondo capitolo* si focalizza sull'approccio della comunicazione persuasiva come strumento fondamentale per diffondere l'adozione di comportamenti sostenibili nel comparto ricettivo. Tale approccio si fonda sul modello di comunicazione lineare sviluppato da Berlo (1960) che si basa su quattro elementi costitutivi fondamentali quali il mittente (M), il messaggio (M), il canale (C) e il destinatario (D). Vengono poi proposte le diverse strategie comunicative che gli operatori ricettivi possono adottare per incoraggiare comportamenti sostenibili nel settore dell'ospitalità. Esse sono la comunicazione cognitiva, affettiva e normativa che influenzano in particolare l'elemento costitutivo del messaggio (Zarantonello *et al.*, 2013). Il capitolo si chiude soffermandosi sul ruolo rivestito dal ricevente, dal destinatario e dal canale nel processo comunicativo.

Il *terzo capitolo* presenta un approccio pratico che mira a comprendere l'importanza del contenuto del messaggio come leva strategica nella comunicazione sostenibile. Vengono presentati due studi basati su esperimenti sul campo, uno volto a incrementare il consumo di cibo etico e sostenibile in hotel e l'altro volto alla minimizzazione dello spreco di cibo nel contesto edonistico dell'ospitalità. Una buona comunicazione può infatti impattare positivamente sui comportamenti attuali dei destinatari e l'obiettivo principale del capitolo è quello di indagare l'efficacia persuasiva di differenti messaggi comunicativi. I risultati mostrano che i messaggi di natura affettiva che utilizzano una combinazione di segnali visivi, emotivi e partecipativi superano l'efficacia

persuasiva di messaggi di natura meramente informativa e cognitiva, facendo avanzare così la ricerca sulla comunicazione persuasiva in contesti edonistici (Xu e Jeong, 2019; Warren *et al.*, 2017).

Il presente lavoro si chiude con il *quarto capitolo* che affronta con uno studio empirico il ruolo del mittente e del destinatario nel processo comunicativo sostenibile, adottando così un approccio integrato. Lo studio si fonda su un esperimento sul campo nel contesto della promozione del consumo di cibo sostenibile nel comparto ricettivo. I risultati non forniscono prove significative sul fatto che la trasmissione del messaggio da parte di una fonte identificabile sia rilevante per aumentare il suo potere persuasivo, pertanto il ruolo del mittente appare marginale. Per contro, i risultati suggeriscono che l'influenza percepita dai turisti di un messaggio persuasivo dipende sia dal contenuto del messaggio stesso che dalle caratteristiche del destinatario. Si sottolinea anche un'interazione tra questi elementi costitutivi in quanto l'effetto del contenuto del messaggio dipende dai comportamenti sostenibili quotidiani adottati dal ricevente (i.e., alimentazione sana, acquisto etico, comportamento a favore dell'ambiente). La ricerca mette in evidenza questo elemento di novità: la persuasione percepita è guidata sia dal contenuto del messaggio che dalle caratteristiche del destinatario, mentre il mittente sembra rivestire un ruolo marginale nel processo comunicativo fondato sulla persuasione. Il capitolo si conclude con approfondimenti teorici e manageriali su come persuadere i turisti verso un'alimentazione sostenibile nel contesto dell'ospitalità.

In questa introduzione si consenta all'autrice di ringraziare i colleghi che hanno contribuito al valore di questa monografia. Mi riferisco nello specifico ai professori Oswin Maurer e Michael Volgger che mi hanno supportata nello scrivere questo lavoro, fornendo un punto di vista diverso e complementare nella ricerca. Ringrazio poi il professor Ross Taplin e la collega Oksana Tokarchuk per avere arricchito le mie competenze metodologiche che hanno reso possibile la stesura di questo lavoro.

CAPITOLO I

LA SOSTENIBILITÀ NEL COMPARTO TURISTICO RICETTIVO UN'ANALISI DELLA LETTERATURA

1.1. Le tre dimensioni della sostenibilità

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO), ha definito il turismo come un fenomeno sociale, culturale ed economico che comporta lo spostamento di persone in paesi o luoghi al di fuori del loro ambiente abituale per scopi personali, commerciali o professionali. Queste persone sono chiamate visitatori, e possono essere turisti o escursionisti, residenti o non residenti. Il turismo è strettamente legato alle attività di questi soggetti, le cui attività comportano spese turistiche (UNWTO, 2008). I fattori utilizzati per definire e classificare il turismo includono il luogo di origine, la durata del viaggio e lo scopo del viaggio, sottolineando così l'importanza della mobilità per la definizione della nozione di turismo (La Rocca, 2015).

Nell'anno 2005, l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) e il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) hanno definito il turismo sostenibile come un turismo che tiene pienamente conto dei suoi impatti economici, sociali e ambientali attuali e futuri, rispondendo alle esigenze dei visitatori, dell'industria, dell'ambiente e delle comunità ospitanti. Turismo sostenibile è un termine che include diversi costrutti, tra cui ecoturismo, turismo responsabile, turismo verde (Streimikiene *et al.*, 2021; Confalonieri, 2008).

Il turismo sostenibile è infatti interpretato come un turismo capace di durare nel tempo mantenendo i suoi valori quali-quantitativi,

facendo coincidere, nel breve e nel lungo periodo, le aspettative dei residenti con quelle dei turisti, senza diminuire il livello qualitativo dell'esperienza turistica e senza danneggiare le risorse ambientali e sociali del territorio interessato dal fenomeno turistico (Schönherr *et al.*, 2023). Il turismo sostenibile è quindi visto come un processo manageriale volto alla minimizzazione degli effetti negativi dell'industria turistica sulle risorse naturali, ricavando così miglioramenti dal punto di vista economico e sociale (Woosnam e Ribeiro, 2023).

La nozione di turismo sostenibile comprende tre principali dimensioni della sostenibilità quali quella economica, quella ambientale e quella sociale (Costa *et al.*, 2022; Pimentel de Oliveira e Pitarch-Garrido, 2022; Bianchi, 1998). Il pilastro economico si concentra sui risultati operativi di un'azienda, che rappresentano la misura principale del suo successo. Un'organizzazione, per rimanere sostenibile, deve realizzare un profitto. Contemporaneamente però è altresì necessario sviluppare pratiche efficaci di *governance* e di *risk management*. Questo implica che gli interessi degli azionisti, della comunità aziendale, dei fornitori e dei consumatori finali devono essere allineati a quelli della *governance* interna (i.e., consiglio di amministrazione). Le imprese possono sostenere le iniziative di sostenibilità solo con l'inclusione del pilastro economico che funge come dimensione di controllo (Beattie, 2021; Golka, 2020).

La dimensione sociale della sostenibilità riguarda il modo in cui un'azienda influenza e tratta i propri dipendenti e gli altri *stakeholder* interni ed esterni. Un'azienda socialmente responsabile si occupa del benessere dei propri lavoratori e mira a stabilire relazioni con gli *stakeholder* che esulano i semplici rapporti economici (Viana-Lora *et al.*, 2022; Golka, 2020). L'educazione è una componente cruciale in questa dimensione, in quanto può motivare gli individui ad agire per la sostenibilità ambientale, informando gli stessi sui benefici della conservazione dell'ambiente e sui rischi associati al deterioramento ambientale (Mason, 2020).

Il pilastro ambientale del modello di sostenibilità sottolinea come le azioni e le scelte aziendali influiscono sull'ambiente (Falatoonitoosi *et al.*, 2022). I processi, le procedure operative e le iniziative volte a ridurre l'effetto ambientale delle attività turistiche sono parte integrante di

questa dimensione. Molti operatori attivi nell'industria turistica stanno lavorando per limitare l'uso dell'acqua, la generazione di rifiuti indifferenziati, l'inquinamento. Le aziende che integrano la sostenibilità nelle loro attività riducono i costi e aumentano l'efficienza che si traduce nell'ottenimento di un vantaggio competitivo (Santos *et al.*, 2022).

1.2. L'Hotel Sustainable Business Model

Dal momento che un numero crescente di aziende operanti nel settore turistico ricettivo ha pubblicamente enfatizzato e dimostrato il proprio impegno verso la sostenibilità come strategia per differenziarsi dai *competitors* (Kim e Han, 2010) e per soddisfare le crescenti esigenze ecologiche avanzate dagli ospiti (Han *et al.*, 2011), il tema della sostenibilità è emerso come cruciale nel settore dell'ospitalità. Si ritiene quindi che la sostenibilità possa fungere come efficace valore aggiunto per competere con successo nel settore ricettivo (Han *et al.*, 2009). Esempi di programmi sostenibili sviluppati nell'industria ricettiva riguardano principalmente l'efficienza energetica, la conservazione dell'acqua, la corretta gestione dei rifiuti, la progettazione di edifici a basso impatto ambientale, l'educazione ambientale per dipendenti e clienti e la creazione di una catena di approvvigionamento sostenibile (Dimara *et al.*, 2017; Chan, 2009).

L'*Hotel Sustainable Business Model* (HSBM) sviluppato da Mihalič *et al.* (2012) fornisce un modello di riferimento che riassume le dimensioni verso cui devono essere orientati gli sforzi per diffondere la sostenibilità nel settore dell'ospitalità. Questo modello combina due differenti modelli di riferimento sulla sostenibilità, applicandoli nello specifico al comparto ricettivo. Essi sono il modello di sostenibilità sviluppato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) nell'anno 2005 e il modello di sostenibilità della Tripla Linea di Business (TBL — *Triple Bottom Line*) ideato da Elkington nell'anno 1998.

Il primo modello si fonda su tre pilastri. Il primo è legato alla sostenibilità economica e si focalizza sull'efficienza dei costi di tutte le attività economiche, ponendo particolare attenzione alle componenti finanziarie. La seconda dimensione è associata alla sostenibilità ambientale e

si riferisce alla conservazione e alla gestione delle risorse ambientali in modo da ridurre al minimo i danni e preservare così la diversità biologica e il patrimonio naturale. Il terzo pilastro si concentra sulla sostenibilità sociale e comprende il rispetto dei diritti umani, il consolidamento della cultura locale e la prevenzione di qualsiasi forma di distruzione culturale.

Il secondo modello (TBL) è un sistema di pianificazione e rendicontazione incentrato sulla misurazione e sul controllo dei risultati economici, ambientali e sociali delle aziende. Nell'attuale scenario ricettivo, il comparto appare poco consapevole dell'esistenza del modello di sostenibilità della Tripla Linea di Business e della sua importanza per il raggiungimento della sostenibilità (O'Dweyer e Owen, 2005). Rispetto al primo modello, la differenza principale risiede in una definizione più ampia della dimensione sociale che include esplicitamente anche il ruolo dei dipendenti e il rapporto con le istituzioni governative e educative al fine di raggiungere obiettivi legati alla sostenibilità.

L'*Hotel Sustainable Business Model* (Figura 1) adatta specificatamente il concetto di sostenibilità all'industria ricettiva, introducendo tre innovazioni principali rispetto ai due modelli esistenti che ne costituiscono le fondamenta.

Hotel Sustainable Business Model (HSBM)		
Dimensione economica	Dimensione ambientale	Dimensione sociale
<ul style="list-style-type: none"> • Costi operativi (efficienza operativa) • Marketing (soddisfazione del cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservazione delle risorse • Conservazione della diversità biologica • Educazione ambientale 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitale umano • Capitale culturale • Partecipazione sociale al cambiamento

Figura 1. Le dimensioni dell'*Hotel Sustainable Business Model*. Fonte: Mihalič *et al.* (2012).

Una grande novità del modello è quella di includere la soddisfazione dei clienti finali come elemento costitutivo della dimensione economica. L'efficienza dei costi rimane una condizione necessaria per la creazione di profitti, ma fattori intangibili come la soddisfazione del cliente, la sua fidelizzazione e la sua percezione di qualità nei confronti del servizio erogato sono elementi che generano valore. La dimensione del marketing viene quindi inclusa nella dimensione economica in quanto

la redditività di un'azienda e la soddisfazione dei clienti possono essere considerate come misure complementari della competitività.

In secondo luogo, la dimensione ambientale viene estesa per integrare l'educazione ambientale, enfatizzando così la responsabilità degli operatori ricettivi di provvedere alla formazione sia dei visitatori che dei dipendenti. Questo elemento aggiuntivo è fondamentale in quanto sottolinea la responsabilità di un'impresa ricettiva ad agire attivamente in questo senso e degli operatori ricettivi ad educare i visitatori che, a loro volta, possono promuovere una domanda ricettiva improntata sulla sostenibilità.

Inoltre, la dimensione sociale comprende tre sottogruppi: il capitale umano associato al comportamento dei dipendenti verso le pratiche sostenibili, il capitale culturale legato alla valorizzazione della cultura locale come importante risorsa della destinazione turistica e un terzo elemento costitutivo chiamato partecipazione sociale al cambiamento che include le relazioni con le organizzazioni e le comunità locali che contribuiscono alla creazione dello sviluppo sostenibile. La dimensione sociale si basa sul coinvolgimento di tutti gli attori interessati nella creazione della sostenibilità.

1.3. Gli orientamenti attuali nella letteratura

Un'attenta analisi della letteratura incentrata sul tema della sostenibilità nel comparto ricettivo dall'anno 2000 in avanti ha evidenziato su quale dimensione della sostenibilità si sono concentrati la maggior parte dei contributi nella letteratura accademica (Cozzio, 2019). È importante notare come la sostenibilità sia diventata un tema di ricerca importante negli ultimi tempi, rivelando un andamento progressivamente crescente di contributi letterari a partire dall'anno 2012. Similarmente, si è evoluto anche l'interesse degli studiosi del tema applicato al comparto ricettivo. Da una prospettiva focalizzata sull'identificazione delle barriere e dei fattori motivazionali degli operatori ricettivi riguardo all'implementazione della sostenibilità, dall'anno 2017 si è assistito all'emergere di una nuova fase di ricerca più focalizzata sulla prospettiva del consumatore e sui potenziali impatti di iniziative sostenibili sul cliente (Kim *et al.*, 2017).

L'orientamento più dominante in letteratura è quello volto all'analisi della dimensione economica. In particolare, la letteratura esplora gli atteggiamenti favorevoli dei clienti e le loro intenzioni di comportamento verso esercizi ricettivi che implementano pratiche sostenibili (Tang e Lam, 2017; Ponnareddy *et al.*, 2017). Più recentemente l'attenzione degli studiosi si è focalizzata sull'analisi dell'effettivo coinvolgimento e della soddisfazione dei clienti che partecipano a programmi sostenibili, quali ad esempio il programma di riutilizzo degli asciugamani proposto da molti hotels (Dimara *et al.*, 2017; Cvelbar *et al.*, 2017). L'indicatore più utilizzato per monitorare la sostenibilità in questa dimensione è la quota di clienti altamente soddisfatti riguardo all'implementazione di pratiche sostenibili da parte degli esercizi ricettivi, seguito dal monitoraggio sulle intenzioni di visitare un hotel sostenibile e sulle intenzioni di partecipare attivamente a programmi sostenibili (Yu *et al.*, 2017; Hanks *et al.*, 2016).

Un'altra tendenza dominante in letteratura è legata alla dimensione sociale della sostenibilità nel contesto ricettivo. All'interno di questa dimensione vengono maggiormente indagate le dimensioni riferite alla partecipazione sociale al cambiamento e al capitale umano (Rahman e Reynolds, 2016; Chan *et al.*, 2014). Questo ultimo aspetto è monitorato principalmente tramite questionari volti a comprendere se la cultura organizzativa è orientata alla sostenibilità. La componente relativa alla partecipazione sociale al cambiamento è misurata attraverso il monitoraggio dell'attuazione di una strategia di sviluppo sostenibile dell'hotel (e.g., analisi del contenuto di siti web), la partecipazione alla strategia generale di sviluppo sostenibile nella destinazione turistica (e.g., azioni concrete degli stakeholder verso lo sviluppo sostenibile), il raggiungimento di standard di qualità ambientale quali per esempio i certificati ISO 14001, ISO, LEED, la cooperazione con la comunità locale e le istituzioni al fine di raggiungere obiettivi sostenibili.

In questa prospettiva, l'analisi della letteratura rivela come la dimensione ambientale sia ad oggi quella più scarsamente indagata. All'interno di questo pilastro, le pratiche sostenibili sono analizzate e valorizzate esclusivamente come generatrici di benefici per l'ambiente, trascurando quindi l'impatto sulla dimensione economica. I contributi che ricadono in questa categoria investigano pratiche sostenibili quali la

conservazione dell'acqua e delle risorse idriche, i programmi di risparmio energetico, le iniziative di riduzione dei rifiuti e delle emissioni di CO₂, la catena di approvvigionamento sostenibile, l'adozione di bioedilizia, tutte pratiche adottate dagli esercizi ricettivi esclusivamente per ridurre gli effetti nocivi sull'ambiente.

Per quanto riguarda gli orientamenti emergenti, l'analisi della letteratura suggerisce che un filone crescente è rappresentato dalla ricerca di tecniche persuasive per motivare i consumatori a adottare comportamenti sostenibili (Dimara *et al.*, 2017). Infatti, una strategia chiave per gli operatori ricettivi è quella di sviluppare messaggi persuasivi con l'obiettivo di aumentare la partecipazione volontaria degli ospiti a programmi sostenibili come il riutilizzo degli asciugamani (Bapuji *et al.*, 2019; Grazzini *et al.*, 2018) o le iniziative di minimizzazione dello spreco alimentare (Dolnicar *et al.*, 2020). Questo si inserisce in una nuova dimensione denominata di co-creazione derivante dalla combinazione della dimensione sociale (i.e., il capitale umano come cultura organizzativa orientata alla sostenibilità) e la dimensione economica (i.e., marketing come intenzione degli ospiti a partecipare a programmi sostenibili). Il concetto di centralità del cliente si concentra sulla creazione di relazioni soddisfacenti con i clienti (Day, 2003), abbracciando la nozione di co-creazione al fine soddisfare le esigenze eterogenee dei clienti (Simonson, 2005). Sulla base del quadro teorico sviluppato da Lamberti (2012), il concetto di centralità del cliente comprende i seguenti elementi costitutivi:

- (i) gestione interattiva della relazione con il cliente finalizzata alla comprensione dei suoi bisogni espliciti e nascosti,
- (ii) coinvolgimento del cliente nel processo decisionale,
- (iii) integrazione interna che prevede la sistematizzazione e la condivisione delle informazioni sui clienti,
- (iv) integrazione esterna garantita dalla catena di fornitura in grado di soddisfare i bisogni dei clienti.

Il concetto di centralità del cliente coinvolge attivamente i clienti nei processi di marketing e innovazione, co-creando con loro un valore che è intimamente legato al singolo individuo (Payne *et al.*, 2008). Pertanto,

la co-creazione appare come uno dei tratti principali della centralità del cliente (Lamberti, 2013). Sebbene in letteratura siano emerse critiche sull'effettiva sostenibilità economica di un approccio puramente incentrato sul cliente (Gummesson, 2008), nell'industria dei servizi, e più nello specifico nel comparto ricettivo, l'approccio incentrato sulla co-creazione appare particolarmente adatto per le seguenti ragioni. In primo luogo, nel settore dell'ospitalità la fase di produzione non può essere disgiunta dall'attività di consumo (Wirtz e Lovelock, 2021). Pertanto, il ruolo del cliente è molto importante, poiché è impossibile per un hotel fornire un servizio senza la partecipazione attiva dei clienti. In secondo luogo, poiché i prodotti turistici sono essenzialmente esperienziali (Williams, 2006), gli operatori ricettivi devono creare prodotti e servizi che si differenzino dai concorrenti in base ad attributi esperienziali intrinsecamente collegati a emozioni positive (Marchesani *et al.*, 2017; Coehlo e Henseler, 2012). In terzo luogo, la creazione di un'esperienza di consumo unica e memorabile favorisce la crescita futura e la sopravvivenza del settore stesso (Walls *et al.*, 2011). In questo contesto, le aziende devono creare trasparenza nelle loro offerte di servizi, dando così ai clienti l'opportunità di co-creare. Da un punto di vista pratico, la co-creazione nel settore alberghiero può essere realizzata in diversi modi, concentrandosi sul vissuto dei singoli ospiti, sulle interazioni con gli ospiti e sui loro *feedback* come fattori di alimentazione per innescare processi di co-creazione di successo (Chathoth *et al.*, 2013). Riguardo alla sostenibilità, i fattori chiave per concepire la co-creazione includono l'accelerazione della conoscenza dei consumatori e delle loro aspettative e la logica di integrazione dei loro bisogni lungo la catena del valore dell'hotel (Pralhad e Ramaswamy, 2004). In sostanza, il valore della sostenibilità negli hotel appare come marcatamente creato dall'hotel stesso e dai clienti attraverso un dialogo attivo e da strategie personalizzate che accrescono in questi ultimi il desiderio di essere esposti a programmi sostenibili e di essere parte attiva di una catena del valore incentrata sulla sostenibilità.

Infine, dall'analisi della letteratura emerge come la sfida principale sia legata all'adozione di un approccio omnicomprensivo che miri a integrare tutte le dimensioni della sostenibilità. È infatti difficile gestire tutte e tre le dimensioni della sostenibilità in quanto potenzialmente la