SIM SOCIETÀ ITALIANA MARKETING

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI PARTHENOPE

DISAQ DIPARTIMENTO DI STUDI AZIENDALI E QUANTITATIVI



XXII SIM Conference 2025

The Marketing-Innovation Nexus: Past Insights for Future Challenges

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi
10-12 settembre 2025

PROCEEDINGS

Editors: Maria Rosaria Napolitano, Michele Simoni, Paola Signori, Tindara Abbate

© Società Italiana Marketing, 2025

XXII SIM Conference 2025

The Marketing-Innovation Nexus:

Past Insights for Future Challenges

University of Naples "Parthenope"
Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi

10–12 September 2025

© Società Italiana Marketing, 2025

PROCEEDINGS

Recommended citation:

Surname, N., Surname, N., and Surname, N. (2025). Title of your article, In *Proceedings XXII SIM Conference 2025 – The Marketing–Innovation Nexus: Past Insights for Future Challenges. Società Italiana Marketing,* pp. 1-1257 (your article page range), ISBN 978-88-947829-3-6.

Editors: Maria Rosaria Napolitano, Michele Simoni, Paola Signori, Tindara Abbate

© 2025 Società Italiana Marketing (SIM)

ISBN 978-88-947829-3-6
Published by: Società Italiana Marketing
November, 2025

Indice / Table of Contents

Introduzione alla Conferenza **14**

Introduction to the Conference **15**

Committees **16**

Ringraziamenti/ Acknowledgements **17**

Sponsor & Partners **17**

Track 1 International Marketing **18**

Cross-Cultural Perspectives On Generative Ai-Driven Brand Activist Messages: A Comparative Thematic Analysis Of The United States, Sweden, And Italy 19

Alice Aiudi, Roberta De Cicco,Barbara Francioni and Ilaria Curina , Mauro Dini

Come Adattare il Linguistic Frame nei Messaggi Attivisti dei Brand: una Prospettiva Culturale 37

Maria Ferraro, Francesca Avallone e Riccardo Resciniti

Aligning Front-of-Pack Labeling Research with Consumer Needs: A Cross-Country Analysis of Research Intensity and Policy Urgency 54

Valeria Gammella Quintero, Marco Francesco Mazzù e Angelo Baccelloni

Country-of-Origin Effect on AI-Generated Fashion Content: A Conceptual Paper 70

Emanuele Ghianda, Michela Matarazzo, Alice Mazzucchelli, Roberto Chierici, Angelo Di Gregorio

Strategie Di Marketing Internazionale Degli Oli Evo Biologici Certificati E Valorizzazione Dei Premi Internazionali Di Qualita' 76

Gaetano Macario, Savino Santovito

Do Dedicated Measures of Ecological Country Image Outperform Conventional Country Image Scales?
A Predictive Validity Perspective 82

Chiara Scrimieri, Alberto Pastore, Adamantios Diamantopoulos

From Purpose to Performance: How Brand Reputation Links Humane Entrepreneurship to International Performance 88

Martina Tomasetig, Fatima Dahbi, Maria Chiarvesio

Track 2 Consumer Behavior **95**

Please, Mind the Gap! Dal Dire al Fare Sostenibile 96

Chiara Bacchilega, Simone Aiolfi, Silvia Bellini, Davide Pellegrini

Bibamus et Gaudeamus Dum Iuvenes Sumus:
A First Research on Gen Z's Wine Consumption in Italy 112

Luca Buccoliero, Giulia Palombi, Elena Bellio

Navigating Ethical and Functional Tensions in Food Delivery: Insights from Italian Consumers 118

Matteo Corciolani

Reconstructing the Digital Funnel: A SEM-Based Perspective on Consumer Pathways and Service Expectations 123

Ernesto D'avanzo

The Role of Luxury Aesthetics in Driving Sustainable Consumption 148
Matteo De Angelis, Cesare Amatulli, Rumen Pozharliev, Ernesto Cardamone and Martina Di Cioccio
Gamification e sostenibilità: il caso greenApes nella prospettiva della teoria dell'autodeterminazione 153
Maria Esposito, Orlando Troisi and Gennaro Maione
All You Need Is... AI? Investigating Relationships Between Frequent Users and GenAI 158
Mihaela Giannelli, Antonella Cammarota, Ludovica Serafini and Giovanni Baldi
Trauma-Informed, Co-Constructed Framework for In-Depth Market Interviews in Crisis Contexts ... 163
Nataliia Kochkina, Sofiia Berezka, Fabio Corona and Giuseppe Melis
Prompt Until It Hurts: Understanding Irrational Engagement with Generative AI 167
Giuseppe La Ragione[1],, Shiva Sadat Mostafavi[2], and Marcello Risitano[1]..... 167*
Consumers and Sustainable Fashion: A Systematic Literature Review (2020–2024) 174
Chiara Marinelli 174
AI Adoption in Later Life: A Systematic Literature Review Through the Lens of Life Course Theory .. 179
Luigi Piper, George P. Moschis, Federico Mertoli, Carmela Elita Schillaci and Gianluigi Guido
Who Made This? The Effect of Generation Source (AI vs. Human) on Consumer Attitudes Toward Artistic Products 184
Maria Antonietta Raimondo, Ernesto Cardamone and Gaetano "Nino" Miceli
Psychological Determinants of Bank Channel Choice: The Role of Trust, Risk and Technology Attitude in Cameroon 189
Giada Rainone and Laure Fangue Ndjioze Hymette
Exploring Consumer Perceptions and Acceptance of Dealcoholized Wine in Italy: A Focus Group Study 198
Francesca Roat
Virtual or Human Influencers? Exploring Consumer Authenticity, Trust, and Engagement Across Generations 204
Massimiliano Ruggiero, Giovanni Mattia and Martina Toni
Distorting Information in the Evaluation of Drip Pricing 209
Domenico Sardanelli
Redefining Luxury: Consumer Responses to Marketing of Lab-Grown vs. Natural Diamonds 214
Nora Regina Schraffl, Marco Francesco Mazzù and Angelo Baccelloni
Choosing the Hard Way: Being Creative in the Age of Generative AI 220
Ludovica Serafini and Luigi Monsurrò
Beyond Whole Wheat: Exploring Italian Consumers' Attitudes Toward Pigmented Grain-Based Foods 225
Annunziata Tarulli, Domenico Morrone, Raffaele Silvestri, Angelo Quarto and Chiara Colamartino
Retro Rewind: Vicarious Nostalgia and the New Cassette Culture 230
Alice Venturini, Martina Columbano and Francesca Bergianti
Level Up Your Health: The Psychophysiological Impact of Nutrition-Oriented Gamification on Food Choice and Behavior 235
Settimio Ziccarelli and Guido Cristini

Track 3 Marketing Communication & Branding 239

Faces of the Brand: How Gendered Labels Shape Consumer Preferences 240

Antonella Bozzi, Antonella Cammarota and Vittoria Marino

Exploring Communication Strategies in SMEs: A Research Proposal 245

Emanuela Conti

Dual-funnel strategy in hyperlocal community marketing: Co-creation with Businesses and Municipalities in the Y Avellino Case 251

Ernesto D'Avanzo and A. P. Feoli

How Much is Too Much? An Investigation into the Understanding of Nutri-Score and Nutri-Inform Battery Labels 272

Susanna Graziano and Ludovica Scalco

Ad-Based Framework for Tracing Wartime Cultural Dynamics 290

Nataliia Kochkina, Sofiia Katsiuba and Giuseppe Melis

"Order Now" or "Buy Local"? Communication Strategies of Food Delivery Platforms on Social Media 295

Federico Mangiò, Annamaria Tuan and Marco Visentin

How Does Personalization Shape Brand Familiarity? Insights from Gen-Z Consumers 302

Chiara Ottolenghi, Letizia Lo Presti and Gennaro Iasevoli

Mind the Gap: Integrating Construal Level Theory and Self-Control Dilemmas into Strategic Business Communication 308

Nicola Sabatini, Marco Francesco Mazzù and Michele Costabile

Walking the Talk on Sustainability: Consumer Perceptions on Retail Brand Equity Drivers 313

Giada Salvatore, Elena Sarti, Antonino Castrogiovanni and Elisa Martinelli

Virtue or Virality? A Conceptual Exploration of Emerging Brand Rot vs. Conscientious Brand 318

Alfonso Siano, Francesca Sammartino, Alessandra Bertolini, Agostino Vollero and Francesca Conte

Integrating Marketing and Linguistic Perspectives in Sustainable Tourism: Greenspeak in Copenhagen's Place Branding 323

Walter Spezzano and Szilvia Gyimóthy

The communication strategies of agri-food companies in the North-West Italy in the light of sustainability and digitalization 333

Milena Viassone, Luca Antoniazzi and Andrea Mahmuti

Track 4 Business-to-Business Marketing 338

Big Bank Theory: Monetary Resources as Lubricant for Network Innovation 339

Alessandro Cinti, Nicole Lillini and Alberto Amadei

AI-Enabled Innovations for Waste Reduction in Agri-Food Supply Chains: A Bibliometric Analysis of Keyword Co-Occurrence 345

Alba D'Aniello and Carmela Donato

AI-Driven Business Model Innovation: A Paradigm Shift in Value Creation 350

Alessio Di Leo and Alberto Mattiacci

Turning Cellulose into Circularity: Sustainable Approaches in the B2B Paper Industry 357

Matteo Dominidiato and Mirko Olivieri

Does GenAI have a role in the buyer-seller relationship initiation process? A conceptual perspective 361

Pier Franco Luigi Fraboni, Andrea Sabatini and Gian Luca Gregori

Human–AI Relational Capabilities in Business-to-Business Marketing: A Review and Research Agenda 366

Piotr Kwiatek, Grzegorz Leszczyński and Natalia Gluza

Organizing the Marketing Function for Public–Private Interaction: The Case of Pharmaceutical Companies 372

Matilde Milanesi, Orazio Vella and Gerta Luga

Track 5 Retailing, Sales & Trade Marketing 376

Retail Sensors: An Empirics First Approach 377

Gaetano Aiello, Raffaele Donvito, Gabriele Pizzi, Matilde Rapezzi and Marco Zanardi

Non-Endemic but Effective? Managerial Logic Behind Non-Endemic Retail-Media Spend 381

Francesco Costanzo, Alice Mazzucchelli, Roberto Chierici, Claudio Chiacchierini and Angelo Di Gregorio

Promuovere le Scelte Sane attraverso il Micro-Marketing Nutrizionale: una Cluster Analysis sui Fattori di Scelta dei Consumatori 387

Susanna Graziano, Benedetta Grandi, Maria Grazia Cardinali and Guido Cristini

Exploring Facilitating and Inhibiting Factors in Manufacturer–Retailer Relationships: An Empirical Case Study Within a Category Captainship Context 410

Sylwia Jastrzebska, Marina Gigliotti and Antonio Picciotti

Cambiano le Norme, Cambiano le Scelte: l'Influenza delle Norme Sociali Descrittive Dinamiche sulle Preferenze d'Acquisto 417

Sofia Laudani and Maria Grazia Cardinali

Customer Recovery as a Strategic Lever in CRM: Evidence from an Empirical Case Study 433

Federico Mertoli, Luigi Piper, Alexandru Avram, Francesco Puccio and Carmela E. Schillaci

Beyond the Dyad: Exploring Sales Interactions Across Multiple Buying-Center Roles in the Professional Imaging Sector 438

Alessandro Romoli, Silvio Cardinali, Giada Mainolfi and Leonardo Forzoni

The Role of Private Labels Display Visibility in Grocery Retail Online Platforms 444

Greta Siracusa, Alessandro Iuffmann Ghezzi and Edoardo Fornari

Nonlinear trade-offs in customer acquisition and retention 458

Leopoldo Trieste and Giuseppe Turchetti

Track 6 Tourism, Culture & Arts Marketing 463

Oltre l'hype: il ruolo dei social media nella formazione degli overtourism hot spots. Un'analisi esplorativa del caso di Roccaraso 464

Antonio Apicella, Serena Pelosi, Pierluigi Vitale and Alessandro Vollero

From Expectations to Emotions: Are Memorable Tourism Experiences Reshaping the Image of Naples as a Tourist Destination? 469

Antonio Apicella, Francesco Sammartino, Alfonso Siano and Alessandro Vollero

Captured by the story: the power of influencer storytelling in shaping travel choices 474

Veronica Capone, Joan Baptista Garau Vadell and Fabiola Sfodera

How value is co-created in a cultural festival context: The case of the “Scottish International Storytelling Festival” 479
Sara Celestino, Bruno Masiello, Emanuela Bonetti and Fabio Izzo

The Relationship Between User Review Topics and Airbnb Listings’ Revenue 484
Dario Centorame and Giovanni Pino

Decoding Sustainability Through Tourist Reviews: A Multimodal Big Data Analysis of User-Generated Content 490
Ilenia Confente, Valentina Mazzoli and Sara Migliorini

The Effects of Destination Corporate Social Responsibility on Tourist Satisfaction in Salento's Coastal Areas 493
Diego Gabriele Coppola, M. Irene Prete[1], Gianluigi Guido and Antonio Mileti

Can a Training Course Foster Value Co-Creation in Rural Tourism? An Exploratory Study of a Local Community Initiative 498
Fabio Corona and Giuseppe Melis

Pursuing Authenticity: Tourists’ and Residents’ Perceptions of the Impact of Overtourism in Venice 504
Francesca Checchinato, Paolo Cunico and Vladi Finotto

Unmasking the Chatbot: Reader Reactions to AI-Generated Travel Narratives 510
Giancarlo Fedeli, Larissa Neuburger, Danielle Barbe and Roman Melnicin

Transformative Tourism: Insights from Online Narratives of Italian Route Walkers 517
Fabio Forlani, Simone Splendiani and Sofia Rita Di Blasi

Corporate Museums as Tourist Experiences: A Transformative Theory Perspective 521
Paola Gioia, Cecilia Pasquinelli and Maria Rosaria Napolitano

Visitors’ Representation of Glacier Tourism: Interplay Between Visuals and Text 529
Lingling Huang, Irene Pinto and Serena Volo

“Summer in the Mountains”: Insights on the Design of Coherent Agritourism Narratives 534
Serena Lonardi, Giulia Grillini and Serena Volo

City Branding vs Place Branding: A Critical Review of the Literature and Emerging Gaps 539
Genni Perlangeli and Andrea Rea

Bridging Culture and Innovation: Profiling Motivations for Virtual Reality Adoption in Cultural 548
Marco Pichierri, Lorenzo Saponaro and Luca Petruzzellis

Data Lake a Servizio delle Destinazioni Turistiche: Casi e Applicazioni 550
Paola Signori, Christian Besemer, Isabella Carbone and Francesca Simeoni

Reimagining Science Communication through Experiential Marketing: Immersion, Emotion, and Co-Creation 567
Elena Sorba, Valeria Beccar and Manuele Laghi

Mapping the Memorable Guest Experience in Luxury Hospitality: An Exploratory Study Combining CADS and AI 569
Walter Spezzano, Giuseppina Lo Mascolo and Camilla Vásquez

Collaborazione Multistakeholder e condivisione del Purpose: Action-Research per la sostenibilità di un'Area Rurale 584
Martina Tafuro and Paola Signori

Branding the Eternal City: Strategic Narratives and Identity Construction in Rome’s Urban Image ... 603
Fabiola Sfodera, Meriem Touti, Alessio Di Leo and Alberto Mattiacci

Conceptualising virtual reality museum experiences affecting destination brand equity 613
Mariapina Trunfio, Cecilia Pasquinelli and Gennaro Punzo
The destination image and its impact on tourist civic behaviour: a theoretical framework for the Italian context 618
Luigi Zingone
Perceived Benefits of Urban Regeneration in Coastal Tourism Destinations 623
Judit Zoltan
Track 7 Technology and Innovation Marketing 628
Exploring Blockchain Technology for Trust-Based Consumer Relations in the Context of Sustainability: Evidence from the Agri-Food Industry 629
Adriana Baselice, Maria Coscia, and Alessandra De Chiara
Beyond Neophobia: An Integrative Model of Psychological Factors Influencing 3DPF Acceptance ... 636
Anna Boncompagni, Diego Gabriele Coppola, Martina Bocchini and Luca Corinaldesi
Algorithmic Dynamic Pricing in E-Commerce: A Systematic Review 655
Alessandro Bonetto and Jacopo Ballerini
Il ruolo delle tecnologie immersive nella proposta di valore delle PMI turistiche: evidenze dall'Umbria 660
Roberto Bruni, Fabio Forlani and Marco Galvagno
Digital metacontexts: Reimagining place-making through Extended Reality (XR) and Metaverse 666
Roberto Bruni, Fabio Forlani and Marco Galvagno
Le piattaforme digitali transattive nel settore del gambling: lo sviluppo del betting exchange in Italia 671
Paolo Calvosa
The Phygital Customer Experience in Wellness Settings: A Qualitative Analysis 679
Luca Corinaldesi, Costanza Nosi and Niccolò Piccioni
Exploring the dynamics of open innovation and artificial intelligence: A focus group study with experts 685
Maria D'Agostini, Annarita Colamatteo and Marcello Sansone
Marketing Innovation and Digital Technologies Integration in Luxury Brands: Evidence from Italy ... 700
Ezgi Hazal Gurcan
Strategic Integration of Conversational AI in Retail SMEs: Addressing Organizational Readiness and Budget Constraints 705
Siamak Hajiani and Fabiola Sfodera
Integrating Gamification into the Consumer Journey: A Conceptual Model and Research Proposition 710
Giuseppe La Ragione, Francesco Calza, Marco Ferretti and Marcello Risitano
New Frontiers for Value Co-Creation in the Entertainment Industry 718
Andrea Gargiulo, Daniele Leone and Marco Ferretti
From E-Commerce Habits to Chatbot Acceptance: Extending the Technology Acceptance Model to Ai Conversational Agents 729
Vincenzo Gissi and Elisabetta Savelli
The Impact of Mastery Orientation on Reactions Toward Generative AI 735
Luigi Monsurrò, Francesca Bergianti and Silvia Grappi

Exploring User Profiles for Deadbot Adoption: A Cluster-Based Analysis 740
Costanza Nosi, Luca Corinaldesi and Niccolò Piccioni

Virtual Prestige and Tokenized Desire: The Influence of Luxury and Ownership on Consumer Reactions 746
Dario Natale Palmucci, Andrea Sestino and Cristian Rizzo

Managing Knowledge in the Phygital Era: AI and Immersive Technologies for Innovation in Marketing 751
Simonetta Pattuglia, Patrizia de Luca, Nicola Leone and Nona Kokoladze

The adoption of blockchain by small agri-food companies: An empirical investigation 762
Giovanni Pino, Gaetano Pice, Diego Valentinetti and Marco Pichierri

Exploring the role of Artificial Intelligence in engaging with patients: a literature review on AI applications in the healthcare sector 767
Riccardo Pollifroni, Raffaele Donvito, Gaetano Aiello, Olga Nechaeva and Maria Grazia Cardinali

GenAI as a Product: An Empirical Perspective on Productisation's Key Dimensions 773
Andrea Sabatini and Gian Luca Gregori

Trust in the metaverse: a literature review 786
Ginevra Testa, Giorgia Profumo and Roberta Scarsi

The Role of Start-ups as Enablers of the Circular Economy in Smart Cities 791
Alessia Turchetta, Lorenzo Infascelli, Mohammad Mahoud and Andrea Moretta Tartaglione

Patient First: An Explorative Analysis of AI-Driven Customer-Centric Healthcare Models 810
Federica Zeuli, Annaluce Mandiello, Claudia Perillo, Anna Bastone and Francesco Schiavone

Track 8 Digital Marketing 824

Designing Smarter Nudges: Cognitive Load Theory in Sustainable Checkout Choices 825
Jacopo Ballerini and Francesca Buggio

AI-Generated Review Summaries and Consumer Decision-Making: Testing the Information Acceptance Model on Gen Z Online Shoppers 831
Lawrence Paul Cabrera, Alice Mazzucchelli, Domitilla Magni and Roberto Chierici

More than a pretty picture: Exploring instagrammability in firm-generated content 849
Antonella Cammarota, Niccolò Piccioni and Luca Petruzzellis

Segmenting the Online Grocery Shopper: A Cross-National Cluster Analysis of Italian and U.S. Consumers 854
Ylenia Cavacece, Simona D'Amico and Giulio Maggiore

Green Consumption or Underconsumption: The Effect of De-Influencing in Consumers' Decisions 863
Beatrice Ceccoli, Donata Tania Vergura, Cristina Fona and Guido Cristini

Growing Up Online: How Adultification Impacts the Engagement of Child Influencers on Social Media 870
Martina Di Cioccio, Ernesto Cardamone and Peeter Verlegh

Sconsigliare si! ma non troppo! Il ruolo della credibilità e omofilia sullo user engagement e l'influencer purpose nel fenomeno del deinfluencing 875
Letizia Lo Presti, Valentina Cucino and Gennaro Iasevoli

When Advertising Speaks Honestly: The Role of AI Usage Declaration in Shaping Consumer Perception and Behavior 879
Veronica Marozzo, Fabrizio Cesaroni, Tindara Abbate and Augusto D'Amico

Podcast Away: How Podcaster Self-Disclosure Enhances Listener Reactions via Parasocial Relationships 887

Luigi Monsurrò, Ludovica Serafini and Martina Di Cioccio

Digital Platforms, Physical Emissions: Investigating the Environmental CDR in Social Media and AI Practices 891

Francesca Negri

Personalization Unboxed: A Framework for Strategic Application 904

Chiara Ottolenghi and Gennaro Iasevoli

The Brand Purpose–Authenticity Nexus: Leveraging Instagram Bios to Drive Word-of-Mouth 911

Marco Pichierri and Martina Di Cioccio

Consumer Responsiveness to Influencer Marketing: A Mixed-Methods Approach 913

Savino Santovito, Raffaele Campo, Lucrezia Maria De Cosmo, Fabrizio Flavio Baldassarre and Pierfelice Rosato

Leveraging Mechanical AI to Optimize Advertising Performance: Evidence from TikTok Smart+ Campaigns 918

Piermario Tedeschi, Mihaela Giannelli and Maria Vernuccio

Human vs Virtual Influencers: The Impact of AI on Digital Marketing 929

Alessia Turchetta, Ylenia Cavacece, Andrea Moretta Tartaglione and Giuseppe Russo

Track 9 Sustainable Marketing and Inclusivity 937

Beyond Greenwashing: Communicating Sustainability in the Age of Regulatory Verification 938

Fabrizio Baldassarre, Claudio Rosito, Raffaele Campo and Gennaro Durante

Communication of the SDGs in the Company's Mission Statement: The Effect on Performance 943

Lucia Barra, Michele Costagliola di Fiore and Adele Parmentola

Fear That Protects: Integrating Eco-Emotions Into Protection Motivation Theory 948

Martina Bocchini and Mario D'Arco

The Communication of Sustainability and Mitigation in Manufacturing SMEs 954

Greta Buoso, Eleonora Di Maria and Marco Bettiol

Implementing the Inclusive Branding Strategy: Key Challenges and Managerial Solutions from the Perspective of Marketing Practitioners 975

Federica Ceccotti, Maria Vernuccio and Sara Boccalini

Designing for Clarity: Investigating the Effects of Packaging Complexity on Consumer Perception ... 995

Martina Columbano, Cristina Zerbini, Donata Tania Vergura and Silvia Bellini

EmpowHER: A Pink Entrepreneurship for Digital Success 1003

Alessandra Costa, Veronica Marozzo, Tindara Abbate, Fabrizio Cesaroni and Angelo Presenza

From Greenwashing to Green Claims: Regulatory Implications of EU Directive "Empowering Consumers for the Green Transition" 1009

Valeria De Sio, Vincenza Volpe, Alessandra Storlazzi

Greenhushing on Online Delivery Platforms: To Disclose or Not to Disclose Green Cues? 1023

Musa Essa, Annamaria Tuan and Marco Visentin

When the Lie Hurts More: Comparing Investors' Reactions to Socialwashing and Greenwashing ... 1035

Lucia Gatti and Marta Pizzetti

Inclusive Marketing on a Fine Line: Is There a Case for Hushing? A Delphi-Based Inquiry 1045

Cecilia Grieco and Valentina Cascio

The Influence of Mindfulness on the Attitude–Behaviour Gap in Sustainable Fashion Consumption in the Fast Fashion Industry 1050

Manjitha Mathew, Riccardo Spinelli and Poornima Vijaykumar

Luxury Fashion Brands Communication on Gender Issues and Corporate Activism: Action or Hype? 1055

Stefania Masè, Marta Giovannetti, Cinzia Colapinto and Elena Cedrola

Eating with Your Eyes: Insights Into the Promotion of Healthy Foods via Instagram 1060

Monica Mendini, Paula C. Peter and Anjala S. Krishen

Fashion Activism Among Movements and Businesses: Insights from Italian Activist Entrepreneurs 1064

Giulia Monteverde, Andrea Runfola and Simone Guercini

Communication Transparency and Inclusivity as Youth Priorities for Organizations in the Loss and Damage Fund Governance 1069

Barbara Monticelli and Daniela Corsaro

Dipendenze Strategiche e Radicamento Territoriale: Nuove Dimensioni della Resource Dependence Theory nel Settore Culturale-Creativo 1074

Giulia Nevi, Pier Franco Luigi Fraboni, Valerio Temperini and Luca Dezi

Diversity on Display? Internal and External Coherence in DEI Communication Among Leading Companies in Italy 1085

Valeria Pasculli, Giulia Pascuzzi and Federico Ruggiero

Choose and Reject: Emotional Framing in Sustainable Consumption — A Qualitative Perspective . 1102

Giovanna Pegan and Silvia Ranfagni

Scrolling for Truth: Generation Z's Perception of CSR Credibility 1109

Anna Piergallino

How B Corp Leaders Communicate and Implement Sustainability Strategies: Evidence from the Italian Context 1126

Dario Risso, Lucia Gatti and Ralf Wagner

Sustainability Communication or Missed Opportunity? Evidence from Italian SMEs in the Wood-Furniture Industry 1131

Rosa Romano, Veronica Capone and Alberto Mattiacci

Regenerating Salento: How to Turn an Agri-Environment Crisis Into a Place Branding Opportunity 1137

Vittoria Tunno, Maria Irene Prete, Mauro Amoruso and Antonio Mileti

Track 10 Services Marketing 1142

Realigning value misalignments in digital public services trough servant leadership 1143

Angela Caridà, Maria Cristina Dardano, Beatrice Bellassi and Monia Melia

Una nuova prospettiva sulle relazioni tra cliente e dipendente: il gradiente relazionale 1159

Monica Magrone, Francesco Montani, Chiara Orsingher and Valentina Sommovigo

Investigating Acceptance and Rejection of Service Robots in Educational Settings 1164

Stefano Paolo Russo and Roberta De Filippis

Innovation at the Edge of Chaos: Frictions in the Education Ecosystem in the Age of GenAI 1172

Debora Sarno, Alessia Anzivino and Francesco Polese

User Perception of Value Proposition Driven by Conversational Agents in the Public Service Context 1180

Carmine Sergianni and Marco Tregua

Communicating Through Bias: How Financial Advisors Address Consumer Behavioral Barriers 1193
Luca Venturini, Annarita Sorrentino and Belinda Laura Del Gaudio

Special Track UNESCO Chair - Marketing in Entrepreneurial Ecosystems 1199

Sustainable practices in the MENA entrepreneurial ecosystem: The impact of country culture 1200
Chiara Cannavale, Lorenza Claudi and Nohaila Kartti

Education as a Key Factor of Entrepreneurship Ecosystems: The Role of Lean Marketing 1206
Nunzia Capobianco, Silvia Cosimato, Nadia Di Paola and Roberto Vona

Self-Efficacy and Structural Change: Resilience in Italian Women Entrepreneurs During the Pandemic..... 1229
Claudia Covucci, Chiara Spiniello, Giusy Sica, Maria Palazzo and Alessandra Micozzi

Leveraging Growth Hacking and Digital Marketing: Evidence from Tunisian Startups..... 1248
Lala Hu and Nesrine Agrebi

Book of Abstracts..... 1257

Track 2 Consumer Behavior

Loss or win? How charity gifts are valued and appreciated by gift recipients 1258
Diletta Acuti, Marta Pizzetti, Isabella Soscia

Sustainability on the Menu: How Framing and Ingredient Type Influence Upcycled Food Acceptance 1259
Carmela Donato, Silvia Grappi, Simona Romani

Unveiling the World of Riders: How Power and Discourse Shape Platform Inequalities..... 1260
André Luiz Vieira Soares, Silvia Biraghi, Rossella Gambetti, Angela Antonia Beccanulli

Track 3 – Marketing Communication & Branding

Brand Identification and Supportive Behaviors: a comparison between students and employees 1262
Francesca Checchinato, Fulvio Fortezza, Debora Slanzi

A Deep Dive into Consumer-Influencer Parasocial Relationships: An Analysis of Dynamic Trajectories 1263
Valentina Mazzoli, Lia Zarantonello, Laura Grazzini, Soulaima Mouawad

From Awareness to Action: Strategic Communication for Customer Engagement in Prevention..... 1265
Valentina Sbrolli, Laura Grazzini, Gaetano Aiello

Track 4 – Business-to-Business Marketing

AI-Driven Value Creation in B2B Service Firms: An Exploratory Cross-Sectoral Study..... 1270
Alessia Anzivino, Mirko Olivieri, Andrea Sestino

La donazione di sangue e le motivazioni alla base del dono e dell'attività di volontariato 1271
Orazio Vella, Simone Guercini

Track 5 – Retailing, Sales, & Trade Marketing

Does selling orientation shape customer satisfaction in B2C door-to-door food retailing? The mediating role of customer commitment 1273
David D'Acunto, Valentina Mazzoli, Ivan Russo

From Play to Purchase: Extending the Retail Mix into Free-to-Play Gaming Ecosystems 1275
Luca Venturini, Alessandro Iuffmann Ghezzi

Track 6 – Tourism, Culture & Arts Marketing

Memorable for the wrong reasons: a text mining analysis of negative memorable guest experiences in the hospitality sector 1276
Mara Normando, David D'Acunto, Giampaolo Viglia

"Don't Take That Photo Yet": How Instagram Reels Turn Urban Spots into Tourist Stages 1278
André Luiz Vieira Soares, Mara Normando

Beyond luxury: A dual perspective on exclusive tourism experiences 1280
Vania Vigolo, Ilenia Confente, Angelo Bonfanti

Track 7 – Technology and Innovation Marketing

Smart Devices and the Amateur Cycling Experience: An Assemblage Theory Perspective 1284
Daniele Dalli, Virginia Vannucci

Track 8 – Digital Marketing

The Impact of Privacy Communication Formats on Data Disclosure and AI App Adoption 1285
Stefania Farace, Elisa Montaguti, Sara Valentini, Alessandra Zammit

The Impact of Privacy Communication Formats on Data Disclosure and AI App Adoption 1286
Giacomo Gistri, Daniele Scarpi, Niccolò Testi

How GenAI-Enhanced Content Shapes Engagement on Social Media 1287
Selahattin Onur Karlık, Matteo De Angelis, Rumen Pozharliev

How time-related information affects customer satisfaction in chat-based interactions 1289
Mafalda Pescatore, Francisco Villarroel Ordenes, Stefania Farace, Chiara Orsingher

Track 10 – Service Marketing

Lights, Camera, Backlash? The Double-Edged Sword of Service Provider Media Exposure 1291
Verdiana Giannetti, Anastasia Nanni, Serena Pugliese, Aulona Ulqinaku

Strategic Customer Experience Management in B2B Service Contexts:
A Multi-Perspective Analysis of Value Co-Creation Across Market Segments.....1292
Vania Vigolo, Nicola Cobelli, Kristina Heinonen

Introduzione alla Conferenza

La Società Italiana Marketing (SIM) rappresenta, dal 2002, la principale comunità accademica italiana dedicata allo sviluppo e alla diffusione degli studi di marketing. La SIM promuove la collaborazione scientifica tra studiosi, istituzioni e imprese, favorendo il dialogo interdisciplinare e il trasferimento di conoscenze verso il sistema economico e sociale. Attraverso conferenze, pubblicazioni e gruppi di ricerca, la SIM contribuisce alla crescita culturale e metodologica del marketing come disciplina e come pratica manageriale.

La SIM Conference é la conferenza annuale della Società Italiana Marketing e rappresenta il più importante momento di incontro della comunità scientifica nazionale nell'area del marketing. Ogni anno, studiosi, ricercatori e professionisti si confrontano sui temi emergenti della disciplina, condividendo evidenze empiriche, prospettive teoriche e implicazioni manageriali. La conferenza offre un contesto stimolante per il dibattito accademico, la creazione di reti collaborative e lo sviluppo di progettualità di ricerca.

La XXII edizione svoltasi nel 2025 è stata dedicata al rapporto tra marketing e innovazione, un legame che ha profondamente influenzato l'evoluzione dei mercati e delle strategie aziendali. Il tema *"The Marketing-Innovation Nexus. Past Insights for Future Challenges"* ha invitato a riflettere su come le intuizioni del passato possano guidare la gestione di sfide future caratterizzate da trasformazioni tecnologiche, digitalizzazione, sostenibilità e nuovi modelli di consumo. L'obiettivo era favorire un dialogo critico capace di integrare le radici storiche della disciplina con i più recenti sviluppi concettuali e applicativi, in modo da delineare scenari di ricerca e pratiche manageriali orientate all'innovazione responsabile e al valore per la società.

Il Presidente SIM, Prof. Daniele Dalli, afferma:

"Ci siamo specializzati sia lato ricerca che lato professione nel cercare di prevedere e anticipare il futuro. Abbiamo pensato che il marketing fosse lo strumento per capire dove andare e, a volte, ci siamo dimenticati di guardare nello specchietto retrovisore. Il marketing può essere la chiave di lettura che tiene insieme queste due dimensioni: la necessità di innovare e di muoversi verso il futuro, e l'importanza della direzione da cui veniamo per non perdere autenticità, credibilità e identità." -

Il Prof. Michele Simoni, Co-chair della XXII SIM Conference, aggiunge:

"Il nesso tra marketing e innovazione si manifesta in un interplay continuo tra tradizione e futuro. La comunità della Società Italiana Marketing si distingue per energia, rigore e spirito di collaborazione: ogni Conference è un'occasione stimolante e piacevole di confronto e crescita."

Conclude la Prof. ssa Maria Rosaria Napolitano, Co-chair della XXII SIM Conference*:*

"Nell'heritage delle organizzazioni risiede la genesi del futuro. Valorizzare il passato e le radici consente di leggere il presente e progettare l'avvenire. L'edizione 2025 conferma lo slancio della comunità SIM, con ampia partecipazione di studiosi, imprese e ospiti internazionali."

Introduction to the Conference

Founded in 2002, the Italian Marketing Society (SIM) is the leading academic community in Italy dedicated to the advancement and dissemination of marketing studies. SIM promotes scientific collaboration among scholars, institutions, and businesses, fostering interdisciplinary dialogue and the transfer of knowledge to the economic and social system. Through conferences, publications, and research groups, the Society contributes to the cultural and methodological development of marketing as both an academic discipline and a managerial practice.

The SIM Conference is the Italian Marketing Society annual gathering and represents the most important event for the national academic community in the field of marketing. Each year, scholars, researchers, and professionals come together to discuss emerging issues in the discipline, sharing empirical evidence, theoretical perspectives, and managerial implications. The conference provides a stimulating environment for academic debate, the creation of collaborative networks, and the development of research projects.

The XXII edition, held in 2025, was dedicated to the relationship between marketing and innovation, a nexus that has profoundly shaped the evolution of markets and business strategies. The theme *"The Marketing–Innovation Nexus: Past Insights for Future Challenges"* invited participants to reflect on how insights from the past can guide the management of future challenges, shaped by technological transformation, digitalization, sustainability, and new consumption models. The goal was to foster a critical dialogue that integrates the historical foundations of the discipline with its most recent conceptual and managerial developments, aiming to outline research paths and practices that promote responsible innovation and societal value.

Professor Daniele Dalli, President of the SIM, notes:

"We have specialized, both in research and in professional practice, in trying to foresee and anticipate the future. We believed that marketing was the tool to understand where to go and, at times, we forgot to look in the rear-view mirror. Marketing can be the interpretive key that holds these two dimensions together: the need to innovate and move toward the future, and the importance of the direction we come from, so as not to lose authenticity, credibility, and identity."

Professor Michele Simoni, Co-chair of the XXII SIM Conference, adds:

"The nexus between marketing and innovation emerges in a continuous interplay between tradition and the future. The community of the Italian Marketing Society stands out for its energy, rigor, and collaborative spirit: every Conference is an inspiring and enjoyable opportunity for dialogue and growth."

Professor Maria Rosaria Napolitano, also Co-chair of the XXII SIM Conference, concludes:

"Within the heritage of organizations lies the genesis of the future. Enhancing the past and one's roots allows us to interpret the present and shape what is yet to come. The 2025 edition confirms the momentum of the SIM community, with broad participation from scholars, companies, and international guests

Scansiona il QR code per guardare il video messaggio della SIM Conference 2025
Scan the QR code to watch the video message of the SIM Conference 2025

https://sl1nk.com/SIMConference2025

Committees

Co-chairs Università degli Studi di Napoli "Parthenope", Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi

Maria Rosaria Napolitano
Michele Simoni

Comitato Organizzatore/Local Arrangement Team Università degli Studi di Napoli "Parthenope" , Dipartimento di Studi Aziendali e Quantitativi

Franco Calza, Chiara Cannavale, Mauro Cavallone, Marco Ferretti, Daniele Leone, Cecilia Pasquinelli, Marcello Risitano, Angelo Riviezzo, Annarita Sorrentino, Luca Venturini.

Coordinatori delle Sezioni Tematiche/Track Chairs

Alessia Anzivino, Marcello Atzeni, Silvio Cardinali, Eleonora Di Maria, Carmela Donato, Stefania Farace, Marco Ferretti, Barbara Francioni, Marco Galvagno, Sebastiano Grandi, Cristina Mele, Michela Mason, Barbara Masiello, Giada Mainolfi, Giovanna Pegan, Giuseppe Pedeliento, Andrea Perna, Rebecca Pera, Alessandro Maria Peluso, Gabriele Pizzi, Serena Volo. Con la collaborazione di Marco Ferretti per la Special Track UNESCO Chair.

Ringraziamenti

La Società Italiana Marketing ringrazia l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" per l'ospitalità, le istituzioni locali per il sostegno, e gli sponsor e partner che hanno contribuito alla realizzazione della Conference 2025, con una menzione speciale per i membri del Consiglio di Presidenza SIM e dei gruppi di lavoro che si sono impegnati per la realizzazione di questo importante evento. Un grande grazie va a tutti gli studiosi e ai professionisti che, con la loro partecipazione attiva, mantengono viva la missione SIM: costruire conoscenza e promuovere innovazione nel marketing.

Acknowledgements

The Italian Marketing Society (SIM) extends its gratitude to the University of Naples "Parthenope" for hosting the event, to the local institutions for their support, and to all sponsors and partners who contributed to the realization of the 2025 Conference. A special thank-you goes to all scholars and professionals whose participation keeps the SIM mission alive: fostering knowledge creation and promoting innovation in marketing.

Sponsor & Partners

Sponsor Principali / Main Sponsors

Sponsor Tecnici / Technical Sponsors

Partners Editoriali / Editorial Partners

Collaborazione Multistakeholder e condivisione del Purpose: Action-Research per la sostenibilità di un'Area Rurale

Martina Tafuro[1],*, and Paola Signori[2]

[1] Sant'Anna School of Advanced Studies, Institute of Management, Pisa, Italy

[2] University of Verona, Department of Management, Verona, Italy

* Corresponding author: martina.tafuro@santannapisa.it

Abstract

Questa ricerca ha avuto origine da un bisogno esplicito: cinque sindaci di un'area rurale miravano a unificare i loro Comuni con l'ambizione di trasformare il territorio in una destinazione turistica sostenibile e coerente. Attraverso una Ricerca-Azione, diverse categorie di stakeholder locali sono state coinvolte attivamente in sette fasi di lavoro, distribuite su tre anni.

Un primo risultato è emerso precocemente dall'indagine qualitativa effettuata tramite diciotto interviste con policy-maker, imprenditori e opinion leaders del territorio: il termine sostenibilità presentava interpretazioni marcatamente divergenti, evidenziando cinque significati distinti e spesso incompatibili. L'assenza di un significato condiviso, in grado di guidare la collaborazione multistakeholder, è emersa dunque come ostacolo principale.

Durante il processo partecipativo di ricerca-azione, i livelli di collaborazione si sono poi evoluti e gli stakeholder hanno iniziato a negoziare e prioritizzare interpretazioni condivise della sostenibilità. Il principale contributo teorico di questa ricerca è lo sviluppo della "Shared Meanings of Sustainability Matrix", che cattura la relazione dinamica tra shared purpose e collaborazione in quattro configurazioni: Messy Meanings, Multiple Meanings Prioritization, Blend of Meanings, Unified Meaning. Questo studio si basa sullo sviluppo di un approccio grounded theory in un contesto empirico e reale, e la sua originalità suggerisce come i significati della sostenibilità possano essere co-costruiti attraverso una collaborazione iterativa, contestualizzata e orientata al purpose. Grazie al metodo di Ricerca-Azione, quindi al processo di ricerca partecipata, e ai risultati proposti con la matrice, si possono trarre indicazioni pratiche per altre aree rurali che intendano avviare una collaborazione multistakeholder inclusiva verso un turismo sostenibile.

Keywords: Sustainability Shared Meaning, Shared Purpose, Multistakeholder Collaboration, Rural Area, Sustainable Tourism.

1. Variabilità dei Significati della Sostenibilità nel Turismo

Raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile richiede azioni coordinate tra un ampio spettro di stakeholder. Tuttavia, il processo di articolazione e allineamento di un purpose condiviso attorno agli obiettivi di sostenibilità rimane complesso, specialmente in contesti articolati come le aree rurali (Cawley e Gillmor,

2008), dove la frammentazione sociale, economica e istituzionale rappresenta un ostacolo significativo alla collaborazione (Lane e Kastenholz, 2015) e l'assenza di un purpose condiviso diventa un impedimento critico per la collaborazione orientata alla sostenibilità (Waligo et al., 2015; Bramwell e Sharman, 1999). Al centro di questo sforzo vi è la costruzione di significati condivisi della sostenibilità, che non siano semplicemente dichiarati ma co-creati, negoziati e radicati in valori comuni (Cloutier e Langley, 2017; Cannas et al., 2018). In un'area rurale, la sostenibilità viene spesso interpretata in modi molteplici e conflittuali (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025), dove l'allineamento deve avvenire attraverso processi di negoziazione del significato tra attori diversi con interessi e livelli di potere differenti (Cloutier e Langley, 2017). Alcuni stakeholder possono percepire la sostenibilità come risultati a breve termine, come la redditività, mentre altri sono più interessati agli impatti a lungo termine sulla comunità; altri ancora considerano le pratiche sostenibili come un percorso verso la crescita economica, ad esempio attraverso il turismo (Murphy e Price, 2012).

Nonostante l'aumento dell'attenzione politica alla sostenibilità, in particolare in linea con l'SDG 12.8 delle Nazioni Unite, che promuove l'accesso alla conoscenza e stili di vita sostenibili, poco si conosce su come la sostenibilità venga interpretata, tradotta e messa in pratica dagli stakeholder locali nelle aree rurali (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025). In assenza di un linguaggio comune o di una comprensione condivisa, gli sforzi multistakeholder per promuovere la sostenibilità rischiano di risultare frammentati, simbolici o inefficaci (Cannas et al., 2018; Lane e Kastenholz, 2015). Poiché gli abitanti delle aree rurali spesso mostrano resistenze sociali al cambiamento (Cawley e Gillmor, 2008), essi potrebbero anche opporsi ad accettare significati di sostenibilità imposti dall'esterno.

Questo studio esplora come i significati condivisi della sostenibilità possano (o non possano) emergere tra i vari attori chiave operanti in aree rurali (Cawley e Gillmor, 2008) caratterizzate da potere frammentato, infrastrutture limitate (Karali et al., 2021) e deboli tradizioni di collaborazione (Lane e Kastenholz, 2018). Le aree turistiche rurali dipendono in modo particolare dalla fiducia interpersonale, dalla governance informale e dalle istituzioni radicate localmente (Choudhary et al., 2025; Zou et al., 2014). In tali contesti, perseguire lo sviluppo del turismo sostenibile comporta sfide sociali e ambientali, tra cui l'adattamento ai cambiamenti climatici, la conservazione del patrimonio culturale e la rivitalizzazione economica (Carneiro et al., 2015).

Il presente studio offre un contributo distintivo e significativo posizionando il processo di costruzione del significato come partecipativo e collaborativo. Piuttosto che imporre concetti definiti esternamente, gli stakeholder locali hanno potuto articolare i propri significati di sostenibilità, radicandoli nei loro valori, bisogni e realtà vissute. Attraverso un rigoroso processo qualitativo multistakeholder, lo studio ha sviluppato la "Shared Meanings of Sustainability Matrix": una matrice derivata in modo induttivo che cattura come i significati condivisi possano evolvere attraverso interazioni, negoziazioni e collaborazione attorno ad uno scopo comune e condiviso, un vero e

proprio shared purpose. Questo approccio approfondisce la comprensione teorica del turismo sostenibile e della collaborazione multistakeholder e fornisce indicazioni pratiche per progettare strategie più inclusive e sensibili al contesto nello sviluppo del turismo rurale.

Il paper è strutturato come segue: dopo aver delineato il quadro teorico e i gap della letteratura, vengono descritti la metodologia e i risultati in due fasi: la prima fase per delineare i cinque ambiti dei significati della sostenibilità; la seconda fase per definire i confini dei nuovi concetti di significati condivisi, proposti tramite la "Shared Meanings of Sustainability Matrix" quale risultato dei diversi livelli di collaborazione multistakeholder e di shared

purpose. Successivamente vengono discusse le implicazioni di questi risultati, concludendo con suggerimenti per future direzioni di ricerca.

2. Overview della Letteratura

2.1 Purpose come un costrutto collettivo

La nozione di purpose si è evoluta da una direttiva strategica imposta dalla leadership a un costrutto socialmente negoziato, che emerge attraverso il dialogo tra molteplici stakeholder (Almandoz, 2023; Tafuro e Piccaluga, 2025). Particolarmente nei sistemi di governance multistakeholder, come quelli presenti nelle destinazioni turistiche (Bramwell e Sharman, 1999; Cannas et al., 2018), il purpose non è predeterminato: esso si plasma e si riplasma attraverso negoziazioni continue, situate in contesti istituzionali e culturali specifici.

Cloutier e Langley (2017) sottolineano che negoziare il purpose è sia un'impresa strategica sia un processo morale, specialmente in contesti collaborativi dove è necessario conciliare logiche, norme e sistemi di valori diversi. Il loro lavoro mostra come la tensione morale e la contesa possano diventare forze produttive, permettendo agli stakeholder di costruire significati condivisi che siano sia moralmente rilevanti sia strategicamente attuabili.

Nella governance turistica, in particolare nei contesti rurali, questo processo è amplificato dall'assenza di autorità centralizzata e dalla molteplicità di stakeholder coinvolti (Waligo et al., 2015). In tale contesto, il purpose opera meno come direttiva stabile e più come narrazione mobilitante, capace di favorire l'allineamento nonostante la frammentazione organizzativa (Hollensbe et al., 2014).

In contesti di governance frammentata, la sfida non consiste solo nell'allineare interessi, ma anche nel costruire significati condivisi (Albrecht et al., 2021), un processo strettamente intrecciato con l'identità e le emozioni condivise (Cannas et al., 2018).

Albrecht et al. (2021), concentrandosi sui manager delle destinazioni, mostrano come, anche all'interno dello stesso ruolo istituzionale, i significati attribuiti a "sostenibilità" possano variare considerevolmente, spaziando dalla conservazione ambientale alla competitività economica o all'equità sociale. Questa variabilità semantica complica la co-creazione di valore, poiché diventa difficile elaborare strategie coerenti senza chiarire i significati e i valori sottostanti (Cannas et al., 2018).

Questa tensione è particolarmente evidente nelle aree rurali, dove gli stakeholder locali affrontano spesso vincoli strutturali, priorità in competizione e una mancanza di infrastrutture discorsive condivise (Karali et al., 2021). Come sostengono Lane e Kastenholz (2015), il turismo rurale si è evoluto in un ambito multifacetico e frammentato, dove l'innovazione è frequentemente guidata da pratiche bottom-up, informali e culturalmente situate, piuttosto che da una pianificazione strategica unificata. In tali contesti, costruire un Shared Meanings of Sustainability richiede non solo l'allineamento del discorso, ma anche l'istituzione di processi legittimi di partecipazione e leadership capaci di conciliare aspettative diverse (Choudhary et al., 2025).

Tuttavia, l'assenza di un discorso sulla sostenibilità coerente e moralmente impegnato può condurre a quella che gli autori definiscono 'moral muteness', una condizione in cui le organizzazioni di destinazione evitano di affrontare le implicazioni etiche delle proprie narrazioni sulla sostenibilità (Vespestad et al., 2025).

2.2 Collaborazione Multistakeholder per la Sostenibilità nel turismo

Per costruire una strategia di turismo sostenibile, questa ricerca si fonda sui punti di vista degli stakeholder utilizzando la stakeholder theory. Questa teoria è nata per comprendere le responsabilità delle organizzazioni in un contesto sociale (Freeman, 1984). Secondo Donohoe, Reyes e Becerra (2015), i manager devono considerare molteplici stakeholder e hanno l'obbligo di rispondere alle loro esigenze. La teoria è stata applicata alle organizzazioni turistiche (Getz e Timur, 2005), al turismo culinario sostenibile (Stone et al., 2022) e al turismo rurale sostenibile (Choudhary et al., 2025; Karali et al., 2021) come strumento per bilanciare gli interessi degli stakeholder. La sostenibilità del turismo dipende da processi di governance ampi, inclusivi e significativamente partecipativi (Bramwell e Sharman, 1999; Getz e Timur, 2005). Tuttavia, la collaborazione multistakeholder resta difficile da implementare, soprattutto nelle aree rurali, dove gli stakeholder differiscono in termini di capacità istituzionale, visione del mondo e accesso alle strutture decisionali (Scheyvens, 1999; Liu e Shu, 2020). Inoltre, l'assunto secondo cui la collaborazione conduca automaticamente alla sostenibilità è stato messo in discussione da studi empirici che mostrano come gli stakeholder operino spesso con comprensioni divergenti o poco articolate di cosa significhi sostenibilità (Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025). L'ambiguità semantica che circonda la sostenibilità ostacola quindi la costruzione di strategie coerenti e limita il potenziale di vera co-creazione di valore e collaborazione (Cannas et al., 2018). Questa sfida è particolarmente acuta nelle aree rurali, dove lo sviluppo turistico è strettamente intrecciato con le identità locali, le dinamiche comunitarie e i vincoli territoriali (Lane e Kastenholz, 2015).

Nonostante l'importanza dichiarata di implementare iniziative di sostenibilità, vi sono ancora scarsi approfondimenti empirici su come molteplici stakeholder costruiscano o non riescano a costruire significati condivisi della sostenibilità nei contesti del turismo rurale. Emergono tre principali lacune nella letteratura. Primo, sebbene Vespestad et al. (2025) abbiano evidenziato come gli stakeholder possano tacere o distorcere i messaggi di sostenibilità, sappiamo ancora poco su come possano resistere, riformulare o cocreare significati condivisi più radicati e ricchi di valore. Secondo, vi è una carenza di ricerche su come le pratiche discorsive e il dialogo collaborativo influenzino l'emergere di un shared purpose nella governance della sostenibilità, soprattutto in contesti caratterizzati da strutture di governance deboli e dove la fiducia deve essere costruita relazionalmente (Lane e Kastenholz, 2015). Terzo, sebbene la divergenza dei significati sia riconosciuta (Albrecht et al., 2021), i processi di negoziazione, prioritizzazione o allineamento attorno a un significato unificato restano poco esplorati.

Sulla base di queste lacune, emergono le seguenti domande di ricerca:

(RQ1) Quali significati associamo alla sostenibilità da parte dei diversi stakeholder che operano nella stessa area rurale? **(RQ2)** Come può essere sviluppato un significato condiviso di sostenibilità attraverso la collaborazione multistakeholder?

3. Il bisogno di una Ricerca-Azione

Questa ricerca ha avuto origine da un problema reale riguardante la possibilità di sviluppare il turismo in maniera sostenibile in un'area rurale, in cui un gruppo di decisori politici desiderava sottoporre a rigorosa indagine e azione congiunta con ricercatori accademici. In quanto tale, lo studio adotta la metodologia della RicercaAzione (Action Research, AR) (O'Leary e Coghlan, 2022), con l'obiettivo di contribuire a una migliore offerta turistica ambientalmente sostenibile, orientando il lavoro scientifico non solo all'identificazione dei problemi ma anche alla loro risoluzione (Dolnicar e Green, 2025). L'AR può perseguire un duplice scopo: garantire il rigore teorico e fornire un contributo rilevante per la gestione

(Erro-Garcés e AlfaroTanco, 2020). L'AR richiede uno studio longitudinale e comporta la collaborazione tra un team di ricercatori e attori organizzativi, favorendo lo scambio di idee e riflessioni (Näslund et al., 2011).

La Ricerca-Azione è particolarmente adatta al turismo rurale. In primo luogo, è appropriata per gli studi sul turismo (Martins et al., 2024) poiché il sistema turistico comprende non solo imprese e produttori di servizi legati al consumo turistico tipico, ma si estende a tutti gli stakeholder della destinazione turistica, inclusi i cittadini e la comunità locale (Choudhary et al., 2021; Perkins et al., 2021).

In particolare, l'AR si presta bene alle destinazioni rurali (Paül et al., 2016) perché coinvolge diversi tipi di stakeholder nei processi decisionali come motore per il turismo sostenibile (Goebel et al., 2020), creando un clima collaborativo mediante la pianificazione di azioni con gli stakeholder locali (Capriello, 2012). Questo approccio di ricerca consente di rispettare i principi della ricerca responsabile, affrontando in modo più efficace le sfide sociali e sottolineando l'importanza di considerare l'ecosistema della ricerca (Pereira-Moliner e Molina-Azorín, 2024).

3.1 Applicazione in un'area rurale

Questa Ricerca-Azione si fonda sul dialogo collaborativo con policymaker, decisori e altri stakeholder chiave nelle destinazioni rurali, al fine di identificare le condizioni di sviluppo per un turismo sostenibile. Superando le definizioni olistiche, le aree rurali sono circondate dalla natura, e nelle scelte di sviluppo turistico locale ci si aspetta un elevato grado di armonia con l'ambiente naturale (Diamond, 2023). Tuttavia, le piccole aree rurali continuano spesso a sperimentare marginalizzazione economica (Briedenhann et al., 2004), e l'orientamento alla sostenibilità dei decisori è emerso come questione centrale negli studi scientifici (Khizar et al., 2023).

Il contesto di questo studio longitudinale è un'area rurale nota come "Colli Berici", situata nella provincia di Vicenza nel Nord-Est d'Italia, che si estende per circa 64 miglia quadrate. Questa peculiare collocazione geografica pone l'accento sulla preservazione delle radici culturali e del patrimonio naturale, ma deve affrontare sfide legate alla natura frammentata delle decisioni politiche, economiche e sociali, definite da Nelson et al. (2023) come peculiarità delle destinazioni rurali. In questo contesto, i decisori sono distribuiti in 24 piccoli Comuni, dove gli imprenditori locali, principalmente produttori e agricoltori, mirano a valorizzare i punti di forza del territorio, quali natura, prodotti tipici e autenticità.

Il numero totale di policymaker nell'area comprende 24 sindaci dei 24 piccoli villaggi, tra cui cinque hanno promosso questa ricerca e vi hanno partecipato attivamente sin dalle fasi preliminari, coinvolgendo tutti gli altri nelle fasi avanzate. L'obiettivo finale era sviluppare proposte e azioni di turismo sostenibile nella specifica area territoriale. In quest'area, tali sindaci sono considerati pionieri nel promuovere motivazione e collaborazione verso la sostenibilità.

Dal punto di vista turistico, l'area rappresenta una destinazione minore, ricca di natura, tradizioni culturali e prodotti enogastronomici tipici, mentre le principali attività economiche sono industria e agricoltura, con pochi servizi turistici. Gli esercizi ricettivi (agriturismi, bed and breakfast, strutture ricettive a conduzione imprenditoriale e hotel) rappresentano una quota molto ridotta del totale provinciale. È grazie ai cinque sindaci pionieri che molti stakeholder locali hanno accettato di collaborare per riposizionare la loro area rurale come destinazione rurale sostenibile. Tuttavia, il discorso sulla sostenibilità in questa area non era ben articolato e vi erano numerose divergenze su come procedere. Per avanzare nel progetto, i cinque sindaci hanno promosso una collaborazione con il polo scientifico di area economica

della sede vicentina dell'Università di Verona. In tal modo, questo studio è stato realizzato in collaborazione con cinque Comuni dell'area dei Colli Berici, la Camera di Commercio di Vicenza e la Fondazione Studi Universitari di Vicenza, con l'obiettivo di esplorare le condizioni per promuovere lo sviluppo di una destinazione rurale sostenibile nell'area, rappresentando l'inizio di un percorso pionieristico ancora in corso.

3.2 Design della Ricerca-Azione

Il team di ricerca principale comprende cinque policymaker (sindaci), quattro ricercatori accademici (due ricercatori senior e due junior research scholars) e un esperto, ciascuno con un background diversificato in management, marketing, turismo e/o sostenibilità. Durante l'intero processo di ricerca numerosi stakeholder sono stati coinvolti attivamente. Questo approccio basato sul lavoro di squadra mira a mitigare i bias individuali, seguendo i principi delineati da Eisenhardt (1989) e Oppermann (2000). L'uso della triangolazione rafforza ulteriormente la validità dell'analisi. Il team ha cercato di includere la comunità imprenditoriale e i cittadini locali nelle diverse fasi della ricerca (Jones e Walmsley, 2022).

Considerata la natura ciclica dei progetti di Ricerca-Azione (Ballantyne, 2004), lo studio si è sviluppato in sette fasi, articolandosi in 77 incontri distribuiti su un periodo di tre anni: le prime cinque fasi si sono svolte in 14 mesi, mentre le fasi sei e sette sono state completate in un arco di due settimane, due anni più tardi.

La fase preliminare di scoperta (prima fase) ha permesso di comprendere meglio il problema e di definire gli obiettivi della ricerca, le attività da svolgere, i ruoli e i tempi correlati. Ogni incontro ha avuto una durata di circa due ore. È stato firmato un accordo formale tra i cinque sindaci, un consulente professionale con il ruolo di project leader e il centro di ricerca universitario, con il supporto finanziario della Camera di Commercio locale. Questo accordo costituisce una prova dell'impegno dei partecipanti verso questa Ricerca-Azione e i suoi obiettivi.

La seconda fase, focalizzata sulla diagnosi preliminare del contesto, comprende due round di raccolta dati:

- una ricerca su più fonti secondarie(Demo.istat.it; Daticensimentipermanenti.istat.it; Turismobigdata.isnart.it; Osservatorioturismoveneto.istat.it; InBalance e Stock View, di proprietà dell'Ufficio Statistico della Camera di Commercio di Vicenza);
- uno studio qualitativo multistakeholder. Contestualmente, per la selezione del campione, è stato chiesto ai cinque sindaci e ad altri professionisti locali di nominare i principali decision-maker locali e i cittadini maggiormente coinvolti in iniziative orientate alla sostenibilità.

I partecipanti sono stati invitati a suggerire ulteriori contatti disponibili a partecipare, seguendo la tecnica delllo 'snowball sampling' (Parker et al., 2019). Diciotto partecipanti qualificati hanno collaborato attivamente durante questa fase qualitativa, tra cui sette policymaker, due decisori e otto imprenditori (ulteriori dettagli sul campione saranno forniti durante la presentazione alla conferenza). Le interviste semistrutturate individuali sono durate circa 60-90 minuti ciascuna. Con il progredire della raccolta dati sono emerse sempre meno idee e problematiche nuove, raggiungendo così una saturazione teorica (Glaser e Strauss, 2017). Tutte le interviste e gli incontri sono stati videoregistrati e audio-registrati con il consenso informato dei partecipanti. L'obiettivo principale delle registrazioni video era catturare risposte, commenti liberi e significati del silenzio. La raccolta dati includeva trascrizioni e note sul campo. Parole, espressioni facciali, linguaggio del corpo e tono di voce sono stati analizzati in maniera integrata per cogliere significati ed emozioni correlati. La codifica tematica e la categorizzazione (Gibbs, 2007) delle trascrizioni e delle note

osservazionali hanno consentito di ottenere insight attraverso la discussione aperta e l'interpretazione semantica collaborativa del team di ricerca. Una teorizzazione iterativa ha richiesto una revisione della letteratura su diversi temi. Sono stati redatti due rapporti intermedi e un rapporto finale, tutti discussi con la comunità target in workshop ad hoc. Poiché la fase di diagnosi ha rivelato divergenze di opinione e molteplici significati legati alla sostenibilità in questa area rurale, i risultati sono stati discussi con esperti per perfezionare la codifica e riflettere sulle ragioni di tali divergenze semantiche.

Il team ha quindi pianificato una serie di azioni (terza fase), come workshop partecipativi per sensibilizzare sul significato della sostenibilità e condividere un obiettivo comune come base per un piano d'azione per lo sviluppo del turismo sostenibile (come suggerito da Basile et al., 2021). I partecipanti sono stati contattati tramite canali istituzionali (WhatsApp e Facebook), e sono stati distribuiti manifesti informativi negli spazi pubblici dei comuni coinvolti come invito aperto agli incontri. Questi workshop hanno costituito momenti di dialogo collaborativo (quarta fase), durante i quali sono state discusse numerose proposte, coinvolgendo i cittadini più attivi nell'offerta turistica dell'area rurale, tra cui ristoratori, titolari di agriturismi, agenzie turistiche, gestori di musei e guide turistiche. Per facilitare una collaborazione aperta, sono state stimolate attività di teamwork formali e networking informale.

La quinta fase ha affrontato la rilevanza scientifica e discusso i principali risultati con la comunità accademica internazionale.

Successivamente, due anni più tardi, sono stati aggiunti follow-up in presenza (sesta fase) presso le sedi dei partecipanti, come visite aziendali, per raccogliere dati sugli effetti delle azioni intraprese. L'ultimo follow-up ha permesso di cogliere le dinamiche longitudinali e discutere alcune delle implicazioni manageriali e sociali dello studio, come testimoniate direttamente dai partecipanti.

La settima fase ha consentito una riflessione critica, supportando la teorizzazione iterativa e conducendo infine allo sviluppo della Shared Meanings of Sustainability Matrix.

4. Risultati

Dalla diagnosi preliminare basata sulla ricerca desk su fonti secondarie sono emerse alcune condizioni urgenti per lo sviluppo del turismo sostenibile in un'area rurale: maggiore attenzione al tempo libero e ai consumi educati; stimolo di pratiche sostenibili insieme a politici e imprenditori; crescita del trend del turismo lento; agevolazioni fiscali e fondi per investire in sostenibilità.

Nell'iniziale fase di analisi preparatoria di contesto, il team ha verificato la presenza di eventuali contenuti nella comunicazione digitale degli stakeholder locali, esplorando news, pagine dei siti web e dei profili social ufficiali dei comuni locali, delle principali imprese e delle associazioni rilevanti. Questa esplorazione ha evidenziato una significativa scarsità di informazioni pubblicamente disponibili sia sul processo di condivisione dello scopo comune, sia sulle varie iniziative legate alla sostenibilità nel contesto rurale oggetto della ricerca. Tale iniziale mancanza di informazioni accessibili e complete ha sottolineato la necessità di interagire direttamente con gli stakeholder locali tramite interviste approfondite. I risultati sono presentati nelle sezioni seguenti.

4.1 I significati della sostenibilità

Per esplorare la prima domanda di ricerca ("Quali significati associano alla sostenibilità i diversi stakeholder che operano nella stessa area rurale?"), sono state analizzati i contenuti e le note di 18 interviste approfondite condotte con stakeholder di cinque Comuni di un'area

rurale. Attraverso un processo di codifica tematica (Gibbs, 2007), sono stati identificati diversi pattern interpretativi che riflettono le modalità con cui la sostenibilità viene definita.

Le risposte dei partecipanti alla domanda "Cosa intende per sostenibilità?" hanno rivelato un'ampia gamma di interpretazioni, riflettendo la natura polisemica e contestuale del concetto. Piuttosto che emergere una definizione unitaria, la sostenibilità si è mostrata come un costrutto frammentato e multidimensionale, con significati modellati dai valori personali, dai ruoli settoriali e dal contesto territoriale.

Questa eterogeneità semantica è stata organizzata in cinque temi principali, ciascuno dei quali evidenzia una diversa dimensione dell'interpretazione e dell'attuazione della sostenibilità nelle aree rurali.

Tema 1: Tutela ambientale ed efficienza delle risorse

Molti partecipanti hanno articolato la sostenibilità in termini di preservazione ambientale e uso responsabile delle risorse, sottolineando concetti come "non inquinare", "energie alternative", "riduzione degli sprechi energetici e dei prodotti" e "uso corretto dell'energia". Altre espressioni come "consumo del suolo", "economia circolare" e "valorizzazione dei rifiuti" rivelano un orientamento pragmatico all'efficienza ecologica. Questo tema riflette un inquadramento tecnico-ambientale della sostenibilità, in cui il concetto si concretizza in azioni volte a minimizzare l'impatto ecologico.

Un manager partecipante ha affermato: "*La parola sostenibilità può significare tutto e niente. Sostenibilità di cosa? Dell'ambiente? Sì, credo che dobbiamo perseguire la sostenibilità ambientale. Ma per quanto mi riguarda, finora non ci siamo riusciti: basta guardare lo stato della natura. In ogni caso, dobbiamo mirare a un modello di lavoro sostenibile: non dobbiamo inquinare*". Un altro imprenditore ha inquadrato la sostenibilità attraverso l'efficienza delle risorse: "*Nel mio settore, sostenibilità significa ridurre al minimo gli sprechi di energia e di prodotti. L'infrastruttura dell'azienda deve essere progettata di conseguenza, il che richiede investimenti per garantire un approvvigionamento energetico diretto. Significa anche produrre e vendere beni in maniera efficiente, con il minor spreco possibile. Questo è essenzialmente tutto*".

Tema 2: Inquadramento economico e leve istituzionali

Alcuni partecipanti hanno associato la sostenibilità alla crescita economica e ai meccanismi di supporto istituzionale, evidenziando termini come "sviluppo economico", "vantaggio competitivo", "incentivi fiscali", "transizione di mercato" e "pressione istituzionale". Queste espressioni riflettono una visione della sostenibilità basata su performance, redditività e posizionamento strategico all'interno di contesti normativi in evoluzione.

Un amministratore locale ha osservato: "*Per me, sostenibilità significa abilitare la transizione. Come amministratore locale, ho sostenuto economicamente diversi progetti di sostenibilità [...]. Le aziende hanno contribuito con finanziamenti (con incentivi fiscali). Questo è ciò che significa sostenibilità: azione e responsabilità*". Un altro stakeholder ha evidenziato il collegamento tra mentalità e pianificazione economica: "*Quando usiamo il termine sostenibilità, la dimensione finanziaria è fondamentale nella pianificazione. Ma oltre a questo, è necessaria una trasformazione della mentalità locale (istituzionale). Questa visione potrebbe gettare le basi per una nuova forma di sviluppo economico radicata nel territorio*".

Tema 3: Identità territoriale e turismo basato sul luogo

Un terzo gruppo di risposte ha mostrato un forte attaccamento al territorio, al patrimonio e all'identità culturale, con termini come "autenticità territoriale", "valorizzare la nostra

agricoltura tradizionale", "turismo enogastronomico", "recupero dei materiali locali", "relazioni culturali", "prodotti tipici" e "progettazione nella nostra area naturale".

Questi partecipanti interpretano la sostenibilità come profondamente radicata nella cultura locale e nella cura del territorio, in linea con ricerche che considerano il turismo come veicolo di valorizzazione territoriale. Ad esempio, un intervistato ha sottolineato l'unicità del territorio locale: "*Nel nostro comune, la sostenibilità riguarda la composizione unica del territorio: parte collinare, parte agricola, parte centro urbano. Questi diversi paesaggi offrono valore ambientale e risorse differenti. Questa diversità potrebbe essere una forza in termini di sostenibilità. Tuttavia, per un piccolo comune come [nome del comune], non è facile misurare o mostrare la sostenibilità senza una visione più ampia e sistemica. Alcune pratiche auto-sostenibili radicate localmente esistono, ma una valutazione adeguata richiede probabilmente una prospettiva su scala più ampia*". Un sindaco ha poi sottolineato la conservazione della natura come risorsa turistica: "*Sostenibilità significa creare sistemi produttivi che utilizzino al meglio le componenti naturali senza danneggiare significativamente l'ambiente. C'è una forte consapevolezza locale di protezione del territorio, che attira visitatori tutto l'anno. La sostenibilità qui significa anche bilanciare questo patrimonio ambientale con sviluppo economico, industriale e artigianale radicato nella nostra identità agricola*".

Tema 4: Etica, emozione e benessere

Alcuni partecipanti hanno enfatizzato gli aspetti normativi ed emotivi della sostenibilità, usando parole come "amore", "cura", "benessere di animali e persone", "equità di genere" e "solidarietà".

Queste risposte riflettono una costruzione morale della sostenibilità, in cui preoccupazioni etiche e relazioni umane con natura e comunità sono centrali. Uno dei sindaci ha affermato: "*Per me, sostenibilità significa che la mia generazione non può consumare tutte le risorse del pianeta perché molti altri arriveranno dopo di noi. È un principio di solidarietà intergenerazionale. Significa anche rispettare l'ambiente e sostenere modelli economici che aiutino i più vulnerabili. La sostenibilità dovrebbe promuovere maggiore equità, contrariamente agli eccessi del capitalismo sfrenato. Questo, secondo me, è il vero significato della sostenibilità*". Un imprenditore locale ha collegato la cura dell'ambiente all'impegno personale e comunitario: "*Sono un grande sostenitore della sostenibilità [...] Come cittadino e imprenditore, sono sempre stato impegnato nella comunità. Credo che dobbiamo imparare ad amare la nostra terra, proprio come i nostri antenati ci hanno insegnato a prenderci cura di ciò che abbiamo [...]. Dobbiamo sempre ricordare le nostre radici*".

Tema 5: Obiettivo aspirazionale e vago

Infine, alcune risposte utilizzavano riferimenti vaghi o circolari, come "sviluppo sostenibile", "cambiamento trasformativo", "condizione necessaria per sopravvivere" o "percorso futuro". Questo tema riflette un inquadramento visionario ma vago della sostenibilità, dove il concetto funge più da orizzonte retorico o ideale normativo che da principio concreto e contestualizzato. Pur esprimendo preoccupazione e ambizione a lungo termine, l'ambiguità di queste narrazioni può ostacolare la prioritizzazione collettiva e l'azione. Uno dei sindaci ha spiegato: "*Per me, sostenibilità significa sviluppo sostenibile. Nel mio campo, tutto ciò che si costruisce deve essere strutturalmente supportato, così come la sostenibilità deve essere supportata da elementi concreti. Vale per ogni settore (commerciale, finanziario, ecologico). Tutto ciò che facciamo deve essere economicamente e ambientalmente sostenibile. Credo che questo mindset dovrebbe diventare parte del pensiero di tutti perché siamo davvero arrivati a un punto critico. La sostenibilità, secondo me, dovrebbe essere la nostra linea guida*".

Nelle aree rurali, la sostenibilità può rappresentare una forma di ambiguità strategica più che un orientamento olistico. Vi è una tendenza a considerare solo gli investimenti sostenibili concretamente realizzabili, come protezione ambientale o riduzione delle emissioni, economicamente fattibili e capaci di garantire il sostentamento di chi li attua. Sebbene i

cinque temi abbiano offerto una panoramica strutturata dei significati attribuiti alla sostenibilità dagli stakeholder, essi non catturano completamente fino a che punto tali significati fossero radicati in un 'shared purpose' né come si traducessero in forme di azione collettiva. Per esplorare queste dimensioni, sono stati condotti incontri partecipativi approfonditi con l'intero team, finalizzati a perfezionare la codifica tematica ed esaminare come diversi livelli di collaborazione e di condivisione del purpose emergessero nei discorsi.

Successivamente, sono stati organizzati workshop e seminari educativi per approfondire ulteriormente il concetto di 'shared purpose' verso la sostenibilità. Questi workshop hanno permesso di promuovere una comprensione più olistica della sostenibilità e di introdurre l'importanza della costruzione collettiva del significato. I partecipanti hanno iniziato a riconoscere la necessità di agire insieme e di impegnarsi in un dialogo collaborativo duraturo.

I cinque sindaci pionieri hanno implementato ulteriori azioni e incontrato numerosi stakeholder, coinvolgendo tutti i 24 sindaci dell'area rurale. Successivamente, è stato firmato un accordo formale (IPA, Intesa Programmatica d'Area) per l'area berica, creando un organismo di coordinamento regionale composto da più comuni dell'area, volto a promuovere lo sviluppo territoriale sostenibile attraverso pianificazione collaborativa, implementazione di progetti e cooperazione inter-istituzionale. Questa evoluzione ha consentito di delineare una visione longitudinale, costruendo in maniera induttiva una matrice interpretativa, la Shared Meanings of Sustainability Matrix.

4.2 Una matrice interpretativa per la condivisione dei significati della sostenibilità

In base alle esperienze emerse nella fase di rilevamento dei risultati (fase 6 della Ricerca-Azione), è stata ideata una matrice bidimensionale per rispondere alla seconda domanda di ricerca ("Come può essere sviluppato un shared meaning attraverso la collaborazione multistakeholder?"). La 'Shared Meanings of Sustainability Matrix' (Figura 1) rappresenta le dinamiche evolutive della costruzione dei significati della sostenibilità e della collaborazione all'interno dell'area rurale, dalla posizione iniziale "A", osservata nella fase preliminare dello studio, alla posizione "B" emersa durante il follow-up. La matrice è stata sviluppata in modo induttivo, non sulla base di teorie preesistenti, ma grazie all'analisi interpretativa e al raffronto ragionato dei discorsi degli stakeholder emersi da interviste, durante i workshop e in vari scambi di opinioni durante i follow-up.

Un'evoluzione del grado di 'shared purpose' è emersa nel tempo. Inizialmente articolato e condiviso dal project leader, la visione comune successivamente si è rafforzata attraverso i workshop collettivi, riflettendosi nelle modalità con cui i partecipanti descrivevano l'allineamento (o la mancanza di allineamento) tra i propri obiettivi e quelli degli altri stakeholder, nonché nella coerenza del linguaggio utilizzato per articolare una visione comune delle azioni da intraprendere.

Analizzando le interviste, e come confermato dagli esperti, i partecipanti hanno variamente menzionato differenti livelli di collaborazione con altri, indicati dall'uso di pronomi personali o collettivi (ad esempio, "io" oppure "noi") o ricordando azioni sviluppate individualmente o in collaborazione con altri stakeholder, rivelando così una nuova variabile analitica: il livello di collaborazione.

La matrice cattura dunque le configurazioni empiriche dei significati della sostenibilità lungo due assi analitici:

− asse orizzontale - grado di 'shared purpose', ossia la misura in cui i significati della sostenibilità convergono o restano frammentati tra gli stakeholder;

– asse verticale - livello di collaborazione, ossia la misura in cui gli sforzi di sostenibilità sono coordinati tra diversi stakeholder locali.

L'area occupata nella configurazione in basso a sinistra della matrice è stata denominata *"Messy Meanings"*. Il concetto di sostenibilità nel caso in esame era ambiguo, e gli stakeholder operavano con definizioni incoerenti e talvolta contrastanti, con poco dialogo o integrazione. Il purpose era diffuso e la collaborazione minima. Si può dedurre che inizialmente il caso fosse nella posizione A in Figura 1, e che quindi non esistesse né una definizione condivisa di sostenibilità né obiettivi di sostenibilità condivisi. Gli obiettivi di sostenibilità (se presenti) erano individuali e non coordinati, poiché ciascuno stakeholder operava in maniera indipendente senza un shared purpose. Nel corso delle attività della Ricerca-Azione (incontri partecipativi, workshop, seminari, ecc.), il sistema ha iniziato a cambiare.

Gli attori locali hanno cominciato a riformulare la sostenibilità in termini più concreti e collettivi. Come dichiarato dal sindaco leader del progetto: "*Quando abbiamo iniziato, ci siamo conosciuti tramite un'iniziativa lanciata da cinque comuni sotto il nome di sostenibilità — questo era il principio guida dell'associazione. Abbiamo formalmente costituito un'associazione di comuni con personalità giuridica, riunendo infine 24 comuni e coprendo un territorio di circa 110.000 abitanti. Quest'area include quasi interamente i Colli Berici, rappresentando un riferimento territoriale chiave per il nostro lavoro. Oltre ai 24 comuni, abbiamo coinvolto 13 altri stakeholder, tra cui Camera di Commercio, sindacati, associazioni di categoria, organizzazioni del terzo settore, cooperative sociali e consorzi turistici locali e Università. Abbiamo creato un gruppo di lavoro collaborativo composto da attori pubblici e privati. Il tema centrale è rimasto la sostenibilità — inquadrata nella visione '(nome omesso prima della revisione) Area 2030', approvando un piano strategico focalizzato sulla sostenibilità sociale, ambientale ed economica*".

Sebbene non sia emerso un significato pienamente unificato, alcune interpretazioni dominanti hanno guadagnato rilevanza (ad esempio qualità ambientale e valorizzazione territoriale). Queste non sono state imposte dai ricercatori, ma negoziate attraverso la pratica e il dialogo. Ciò ha portato a un nuovo posizionamento nella matrice, in posizione B di Figura 1: la configurazione *"Multiple Meanings Prioritization"*. In questo stato, gli attori hanno riconosciuto la coesistenza di punti di vista diversi e la presenza di molteplici obiettivi di sostenibilità convergendo, in modo negoziale, verso la scelta delle priorità dei vari significati emersi. Come dichiarato dal leader del progetto: "*Abbiamo creato gruppi di lavoro interdisciplinari che hanno riunito competenze e prospettive diverse — amministratori pubblici, artigiani, agricoltori e rappresentanti sindacali. Questi gruppi erano organizzati intorno a cinque temi chiave. … Abbiamo poi tenuto diverse sessioni di brainstorming, chiedendo: 'Come immaginate il turismo sostenibile nell'area?' Ho guidato il gruppo per aiutare a sintetizzare le discussioni, perché nel lavoro di gruppo è essenziale avere qualcuno che possa distillare le idee e filtrare i temi chiave"*.

Gli stakeholder hanno dunque iniziato a dare priorità in modo intenzionale ai temi di sostenibilità condivisi, rilevanti nel contesto e politicamente fattibili. La collaborazione è ancora disomogenea, ma maggiormente ancorata a narrazioni condivise.

4.3 Una configurazione in evoluzione

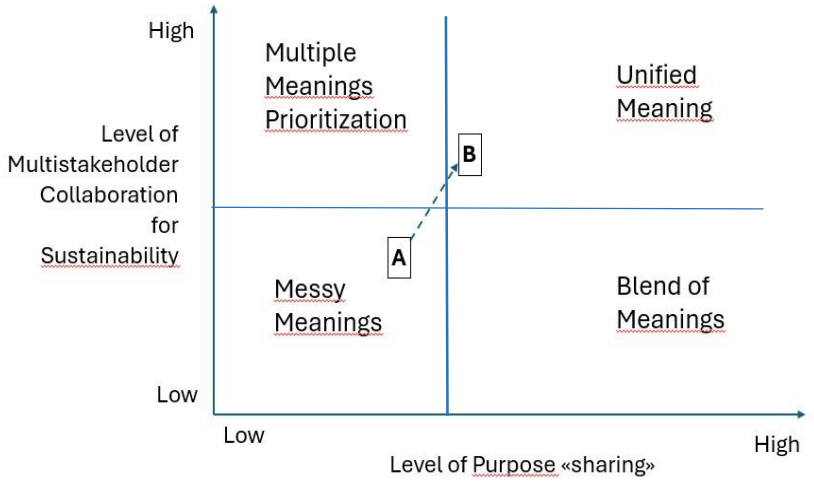
È importante sottolineare che questa evoluzione non suggerisce un movimento lineare verso la convergenza. Piuttosto, riflette una configurazione evolutiva dipendente dal contesto, dalla capacità istituzionale e dalla fiducia relazionale. Due ulteriori configurazioni presenti nella matrice risultano particolarmente rilevanti per la teoria della collaborazione multistakeholder:

- *"Blend of Meanings"* - coesistono molteplici interpretazioni della sostenibilità, ma esse sono integrate in modo significativo attraverso una narrazione condivisa. Il consenso sul mix di significati ha uno scopo primario di identità e comunicazione esterna, ma è pur sempre un processo partecipativo e ciò consente un pluralismo produttivo, permettendo la collaborazione nonostante prospettive differenti;

- *"Unified Meaning"*- la sostenibilità è definita collettivamente e ampiamente

condivisa tra gli stakeholder, supportata da elevati livelli di collaborazione. Lo scopo comune è unico ma integrato in ogni membro dell'ecosistema, a cui tutti gli attori convergono nelle loro azioni individuali senza bisogno di ulteriori negoziazioni. Questo scenario si osserva tipicamente all'interno di sistemi di governance istituzionalizzati o ben coordinati, in cui un purpose comune guida l'azione condivisa.

Sebbene queste due configurazioni non siano emerse nel caso esaminato in questo studio, questi due percorsi rappresentano stati aspirazionali o logicamente possibili a cui gli stakeholder facevano implicitamente riferimento e fungono da punti concettuali di riferimento per comprendere le potenziali direzioni nell'evoluzione della collaborazione multistakeholder.



Fonte: Elaborazione delle

Figura 1: Shared Meanings of Sustainability Matrix

Il caso di studio si colloca tra frammentazione e prioritizzazione negoziata. Tuttavia, segnali iniziali di movimento, tra cui l'interesse degli stakeholder nella coprogettazione di iniziative educative e l'adozione del framework nel discorso locale, suggeriscono che la matrice stessa stia diventando uno strumento di riflessione, coordinamento e orientamento strategico. Questa matrice è utile sia come dispositivo diagnostico sia come mappa orientativa, aiutando gli stakeholder a individuare la propria posizione, comprendere le tensioni esistenti e identificare possibili percorsi evolutivi.

5. Discussione dei Risultati

Questa Ricerca-Azione ha evidenziato l'assenza di un 'shared meaning' della sostenibilità tra i diversi stakeholder coinvolti nell'area rurale di riferimento. Dallo studio sono emersi cinque grandi temi relativi ai significati della sostenibilità, supportati da differenti attori che vivono e/o operano nella stessa piccola area rurale. Alcuni stakeholder hanno interpretato la sostenibilità in termini di efficienza ambientale e mitigazione degli impatti (Tema 1): in un contesto rurale, questa sensibilità ambientale può essere profondamente radicata nella natura, richiamando il concetto di 'connectedness to nature' evidenziato da Diamond (2021). Altri stakeholder hanno ancorato il significato principale della sostenibilità alla fattibilità economica, agli incentivi o alle strutture di compliance (Tema 2); questo risultato è coerente con studi precedenti in contesti in cui la sostenibilità è considerata uno strumento per risolvere trade-off (Murphy e Price, 2012; Moeller et al., 2011). Tuttavia, la presente ricerca propone una lettura originale della sostenibilità come processo generativo, in cui considerazioni economiche interagiscono con collaborazione e 'shared purpose' per coprodurre significati condivisi.

Altri significati emersi si riferiscono all'identità locale, alla continuità culturale o ai legami affettivi con il territorio e la comunità (Temi 3 e 4): tali argomentazioni sono state riscontrate anche in altri contesti, con riferimento a legami personali e generazionali e alla radicata autenticità locale (Diamond, 2021). A differenza di ricerche precedenti, questo studio rivela una connessione originale tra questi significati e il concetto di sostenibilità in relazione diretta allo sviluppo delle destinazioni turistiche. Il quinto tema utilizza un linguaggio aspirazionale senza un piano d'azione concreto, evidenziando come la sostenibilità possa essere fluida e soggetta a continui spostamenti concettuali, ampliando o restringendo i propri confini semantici, come osservato in studi precedenti (Baush et al., 2024).

Questo studio ha inoltre introdotto la '*Shared Meanings of Sustainability Matrix',* che offre indicazioni su come possano emergere 'shared meanings' attraverso l'intersezione tra purpose-sharing e collaborazione. La matrice illustra come gli stakeholder possano progressivamente passare da interpretazioni frammentate e individualizzate a significati della sostenibilità più integrati e collettivamente detenuti.

Nella configurazione *"Messy Meanings"*, i significati restano vaghi o contraddittori. Gli stakeholder operano con minima coordinazione e la sostenibilità è evocata come obbligo o ideale, ma non come principio azionabile. Ciò riflette osservazioni precedenti sulla tendenza delle istituzioni nelle aree rurali ad adottare un linguaggio della sostenibilità senza allineamento sul contenuto o sulle implicazioni (Vespestad et al., 2025). In questa configurazione, la sostenibilità manca di ancoraggio nel shared purpose o nel riconoscimento reciproco, e il potenziale per un'azione congiunta rimane inespresso.

Uno spostamento si osserva nella configurazione **"***Blend of Meanings"*, in cui gli stakeholder integrano logiche differenti (economiche, ambientali, territoriali, ecc.) pur senza una risoluzione definitiva. Queste posizioni riflettono un'ambiguità produttiva e aprono spazi per sperimentazioni collaborative. Come mostrato in studi su aree protette e partnership tra stakeholder, il progresso non richiede necessariamente la convergenza dei valori (Signori e Flint, 2020), ma può emergere da accordi flessibili che permettono negoziazioni situate (Jamal e Stronza, 2009). Nel nostro caso, i blended meanings consentirebbero un certo grado di shared purpose anche in presenza di bassi livelli di collaborazione. Questi bassi livelli di collaborazione sono stati spiegati in altri contesti rurali come forme di 'self-reliance collaboration' (Diamond, 2021), dove l'individualismo deriva dalla scarsa fiducia nelle autorità pubbliche.

Nella configurazione *"Multiple Meanings Prioritization"*, alcuni valori vengono deliberatamente elevati, come l'equità intergenerazionale, la cura del paesaggio o la decarbonizzazione della mobilità. Questi significati risultano non solo più integrati, ma anche più riflessivi, richiamando la necessità di superare la mera coordinazione manageriale e investire in spazi discorsivi dove i significati vengono co-costruiti (Liburd et al., 2022).

Infine, la configurazione *"Unified Meaning"* riflette una trasformazione più profonda: la sostenibilità diventa una narrazione condivisa, ancorata a un'identità comune. Questi risultati confermano evidenze secondo cui le comunità rurali possono mobilitarsi attorno a forme di azione collettiva radicate territorialmente (Luo et al., 2025). In questa configurazione, la collaborazione non è semplicemente strategica, ma costituisce essa stessa il significato della sostenibilità.

6. Implicazioni

6.1 Implicazioni teoriche

Nel complesso, i risultati supportano un contributo teorico più ampio. La matrice proposta posiziona i significati condivisi non come un compromesso statico tra collaborazione e purpose sharing, ma come una proprietà emergente della loro interazione. Essa amplia i lavori esistenti suggerendo che il processo di costruzione del significato della sostenibilità non è una condizione preliminare per la governance, ma costituisce una forma di governance stessa, incorporata nel linguaggio, nel dialogo e nel shared purpose (Liburd et al., 2022). In questo senso, uno 'shared meaning' diventa la proprietà analitica e pratica che connette la teoria multistakeholder con il dibattito in evoluzione sul purpose organizzativo (Hollensbe et al., 2014; Tafuro e Piccaluga, 2025). Questa ricerca contribuisce inoltre al dibattito sulla stakeholder theory nello sviluppo del turismo rurale. Studi precedenti (es. Albrecht et al., 2021; Vespestad et al., 2025) hanno mostrato come il contributo degli stakeholder sia essenziale nello sviluppo di piani per un turismo rurale sostenibile. Tuttavia, la novità del presente lavoro consiste nel fatto che—prima ancora che il processo turistico venga considerato—sono importanti le definizioni condivise di sostenibilità. Vi è infatti ancora scarsa evidenza che gli stakeholder di un'area condividano una definizione di sostenibilità. Il contesto studiato non aveva una storia di sviluppo turistico e ha rivelato che la sostenibilità era un termine conteso. Senza stabilire un punto di riferimento, è probabile che in molte realtà emergano resistenze al cambiamento (Karali et al., 2021) o una mancanza di coordinamento nell'attuazione dei piani d'azione (Lane e Kastenholz, 2015). Per questo, l'Action Research come quella condotta risulta particolarmente importante in destinazioni appena sviluppate. Lo sviluppo turistico dovrebbe essere localmente focalizzato (Bramwell e Sharman, 1999; Snyman e Bricker, 2019), e appare che responsabilizzare gli stakeholder locali attraverso termini condivisi possa aiutare a creare fiducia e a stabilire una base comune per la definizione degli obiettivi. Sebbene consulenti turistici e ricercatori accademici possano essere esperti nello sviluppo del turismo sostenibile, questa ricerca evidenzia l'importanza di un approccio locale e pratico per avviare lo sviluppo turistico.

6.2 Implicazioni pratiche

Dal punto di vista operativo, amministratori locali e stakeholder del turismo dovrebbero investire non solo in meccanismi di collaborazione strategica, ma anche in spazi di allineamento discorsivo, come forum deliberativi, workshop partecipativi o laboratori di co-design. Questi formati possono servire da piattaforme per tradurre obiettivi di sostenibilità vaghi o divergenti in iniziative più concrete e collettivamente supportate. Piuttosto che forzare un consenso prematuro, i manager locali dovrebbero coltivare processi interpretativi che aiutino gli stakeholder ad articolare, confrontare e negoziare i propri significati della sostenibilità.

All'interno del turismo sostenibile, un obiettivo chiave è garantire che i benefici siano condivisi (Liu e Shu, 2020). Allo stesso tempo, diversi stakeholder possono avere obiettivi differenti o talvolta conflittuali. Questo studio segue l'enfasi di Snyman e Bricker (2019) secondo cui "comprendere i desideri dei residenti e degli stakeholder è una considerazione essenziale nella concettualizzazione della sostenibilità del turismo e della condivisione dei benefici in contesti locali vari e diversificati" (p. 713). I benefici derivanti dai valori condivisi degli stakeholder includono elementi di empowerment sociale (valori condivisi) ed economico (risultati economici condivisi) tra stakeholder e residenti (Scheyvens, 1999). In questo studio, i valori condivisi equivalgono a una definizione condivisa di principi sostenibili, su cui è possibile costruire una strategia per garantire benefici economici e sociali duraturi nel turismo rurale. In questi contesti le iniziative top-down rischiano l'insuccesso se le definizioni sono imposte da un'autorità centrale senza accordo sui significati e le priorità locali. A livello sociale, lo studio evidenzia l'importanza del collective meaning-making come fonte di legittimità democratica nelle aree rurali. Nelle comunità dove l'autorità formale è debole e la collaborazione spesso informale, la sostenibilità può diventare una narrazione socialmente condivisa che lega interessi diversi. Quando il significato viene co-prodotto piuttosto che imposto, si favorisce un maggiore attaccamento emotivo, partecipazione civica e senso di responsabilità condivisa. In questo senso, la comunicazione sulla sostenibilità dovrebbe andare oltre informazioni tecniche o branding simbolico e radicarsi in narrazioni partecipative ancorate all'identità locale e al shared purpose.

7. Conclusioni

Questo studio ha esplorato come significati condivisi della sostenibilità possano emergere tra stakeholder diversi operanti in un'area rurale caratterizzata da infrastrutture di coordinamento deboli, potere frammentato e tradizioni di collaborazione limitate. Coinvolgendo gli stakeholder in un processo partecipativo e iterativo di Action Research, la ricerca evidenzia che i significati condivisi della sostenibilità non preesistono, ma si sviluppano nel tempo attraverso dialogo strutturato, costruzione di fiducia e condivisione del purpose.

I risultati mostrano che inizialmente la sostenibilità è interpretata attraverso cinque temi eterogenei di significato (*Protezione ambientale ed efficienza delle risorse; Quadro economico e leva istituzionale; Identità territoriale e turismo place-based; Etica, emozione e benessere; Obiettivi aspirazionali e vaghi*). Tuttavia, man mano che le interazioni evolvono dalle interviste individuali a focus group collaborativi e workshop, gli stakeholder iniziano ad allinearsi su obiettivi, linguaggio e visioni condivisi. Questo processo culmina nello sviluppo della "*Shared Meanings of Sustainability Matrix*", che concettualizza come i significati condivisi evolvano attraverso collaborazione e

purpose sharing. La matrice funge sia da contributo teorico sia da strumento pratico per guidare l'allineamento degli stakeholder in contesti di governance complessi, evidenziando quattro configurazioni: *Messy Meanings, Multiple Meanings Prioritization, Blend of Meanings e Unified Meaning*.

Dal punto di vista teorico, lo studio contribuisce alla letteratura emergente sul purpose come costrutto negoziato, relazionale ed emergente. Evidenzia che il processo di costruzione del significato della sostenibilità non è un prerequisito per la governance, ma costituisce una forma di governance stessa, fondata su dialogo, riconoscimento e riflessività collettiva. Posizionando il significato condiviso come risultato dinamico dell'impegno multistakeholder, la ricerca connette la stakeholder theory con il turismo sostenibile.

Dal punto di vista pratico, lo studio fornisce indicazioni per amministratori rurali e facilitatori: investire in processi di meaning-making è cruciale per attivare azioni sostenibili.

Facilitatori e leader locali possono utilizzare la matrice come strumento diagnostico e di sviluppo per valutare la posizione di un territorio in termini di comprensione condivisa e collaborazione e per progettare interventi mirati a supportare l'allineamento.

A livello sociale, i risultati sottolineano l'importanza di responsabilizzare gli attori locali affinché articolino i propri valori e aspirazioni, resistendo all'imposizione di definizioni top-down della sostenibilità. Questo approccio inclusivo può rafforzare la coesione sociale, accrescere la legittimità e favorire coalizioni più durature per il cambiamento, in particolare nelle aree rurali dove fiducia e identità sono centrali per gli sforzi di sviluppo.

In conclusione, lo studio suggerisce che un 'shared purpose' costituito da uno 'shared meaning' della sostenibilità non si realizza necessariamente standardizzando l'eterogeneità dei temi in un unico significato semantico, ma può essere raggiunto anche valorizzando la varietà di esperienze e visioni dei diversi stakeholder.

Riconoscimenti

Questa ricerca fa parte del progetto "Lo sviluppo sostenibile nei comuni dell'Area Berica", sviluppato nell'ambito dell'iniziativa ABESVI (Area BErica per lo sviluppo Sostenibile VIcenza), condotta nell'ambito di un accordo formale di cooperazione (protocollo) tra l'Università di Verona e la Provincia di Vicenza. Il progetto è stato sostenuto finanziariamente dalla Camera di Commercio di Vicenza, Italia. Ringraziamo la Fondazione Studi Universitari di Vicenza, Vicenza UNIVR Hub, il Dott. Ruggeri e il Prof. Mion, nonché l'impegno attivo dei sindaci e degli amministratori locali di cinque comuni della provincia di Vicenza: Barbarano-Mossano, Castegnero, Longare, Nanto e Villaga. Un ringraziamento speciale va anche al CPV (Centro Produttività Veneto) per aver facilitato l'impegno del pubblico e organizzato conferenze didattiche sulla sostenibilità nel turismo.

Bibliografia

Albrecht, J. N., Haid, M., Finkler, W., & Heimerl, P. (2021). What's in a name? The meaning of sustainability to destination managers. *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(1), 32–51.

Almandoz, J. (2023). Inside-out and outside-in perspectives on corporate purpose. *Strategy Science*, *8*(2), 139-148.

Ballantyne D. (2004). Action research reviewed: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing, 38*(3/4), 321–337

Basile, G., Tani, M., Sciarelli, M., & Ferri, M. A. (2021). Community participation as a driver of sustainable tourism. The case of an Italian village: Marettimo Island. *Sinergie Italian Journal of Management*, *39*(1), 81-102.

Bausch, T., Schröder, T., & Tauber, V. (2024). What is to be sustained? The polysemy of sustainability and sustainable tourism across languages and cultures. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(1), 108-131.

Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, *26*(2), 392-415.

Briedenhann, J., & Wickens, E. (2004). Rural tourism—meeting the challenges of the new South Africa. *International Journal of Tourism Research*, *6*(3), 189-203.

Cannas, R., Argiolas, G., & Cabiddu, F. (2018). Fostering corporate sustainability in tourism management through social values within collective value co-creation processes. *Journal of Sustainable Tourism*, *27*(1), 139-155.

Capriello, A. (2012). Participatory action research for stakeholder collaboration: lessons from a rural area in Piedmont, Italy. In *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure* (Vol. 6, pp. 323-343). Emerald Group Publishing Limited.

Carneiro, M. J., Lima, J., & Silva, A. (2015). The relevance of landscape in the rural tourism experience: Identifying important elements of the rural landscape. *Journal of Sustainable Tourism, 23*(8-9), 1217-1235.

Cawley, M., & Gillmor, D. A. (2008). Integrated rural tourism: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research, 35*(2), 316-337.

Choudhary, V., Datta, B., & Mukherjee, S. (2025). Rural Tourism: A Hybrid Review and Future Research Agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 49(1), e70006.

Cloutier, C., & Langley, A. (2017). Negotiating the moral aspects of purpose in single and cross-sectoral collaborations. *Journal of Business Ethics*, *141*, 103-131.

Diamond, E. P. (2023). Understanding rural identities and environmental policy attitudes in America. *Perspectives on Politics*, *21*(2), 502-518.

Di Clemente, E., Hernández-Mogollón, J. M., De Salvo, P., & Campón-Cerro, A. M. (2015). Slow tourism: An alternative model for local and tourist development. *Sustainable performance and tourism: A collection of tools and best practices*, 23-37.

Dolnicar, S., & Greene, D. (2025). Research for environmentally sustainable tourism–All talk, no action?. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *62*, 28-33.

Donohoe, H., Reyes, B., & Becerra, L. (2015). Theoretical perspectives on stakeholders in tourism management. In *Demystifying Theories in Tourism Research* (pp. 18-30). Wallingford UK: CABI.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Erro-Garcés, A., & Alfaro-Tanco, J. A. (2020). Action Research as a MetaMethodology in the Management Field. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-11.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston: Pitman Press.

Getz, D., & Timur, S. (2005). Stakeholder involvement in sustainable tourism: Balancing the voices. In W.F. Theobald (Ed.), *Global tourism: Third edition* (pp. 230-247). Elsevier.

Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing qualitative data*, *703*(38-56).

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). Theoretical sampling. In *Sociological methods* (pp. 105-114). Routledge.

Goebel, K., Camargo-Borges, C., & Eelderink, M. (2020). Exploring participatory action research as a driver for sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, *22*(4), 425-437.

Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014).

Organizations with purpose. *Academy of Management Journal, 57*(5), 1227-1234.

Jamal T., & Stronza, A. (2009) Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability, *Journal of Sustainable Tourism, 17*(2), 169-189.

Jones, C. R., & Walmsley, A. (2022). A change would do you good: Advances in research impact in sustainable tourism and some 'home truths' for the sector. *Journal of Sustainable Tourism, 30*(9), 2073-2088.

Karali, A., Das, S., & Roy, H. (2021). Forty years of the rural tourism research: reviewing the trend, pattern and future agenda. *Tourism Recreation Research*, *49*(1), 173-200.

Khizar, H. M. U., Younas, A., Kumar, S., Akbar, A., & Poulova, P. (2023). The progression of sustainable development goals in tourism: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(4), 100442.

Lane, B., & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: the evolution of practice and research approaches – towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism, 23*(8–9), 1133–1156.

Liburd, J., Duedahl E. & Heape C. (2022) Co-designing tourism for sustainable development, *Journal of Sustainable Tourism*, *30*(10), 2298-2317.

Liu, S. & Shu, H. (2020). Sustainable Cultural Tourism and Heritage Conservation in China: Case Studies of the Ancient Waterfront Towns in the South of Yangtze River. *Sustainable Development and Planning*, 15-26.

Luo X., Xu H. & Wall G. (2025). Collective actions and crisis adaptation of a rural tourism community. *Journal of Sustainable Touri*sm, 1-20.

Martins, R., Mascarenhas, M., & Pereira, E. (2024). Exploring strategic multileveraging of sport tourism events: An action-research study. *Journal of Destination Marketing & Management*, *32*, 100902.

Moeller, T., Dolnicar, S., & Leisch, F. (2011). The sustainability–profitability tradeoff in tourism: can it be overcome?. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 155169.

Murphy, P. E., & Price, G. G. (2012). Tourism and sustainable development. In *Global Tourism* (pp. 167-193). Routledge.

Näslund, D., Kale, R., & Paulraj, A. (2011). Action research in supply chain management—a framework for relevant and rigorous research. *Journal of Business Logistics, 31*(2), 331-355.

Nelson, K. S., Nguyen, T. D., Francois, J. R., & Ojha, S. (2023). Rural sustainability methods, drivers, and outcomes: A systematic review. *Sustainable Development, 31*(3), 1226–1249.

O'Leary, D., & Coghlan, D. (2022). Action research in hospitality and tourism research. In *Contemporary research methods in hospitality and tourism* (pp. 237251). Emerald Publishing Limited.

Oppermann, M. (2000). Triangulation—a methodological discussion. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 141-145.

Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE Publications Ltd.

Paül, V., Trillo-Santamaría, J. M., & Pérez-Costas, P. (2016). Action research for tourism planning in rural areas? Examining an experience from the Couto Mixto (Galicia, Spain). *Geographical Research*, *54*(2), 153-164.

Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2024). Conducting responsible research in hospitality management with greater societal impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 893-905.

Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2021). Collaboration in marketing regional tourism destinations: Constructing a business cluster formation framework through participatory action research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*, 347-359.

Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, *20*(2), 245-249.

Signori, P., & Flint, D. J. (2020). Revealing the unique blend of meanings in corporate identity: An application of the semiotic square. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 28(1), 26-42.

Snyman, S., & Bricker, K. S. (2019). Living on the edge: Benefit-sharing from protected area tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(6), 705-719.

Stone, M. J., Migacz, S., & Wolf, E. (2022). Learning through culinary tourism and developing a culinary tourism education strategy. *Journal of Tourism and Cultural Change*, *20*(1-2), 177-195.

Tafuro, M., & Piccaluga, A. (2025). Bridging the understanding of corporate purpose with its effectiveness: A systematic literature review and research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-34.

Vespestad, M. K., Hehir, C., & Koivunen, K. (2025). How moral disengagement links to destination marketing organisations' moral muteness in their sustainability communications. *Journal of Sustainable Tourism, 33*(1), 9-27.

Waligo, V., Clarke, J., & Hawkins, R. (2015). Embedding stakeholders in sustainable tourism strategies. *Annals of Tourism Research, 55*, 90-93.

Zou, T., Huang, S., & Ding, P. (2014). Toward a community-driven development model of rural tourism: the Chinese Experience. International Journal of Tourism Research, 16(3), 261-271.