



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*SUL TURISMO RELIGIOSO.  
LUNGO UN SENTIERO DI SVILUPPO LOCALE  
INTEGRATO, AZIENDALE E SUPER-AZIENDALE*

Marco Taliento

Pavia, Luglio 2017  
Vol. 8 - N. 2/2017

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



DOI: 10.13132/2038-5498/8.2.91-100

## Sul turismo religioso. Lungo un sentiero di sviluppo locale integrato, aziendale e super-aziendale

Marco Taliento

### Abstract

Il presente articolo intende sollecitare lo studio sistemico-unitario del turismo religioso in una prospettiva economico-aziendale e socio-culturale. L'obiettivo di fondo è quello di intercettare e incrociare le istanze di chi opera dal lato dell'offerta turistico-ricettiva - soventemente PMI - presente nei c.d. luoghi della fede, con quelle del particolare e molteplice turista che ne costituisce la domanda (clientela), determinando valore 'competitivo' in quanto *customer*: il turista religioso. A tal fine appare opportuno non solo e non tanto concentrare l'attenzione sulle necessarie variabili economico-finanziarie di riferimento e relative dinamiche, ma, in ottemperanza ad un approccio di governo strategicamente più ampio e compiuto, promuovere le condizioni generali di contesto per una fruizione autentica e identitaria dei servizi distintivi localmente offerti (anche con la collaborazione ed integrazione pubblica) in rete, su scala integrata, di modo che il turismo religioso risultante – per alcuni Paesi, come il nostro, vera e propria “risorsa” distintiva – possa più efficacemente divenire, in una prospettiva 'responsabile' e 'sostenibile', fattore di vita, impulso e sviluppo dei luoghi interessati (*genius loci*).

This article aims to introduce and solicit the systemic-unitary study of religious tourism phenomenon. The underlying objective is to cross the needs of the supply side of tourism-accommodation (often represented by SMEs) to be met, present in precious places of the spirit, with the one belonging to the religious tourist at the base of the 'competitive' value. To this end, it is desirable from the business administration's point of view, not only to stress on the necessary economic and financial variables to be effectively governed / monitored, but also, according to a wider management approach, promote and enhance the general context for a genuine enjoyment of the distinctive services provided (also in collaboration with the public) on a local, integrated scale: effectively becoming, in a 'responsible' and 'sustainable' perspective, a factor of life, impulse and development of the sites concerned (*genius loci*).

**Keywords:** tourism administration, religion, development, value, culture.

### 1 – Turismo religioso: breve inquadramento del fenomeno e prospettive di analisi

Le presenti riflessioni desiderano rendere alcuni spunti propedeutici all'indagine su un fenomeno multiforme, complesso, in certo modo frammentario e

controverso, in costante evoluzione nello spazio e nel tempo: il “turismo religioso”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> In ordine al variegato fenomeno *turismo religioso*, cfr. – da vari, tutti interessanti, punti di vista –: Barber (1991); Chizzoniti (1999); Costa (1991; 2005); Dammacco & Otranto (2004); Demarchi & Abbruzzese (1995); Dupront, (1993); Ghielmetti (2001); Grondys, Ślusarczyk & Kot (2014); Lavarini (1997); Maczak (1992); Mazza (1992; 1999); Ohler (1988); Oursel (1980), *Pellegrini del Medio Evo. Gli uomini, le strade, i santuari*, Milano, ed. Jaka Book;

Il quale deriva evidentemente da un accostamento esplicito, ovverossia dal felice binomio “turismo” - “religione”. Nel caso specifico, peraltro, chi scrive crede che in tale binomio la dimensione religiosa per certi versi *sovrasti*, sino a modificare intimamente la componente economico-sociale afferente al turismo di specie; facendola divenire un fenomeno esperienziale unico, profondamente autentico, quasi metafisico; in estrema sintesi: qualcosa di differente da un puro e semplice ‘comparto speciale’ del turismo.

Si tratta invero di un fenomeno (pur diffusosi grandemente in pratica solo dopo la seconda guerra mondiale) dalle antiche radici (che affondano nei lontani pellegrinaggi delle genti cristiane, egizie, ecc.), oggi dai nuovi caratteri e dalle innumerevoli sfaccettature, pertanto abissognevole di approfondimenti e nuovi studi dedicati.

Questi potrebbero essere proficuamente espletati – si crede – alla luce di una contestualizzazione in un sistema di analisi, o meglio, in un processo dinamico così articolabile in logica sequenza: turismo – religione – ambiente – valore/competitività. Sullo sfondo del quale si stagliano, naturalmente, le *aziende* interessate, soventemente PMI<sup>2</sup> (più esattamente, nella catena d'anzi detta, gioverebbe parlare – in senso più ampio – di *religiosità* piuttosto che di religione).

Questa è una chiave di lettura creduta utile per inquadrare il *potenziale strategico* del ‘turismo religioso’, e rilanciare lo stesso, al fine di individuare e implementare le più acconce e oculate strategie aziendali e politiche amministrative (anche pubbliche) che siano in grado di influenzare permanentemente, ovvero stabilmente, le possibilità di crescita di un territorio della fede, che si faccia portatore o diffusore di valori religiosi, nell’obiettivo di un sempre maggiore progresso e non solo economico (ma anche – come si vedrà – etico-sociale o civile).

## 2 – Aspetti economico-gestionali e valore delle imprese turistico-ricettive di riferimento, nei ‘luoghi dello spirito’

---

Peyer (1991), *Viaggiare nel medioevo. Dall'ospitalità alla locanda*, Bari, ed. Laterza; Rinschede (1992); Saayman, Saayman & Gyekye (2014); Savelli (2014); Stausberg (2014); Turner & Turner (1995).

<sup>2</sup> Per una approfondita introduzione all'economia e alla gestione delle imprese turistiche e alberghiere si rinvia a: Aiello (1996); Avi (1995); Basciano & Paniccchia (2014); Bull (1995); Candela (1996); De Carlo (2000); Ferrero (1993); Ferrero (1995); Ferrero *et al.* (1983); Liberatore (1993); Rispoli & Tamma (1996; 1995); Sainaghi (2000); Sainaghi & Baggio (2013). Per una prospettiva manageriale e internazionale focalizzata si veda: Raj & Griffin (2015).

È innegabile che – nel caso del turismo religioso – dal punto di vista prettamente economico si è di fronte a un mercato numericamente e finanziariamente assai considerevole (v. UNWTO - *United Nations World Tourism Organization*). Nel nostro Paese si registrano svariati milioni di viaggiatori l'anno alla scoperta di santuari, monasteri, eremi, ecc., ed altresì una quota del volume d'affari corrispondentemente generato pari a circa un quarto di quello mondiale<sup>3</sup>. Talvolta notevoli sono le ricadute sui tassi di occupazione della forza lavoro sostenuti proprio dal turismo religioso, il quale sa anche divenire *vettore trainante* di taluni sistemi locali e preziosa fonte di *competitive advantage*. Il complesso fenomeno *de quo*, per essere compreso e valorizzato appieno, in linea di principio dovrebbe avvalersi di un approccio di studio ibrido e multidisciplinare abile a coniugare la dimensione economica e religiosa pur con quella etico-sociologica, antropologica, e ancora, geografica, politico-amministrativa, giuridica (si pensi ad es. alla sfera del diritto ecclesiastico e canonico); e, nel fare ciò, appare adatto impiegare sia un metodo empirico-induttivo (fondato sull'osservazione diretta) sia un metodo teorico-normativo (fondato sulla speculazione logica).

Per quanto concerne l'ambito prettamente aziendalistico (volendolo in qualche modo isolare, per un momento, da altre prospettive di analisi cui è intimamente interconnesso), tra i principali profili di indagine si possono individuare, da un lato, le *strategie di sviluppo* aziendale (e super-aziendale: per gruppi e/o reti e/o

---

<sup>3</sup> Secondo l'Isnart (*Istituto Nazionale Ricerche Turistiche*), dati 2014, il turismo religioso pesa l'1,5% sul totale dei flussi (il 2% sulla domanda internazionale e l'1,1% sulla clientela italiana), per un totale di 5,6 milioni di presenze (circa 7 secondo la *World Tourism Organization*), il cui 60% è costituito da stranieri; oltre il 40% ha un'età tra i 30 e i 50 anni (<http://www.isnart.it>). L'incremento registrato nel nostro Paese (dove i pellegrini preferiscono la *città eterna*) grazie alle nuove canonizzazioni, all'indizione del Giubileo straordinario della Misericordia (per mezzo della bolla pontificia *Misericordiae Vultus*, per il 2015/16) ed altre iniziative, ha indotto a parlare – in considerazione della *vis* attrattiva e ‘mediaticità’ di Papa Francesco – di *effetto-Bergoglio* (a beneficio anche del mercato argentino). Per contro, non va sottaciuto che i più recenti, cruenti, attacchi terroristici per giunta di matrice religiosa-estremista-radical, attuati specialmente in Europa, già hanno, e avranno presumibilmente nel futuro, ripercussioni negative sui flussi turistici nei “luoghi della fede”. Tra le mete estere, si segnalano Città del Messico (il santuario Nostra Signora di Guadalupe richiama 10 milioni di pellegrini l'anno), Lourdes, Gerusalemme, Santiago de Compostela, Medjugorje.

territorio)<sup>4</sup> funzionali all'economicità, e dall'altro, il tema della *creazione e fruizione di valore*.

Le *strategie di sviluppo* rimandano primariamente al problema dell'adeguata dimensione delle aziende, in particolare delle organizzazioni turistico-ricettive – talvolta alquanto piccole, nella pratica, con una gestione prevalentemente familiare ed una maggiore attenzione al prodotto, piuttosto che alla clientela –, in guisa da metterle nella condizione di riuscire a fronteggiare al meglio la domanda relativa e le sue peculiari caratteristiche distintive.

A tal riguardo, com'è dato di osservare, sono implementabili oltre alle strategie di sviluppo indirizzate per via interna (con nuovi investimenti produttivi via via effettuati all'interno dei confini organizzativi esistenti, specialmente, ai nostri fini, nell'area dell'innovazione tecnologica, dell'informazione / comunicazione e commerciale) anche strategie aggregative di tipo competitivo (con crescita per linea esterna orizzontale, verticale o laterale, dentro, lungo o attraverso i vari anelli della filiera turistica, in cui si annoverano, tra le altre, le attività alberghiere, di ristorazione, *fitness*, agenzie viaggio ecc.); sovente corroborate da strategie cooperative o collaborative con entità poste in *network*, in pratica nell'ambito di un quadro di *coopetition*, dove un ruolo proattivo è giocato dalla stessa PA quale punto di riferimento *poli-centrico e istituzionale*. Il *framework* pertanto rileva non solo a livello di *micro-ambiente*, ma anche a livello *meso e macro*.

Peraltro, a prescindere dalla dimensione critica, e dalla specifica e concreta propensione a cooperare, è legittimo oltre che naturale attendersi nelle “gestioni” del fenomeno turistico-religioso comportamenti (se non irreprensibili) socialmente ed eticamente responsabili; in una parola: “sostenibili”. L'eticità dovrebbe, invero, permearle e costituire in modo chiaro e convinto una componente qualitativa attiva (non di corollario, o *estetica*) nell'ambito del sistema dei valori delle imprese in considerazione, valori che ne sono in qualche modo *informati* e condizionati. In particolare, per quanto possibile, la *business ethics* dovrebbe *pre-sidiare* la dimensione umana del sistema aziendale interessato, nella fattispecie investigato<sup>5</sup>, e dunque –

<sup>4</sup> In questo contributo, il termine super-aziendale è anche più estensivamente accettato come “trans-aziendale”, ossia “oltre la dimensione aziendale”, intendendo considerare con grande attenzione i riflessi culturali, antropologici e sociali del fenomeno *de quo* oltre ai nessi con entità non necessariamente aziendali (rapporti con pubbliche amministrazioni e altri *stakeholder*), ossia, in sintesi, il sistema locale integrato potenzialmente sviluppabile attorno al *genius loci*.

<sup>5</sup> Essa si traduce in svariati comportamenti responsabili quali il rispetto dell'ambiente in cui si compiono le attività di produzione economica, e cioè

essenzialmente – del suo patrimonio intellettuale; quest'ultimo, a sua volta, si manifesterà intrinsecamente quale fonte vitale e di impulso della *performance*, economica e non, e del *valore creato*<sup>6</sup>.

Circa il tema del *valore* inteso in senso aziendale classico, è necessario – più esattamente – individuare *in primis* le leve generatrici del *value* economico-finanziario delle strutture turistico-ricettive (*value driver*) di riferimento.

A tal fine, in un'ottica del tipo *customer satisfaction*, una tecnica manageriale di gestione efficace è ravvisabile, si crede, ove ben reinterpretata, nello *yield re-*

---

quello naturale e in senso lato i mercati, nell'affermazione del principio di sviluppo ecosostenibile, nell'attenzione alle condizioni dei lavoratori – dunque all'etica del lavoro –, nella protezione dei diritti umani, della famiglia e delle differenze ‘di genere’, nel *fair play* verso i *competitor* e le amministrazioni pubbliche, nell'impiego di strumenti di finanza etica, tecniche di commercio equo-solidale, certificazioni, *auditing* ecc.; in senso più generale: nei concetti di civiltà, dignità, libertà, equità, progresso, o, in un solo termine: nel bene comune. Tecnicamente, appare utile – ove possibile – la redazione di un bilancio sociale, ambientale e/o di sostenibilità, la predisposizione di un codice etico o di comportamento, la certificazione ambientale o certificazione etica (SA 8000), ecc.

<sup>6</sup> Sia consentito in proposito ricordare come, nell'Enciclica *Centesimus Annus*, Giovanni Paolo II – peraltro considerando la *giusta funzione del profitto* come *indicatore del buon andamento dell'azienda* – avvertì (n. 35) che: «È possibile che i conti economici siano in ordine ed insieme che gli uomini, che costituiscono il patrimonio più prezioso dell'azienda, siano umiliati e offesi nella loro dignità. Oltre ad essere moralmente inammissibile, ciò non può non avere in prospettiva riflessi negativi anche per l'efficienza economica dell'azienda. Scopo dell'impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società»; aggiungendo che: “Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è l'unico; ad esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che, nel lungo periodo, sono almeno ugualmente essenziali per la vita dell'impresa [...]». Sulla stessa lunghezza d'onda, oltre alla Dottrina Sociale della Chiesa, vi è poi l'Enciclica *Caritas in Veritate* del Papa Emerito Benedetto XVI, promuovendo il tema della *civilizzazione dell'economia*. Si focalizza ivi l'attenzione sul riconoscimento e lo sviluppo del *Terzo Settore* (organizzazioni produttive che perseguono fini mutualistici e sociali) e sulla *responsabilità d'impresa*.

*venue management*<sup>7</sup>; questa è infatti una tecnica (valida fondamentalmente – ma non solo – per alberghi singoli, catene di *hotel*, villaggi-albergo, motel, residenze turistiche, alloggi o esercizi affittacamere in forma organizzata) orientata al mercato mediante l’ottimizzazione dei ricavi (quindi, a parità di costi, di reddito e *cash flow* operativi), o meglio, mediante il miglioramento sia del tasso di rendimento (*yield*), dato dal rapporto ricavi effettivi / ricavi potenziali, sia del tasso *Revpar* (che a sua volta esprime il *revenue per available room*).

L’obiettivo della metodologia gestionale “progredita” in questione è quello di aumentare contemporaneamente, per quanto risulti possibile, due indicatori di *performance* – riflessi dai citati indicatori – posti generalmente in situazione di *trade-off*, e cioè il tasso di occupazione delle camere e il ricavo medio per camera occupata dai turisti religiosi.

Siffatta logica economico-manageriale va a considerare naturalmente l’offerta di prodotti e servizi limitata e deperibile (*perishable inventory*), i costi fissi di struttura elevati, la possibile prevedibilità della domanda nelle diverse stagioni dell’anno e nei diversi anni, ed infine la varia elasticità dei clienti.

In dettaglio, si suggerisce di effettuare un’analisi per segmentazione della domanda<sup>8</sup>, individuando nel caso di specie le famiglie, i gruppi, i singoli, altre categorie (si pensi ad es. al *turista sanitario*, presente a San Giovanni Rotondo, data la forte attrattiva esercitata dalla Casa Sollievo della Sofferenza, nota struttura ospedaliera di eccellenza *voluta* da San Pio). Con riguardo ad ogni segmento o *sub-segmento* determi-

<sup>7</sup> Per una panoramica generale e applicata sullo *Yield/Revenue Management* si rinvia tra gli altri a: Beretta *et al.* (2000); Cross (1997); Donaghy, McMahon & McDowell (1995, 139-150); European Commission (1997); Fazzini (2009); Ingold, Huyton & Yeoman (1997, 46-97); Jauncey, Mitchell & Pamudij (1995, 23-26); Kimes (1989, 14-19); Liberatore (2001); Magnani (1999); Modica, Landis & Pavan (2011); Relihan (1989, 40-45); Taliento (2002).

<sup>8</sup> L’implementazione di un sistema gestionale orientato ai ricavi necessita infatti - preliminarmente - una approfondita analisi del mercato in cui opera l’impresa alberghiera. L’indagine dovrà evidenziare le caratteristiche della domanda e dell’offerta dei servizi dell’ospitalità, concentrando l’attenzione sui punti di forza e di debolezza, sulle minacce e sulle opportunità dell’impresa esaminata nei suoi rapporti con l’ambiente esterno. In particolare, risulta basilare la corretta segmentazione della clientela in differenti classi, in relazione alle quali sia ragionevole stimare le variazioni periodali della richiesta di servizi (fluttuazioni stagionali, mensili, settimanali, giornaliere, perfino orarie della domanda presa in considerazione).

nato – la cui individuazione, si consideri, ha natura prettamente causale<sup>9</sup> – si monitorano alcune informazioni cruciali, come la *reattività* al prezzo, il tipo di prenotazione, la durata e il periodo del soggiorno, il tempo in cui si effettua il *check-in* e il *check-out*, il tipo (pacchetto) di servizi domandati e gli eventuali percorsi / itinerari selezionati.

Le analisi di mercato condotte sui dati storici relativi (possibilmente) agli ultimi 3 / 5 anni, servono quindi a stimare, attraverso algoritmi statistico-informatici, la domanda ricettiva dei diversi segmenti. Quest’ultimo dato è suscettibile di “aggiustamenti” *giorno dopo giorno* sulla base degli scostamenti tra domanda attesa e domanda effettiva, dovuti alle cancellazioni (*cancellation*), ai mancati arrivi (*no-show*), alle partenze anticipate (*early departure*), ai soggiorni prolungati (*stay-over*), agli arrivi anticipati (*early arrival*) e, infine, agli eventuali arrivi non prenotati (*walk-in* o *go-show*). Com’è noto, il controllo continuo dell’insieme degli elementi informativi – quantitativi e qualitativi – di cui sopra, potrà essere ottimizzato tramite un adeguato sistema di *management accounting*<sup>10</sup>. In ogni

<sup>9</sup> Invero, non va sottaciuto che la categoria *turista religioso* (a sua volta scomponibile in più segmenti) può essere confusa con altri tipi di turista, soprattutto nell’ambito delle più importanti città d’arte. Qui il turista religioso è una *species* che convive accanto al turista culturale, d’arte, a quello d’affari, ecc.

<sup>10</sup> Lo strumento tecnico per il ‘controllo dei ricavi’ è il c.d. tasso percentuale di *yield* (*y*), espresso dal seguente rapporto:

$$yield = Ricavi\ realizzati / Ricavi\ potenziali \quad (\%)$$

che, in simboli, è:

$$y = (Q_{eff.} * P_{medio\ eff.}) / (Q_{disp.} * P_{rack})$$

dove:

$Q_{eff.}$  è la quantità di camere effettivamente vendute;

$P_{medio\ eff.}$  è il ricavo medio effettivo per camera venduta;

$Q_{disp.}$  è la quantità di camere complessivamente disponibili (massima capacità ricettiva);

$P_{rack}$  è il *rack-price*, ossia il prezzo massimo applicabile (tariffa piena).

Il suddetto *ratio*, misurando la percentuale di ricavi potenziali effettivamente conseguiti, può essere riscritto riportando il prodotto tra il tasso di occupazione e il ricavo medio effettivo al prezzo *rack*. Ossia:  $yield = tasso\ di\ occupazione * ricavo\ medio\ effettivo / tariffa\ piena$ .

In formula (dove i simboli assumono il significato noto):

$$y = (Q_{eff.} / Q_{disp.}) * P_{medio\ eff.} / P_{rack}$$

Si osservi che moltiplicando il saggio percentuale di *yield* per la tariffa piena, si ottiene un altro importante indice, denominato *RevPAR* (*Revenue Per Available Room*), semplice prodotto tra il tasso di occupazione e il ricavo medio effettivo:

caso, fondamentale è l'*expertise* maturata in queste tecniche di approccio contingente-situazionista ('acquisibile' eventualmente mediante soluzioni di *servizi di dynamic pricing esterni* all'impresa ricettiva o di *consulting via web*).

In questa prospettiva, andando al di là dei rigidi prezzi di listino (o *rack rate*), gioverà modellare la leva tariffaria a seconda delle specifiche esigenze dei segmenti identificati, anche nel tentativo di destagionalizzare una domanda di solito concentrata in primavera-estate-inizio autunno (senza trascurare che il turismo religioso è in grado di creare flussi anche in bassa stagione, a differenza del turismo ad es. balneare o di montagna).

Imprescindibile è qui, pena l'inefficacia tecnica, il ruolo sia del sistema informativo aziendale, di tipo *computer-aided*<sup>11</sup>, sia del sistema umano, che deve essere rigorosamente formato ed atteggiarsi non a mo' di mero collettore passivo di prenotazioni di privati o *tour operator* 'piovute dal cielo'. Truistico sottolineare, del resto, che il capitale umano – e in generale, l'uomo *tout court* – non può che rappresentare sempre una ricchezza fondamentale, una variabile di spicco nel buon governo del valore o dei valori nell'economia del turismo religioso.

Il personale, in specie quello manageriale, lo *staff* di servizio (se esistente) e il nucleo operativo (nelle entità più piccole direttamente al servizio del capo-azienda), devono *possedere* 'sicuramente' gli strumenti di comunicazione e dell'informatica (come *user* vigili, in senso allargato; si pensi all'attenta e aggiornata gestione dei *booking on-line* inoltrati dai clienti), oltre che – ultroneo affermarlo – le necessarie lingue straniere (le località *meta* di pellegrini attirano sempre più anche il turista non domestico, potrebbe dirsi, il *turista religioso globale*, registrandosi tassi viepiù consistenti in presenze straniere).

---

*RevPAR = tasso di occupazione \* ricavo medio effettivo*

Detto indice, invero, non è altro che il rapporto tra i ricavi realizzati e la quantità complessiva di camere disponibili. In formule:

$$\begin{aligned} RevPAR &= (Q_{eff.} / Q_{disp.}) * P_{medio\ eff.} \\ &= (Q_{eff.} * P_{medio\ eff.}) / Q_{disp.} \end{aligned}$$

da cui si evince, appunto, la misura del ricavo medio effettivo per camera disponibile, a prescindere dal fatto che le camere offerte siano vendute o meno.

Il pregio di questi indici – cioè lo *yield* percentuale e il *RevPAR* – è quello di allineare due elementi generalmente posti in relazione di *trade-off*: il tasso di occupazione ( $Q_{eff.}/Q_{disp.}$ ) e il ricavo medio per camera occupata ( $P_{medio\ eff.}$ ).

<sup>11</sup> Si veda in argomento: De Carlo & Cabiddu (2014); de Ascaniis & Cantoni (2016); Asadi, Heidari & Asadian (2016).

Soprattutto è imprescindibile conoscere e saper gestire, monitorandola mediante il sistema informativo, la clientela di riferimento e i suoi peculiari bisogni (*customer satisfaction*). La valorizzazione delle risorse umane<sup>12</sup>, per contro, in generale può soffrire – e ciò vale in specie per le organizzazioni medio-piccole e nei periodi di "bassa stagione" o più stagnanti – di non rare situazioni di personale ridotto, caratterizzate da assunzioni sul mercato del lavoro giornaliero ('*spot*') soprattutto nei *weekend* più caldi, il che può evidentemente creare delle pericolose *discontinuità* organizzative.

Va da sé che lo *yield* applicato alle strutture alberghiere fa riferimento innanzitutto ai pellegrini turisti che decidono di alloggiare, anche in funzione del livello dei servizi di *hotellerie* richiesti (tipo di camera, caffetteria / *breakfast*, ristorazione e tipo di 'pensione', parcheggio auto, sale meeting & congressi, servizi *fitness*, attrezzature, *wi-fi*, escursioni-*tour*, navetta, ecc.) e degli eventuali percorsi integrati offerti che decidono di selezionare (v. *infra*). Altre strutture ricettive come quelle di ristoro (ristoranti, tavole calde, bar, *bistrot* ecc.) punteranno, a loro volta, al governo economico-commerciale dei pellegrini escursionisti<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Nelle aziende, è noto che oggi predominano le risorse immateriali. A tal riguardo, il capitale (strutturale) delle aziende turistico-ricettive, al pari di quanto avviene in generale per tutti i sistemi aziendali operanti, è costituito dalle infrastrutture organizzative, dalle procedure e dai sistemi informativi e tecnologici, e perciò risiede tradizionalmente all'interno dei confini delle aziende considerate. Il capitale relazione, o sociale, dato dal sistema di legami e interdipendenze tra l'azienda osservata e i vari attori (*stakeholder*) con cui essa continuamente si rapporta, riguarda più che altro la sfera esterna (rapporti coi clienti, fornitori, finanziatori e comunità di riferimento). Il capitale umano, infine, esprime quella parte del patrimonio intellettuale che fornisce direttamente il suo apporto funzionale – in termini di conoscenze, capacità, competenze – al servizio dell'organizzazione medesima (*human resource*). Cfr. Onesti, Romano & Taliento (2014).

<sup>13</sup> Il *Touring Club Italiano* indica che nel nostro Paese ci sono 1.763 santuari su più di centomila chiese. In realtà, i santuari più noti, in grado di attirare una clientela turistica, sono relativamente pochi (all'incirca una ventina): si menzionano – su tutti – San Giovanni Rotondo, Pompei, Assisi, Loreto e Padova. Oltre i confini, va osservato che in luoghi come Fatima, Lisieux, Lourdes, Montserrat e Medjugorje, le motivazioni che spingono i turisti sono essenzialmente religiose.

Ciò detto, è utile puntualizzare che, nel caso di specie, la clientela-tipo non si può esaurire nei “pellegrini”<sup>14</sup> classicamente noti; i quali, nei fatti, diventano sempre più una porzione specifica dell’ampia e variegata famiglia dei turisti religiosi, dalle tante facce e sfaccettature.

Il valore per l’azienda turistico-ricettiva, in definitiva, deve essere efficacemente coniugato con il valore percepito dal cliente turista religioso (perciò si veda, in aggiunta alle osservazioni fin qua svolte, la sezione successiva – di approfondimento – dell’articolo), di guisa che da tale proficuo connubio possa scaturire maggior valore, o meglio vantaggio, ‘competitivo’ (fondendo alte *performance* e *customer satisfaction*).

### 3 – Esigenze del *turista religioso* e visione strategica integrata di “rete” per soddisfarle. Note conclusive

Oggi il turista religioso<sup>15</sup> – ed è facile comprendere la necessità crescente di analisi sullo stesso trasversali a quella prettamente economica/aziendalistica – è un tipo di viaggiatore che va alla ricerca delle fonti della propria fede, talora anche della fede altrui; in più, va pure soventemente in cerca dei beni culturali e degli eventi etnico-religiosi del luogo di destinazione e di

<sup>14</sup> La *Incararnationis mysterium* – bolla di indizione del Grande Giubileo del 2000 – ha sancito che: “Il pellegrinaggio è sempre stato un momento significativo della vita dei credenti, rivestendo nelle varie epoche espressioni culturali diverse. Esso evoca il cammino personale del credente sulle orme del Redentore: è esercizio di ascesi operosa, di pentimento per le umane debolezze, di costante vigilanza sulla propria fragilità, di preparazione interiore alla riforma del cuore”.

<sup>15</sup> È stato affermato che il *turismo religioso* è un termine *equivoco* se non tiene chiaramente conto della differenza tra turista religioso e pellegrino; in particolare, “se il pellegrino guarda soprattutto il cielo e là fissa la sua meta ultima [...] il turista religioso sta con i piedi per terra e sbircia il cielo come un luogo di nostalgia e di memoria”. Lavarini (2006).

In linea generale, la WTO definisce il turista (del quale evidenzia anche il possibile movente religioso; enfasi nostra): “*Turista è chiunque viaggi in paesi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano, per un periodo di almeno una notte ma non superiore ad un anno e il cui scopo abituale sia diverso dall’esercizio di ogni attività remunerata all’interno del paese visitato. In questo termine sono inclusi coloro che viaggiano per: svago, riposo e vacanza; per visitare amici e parenti; per motivi di affari e professionali, per motivi di salute, religiosi/pellegrinaggio e altro.*”.

quelli limitrofi<sup>16</sup>. Si tratta allora – in genere – di una categoria di clienti *cognitivi*, riflessivi, responsabili, che provano il piacere del viaggio e della conoscenza per recuperare soprattutto (o esclusivamente) la dimensione spirituale da vivere in determinati *luoghi dello spirito*, luoghi – *scarsi* – che, in molti casi, restano ‘eternamente’ sospesi, avvolti in una fitta aura mistica, fluttuanti quasi *al di fuori del tempo*.

Certamente le pratiche devozionali sono cambiate nel corso degli anni e dei secoli; si pensi soprattutto alle fatiche e alle difficoltà fisiche dei più lunghi viaggi a piedi<sup>17</sup> di fedeli e penitenti compiuti in passato (*prototurismo religioso*). Ebbene, nell’economia del benessere moderna / contemporanea, giova più che altro assicurare l’erogazione di opportuni servizi turistici, di diretto e indiretto supporto, per accogliere con *modus ad hoc* i “pellegrini” (ovvero i “viaggiatori religiosi”) accanto ai turisti più ampiamente detti “culturali”.

Devono essere servizi talvolta essenziali ma comunque di qualità, servizi di un adeguato livello e *comfort*, rappresentando oramai degli ideali “punti di non ritorno” sul piano della soddisfazione dei loro fruitori, disposti a pagare per essi determinati livelli di prezzo (non per forza benché spesso preferibilmente minimi). Invero, si crede in proposito che il turismo religioso moderno – nel puntare anche alla qualità e innovatività dei servizi – non possa essere identificato più o soltanto nel *cliché* del turismo sociale *low cost*; s’intende, cioè, a spese molto contenute.

Ad essere concreti, è risaputo che il prototipo originario o tradizionale del turista *de quo* è per molti versi fotografato nello stereotipo del soggetto (più spesso donna) adulto-anziano, di fascia sociale e scolastica medio-bassa, non *high-spender*; ma è pur vero, per quanto detto, che negli ultimi anni si assiste sempre più ad una moltiplicazione di soggetti dal variegato profilo, anche di più alta fascia culturale, appellabili genericamente ‘turisti/viaggiatori religiosi’: e non si tratta necessariamente di fedeli veri e propri. Talvolta – in un contesto globale che abbatte sempre più barriere di diverso tipo (finanche quelle ideologiche e di

<sup>16</sup> Si noti che i beni culturali ecclesiastici sono quei beni che esprimono la vita della Chiesa nelle sue molteplici manifestazioni di annuncio, liturgia, vita comune e pratica della carità. Il turista religioso visita in primo luogo tali beni, ma accade spesso che si riversi in seconda battuta – sempre nel rispetto del *genius loci* – sui beni culturali in generale.

<sup>17</sup> La pratica del viaggio religioso a piedi verso le mete di culto è ancora attuale, quasi secondo un rito ‘catartico’ e penitenziale del pellegrino: si pensi, restando in Europa, al Cammino di Santiago de Compostela, o alla Via Francigena. Sull’argomento, v.: Swatos & Tomasi (2002); Timothy & Olsen (2006); Tomasi (2002).



pensiero) – si può trattare di individui (o gruppi) che semplicemente *vivono* un bisogno, una *tensione* esistenziale, la quale si alimenta - in giro per il mondo -, alla ricerca diffusa, talora *erratica*, del sacro (e tratta-si in molti casi di viaggiatori di “prima classe”).

Altre volte, quelle che spingono il turista religioso sono motivazioni estetiche o storico-culturali, per via dell’interesse più o meno grande verso la cifra artistica o architettonica dei ‘beni’ visitati, ricollegati alle attrazioni religiose o agli eventi religiosi per i quali ha viaggiato.

In quest’ottica, l’accoglienza e l’ospitalità assurgono a vera e propria *arte sapiente* di cui si sente necessità, e, per ciò stesso, non tollerano alcuna estemporaneità, meritando bensì sistematicità organizzativa, in termini di *accomodation* offerta.

Il più delle volte, i turisti religiosi apprezzano il venire accolti e trattati dall’organizzazione in modo amicale quali persone “conosciute” (con *gratia hospitalitatis*), in grado di potersi integrare personalmente (anche per un solo momento, ovvero per pochi giorni) nella cultura locale di cui vogliono sentirsi parte; vanno, quindi, stimolati, rendendoli partecipi ovvero protagonisti esperienziali mediante un *approccio di comunità* che sia davvero capace di fornire loro servizi in forma sinergica, a tal fine coinvolgendo tutti i soggetti che interagiscono (in forma integrata) nella comunità di riferimento (imprenditori, enti locali, ecclesiastici, *tour operator*, associazioni, fondazioni, ecc.)<sup>18</sup>. E allora, se il bene religioso può essere in parecchi casi la principale fonte di *competitività* o *at-*

*trattiva territoriale* di un certo luogo, area o regione, in chiave mutualistica è utile oltre che doveroso (nel rispetto della piena valorizzazione delle risorse distintive disponibili a un dato sistema) ogni sforzo proteso anche a incanalare i viaggiatori, successivamente, o al contempo – nel rispetto della loro sete di un’autentica dimensione spirituale e dei tempi per ciò necessari –, in una rete più ampia fatta di cultura, artigianato, testimonianze storiche, agri-eno-gastronomia locale, folklore, bellezze paesaggistiche, risorse naturali, architettoniche, mete secondarie, rurali, ecc.

A tal uopo, volendo instaurare un più intimo rapporto spiritualità-ambiente di riferimento, che riesca ameno e armonico, le organizzazioni turistico-religiose dovranno sforzarsi di allestire idonei percorsi, circuiti tematici, caratterizzati da una propria, specifica e forte identità, facenti parte dell’offerta; o ancora, itinerari percorribili e attrezzati anche con strumenti ove possibile multimediali, perciò proponendo modalità creative e innovative che possano stimolare e indirizzare il turista/soggetto cognitivo alla ricerca di soddisfazione di quella conoscenza che lo *sospinge*, e possano parallelamente valorizzare il patrimonio complessivo, sia aziendale sia super-aziendale (territoriale e sociale), fatto di una combinazione o rete proficua di ‘risorse’, economiche (e non), ad elevata valenza ambientale/locale.

L’*itinerario religioso-ambientale* da offrire ai viaggiatori si atteggia allora quale nuovo tipo di ‘bene immateriale’ inteso in senso allargato, che è *comune*, nonché abile a ricollegare tra loro, a sistema, diversi beni fisici e non, e quindi a qualificare un nuovo insieme di conoscenze basate su radici comunitarie che vengono messe a disposizione dell’*altro*.

Questo discorso, se da un lato parte dalla ricerca di nuove fonti e modalità di creazione di valore economico-finanziario delle strutture turistico-ricettive interessate, dunque valore *privato* (fondato essenzialmente, ma non solo, sulla competizione; ed implementabile mediante meccanismi di destagionalizzazione possibili, diversificazione di tariffe elastiche *yield-oriented*, formule di albergo ‘diffuso’, come pure per mezzo di relazioni interimprenditoriali e di rete, *franchising* o altri eventuali accordi specifici di variegato tipo), di riflesso diventa fonte di valore allargato o *pubblico inter-stakeholder*, allorché lo si reinterpreti in termini di arricchimento produttivo, culturale e spirituale dell’intero sistema locale. Valore pubblico che è peraltro reso più visibile – in molti casi – dai numerosi investimenti della sfera pubblica per servizi e infrastrutture predisposti o progettati attorno ai luoghi di culto (in aggiunta pure alle diverse politiche fiscali agevolative indirizzate specialmente alle PMI interessate), cui si accompagna inequivocabilmente un aumento di benessere economico e sociale.

<sup>18</sup> È stato affermato che: “il pellegrinaggio culturale è un’occasione di socializzazione, di ritrovarsi insieme nella riscoperta della solidarietà. In tale contesto il turista culturale-religioso, così come il pellegrino, rappresentano un’opportunità di ‘percorrere insieme’, in senso reale e figurato, un tratto dell’esistenza di ciascuno. La sfida di oggi è di consentire all’individuo moderno di scoprire che egli è parte del mondo e non dimenticare la propria valenza universale, sia nel quotidiano o in eventi straordinari, sia in vacanza o in viaggio.

Un’altra finalità del turismo culturale-religioso è quella di proporsi come ricerca ecumenica di valori quali la pace, la fratellanza, la diversità di etnia, di cultura, di lingua, di razza e di religione. Una fondamentale rilevanza sociale ha l’incontro con il patrimonio artistico e storico di un popolo. L’ambiente è colto non solo come scenario naturale, ma nella sua pienezza, come un fattore di cultura in senso lato, cioè come luogo in cui si è compiuta l’accumulazione di sapienza e di esperienza nello scorrere della storia, determinando la cultura specifica di una comunità locale fatta di persone che vivono di quello spirito ancora oggi.”. Sesana (2007); Cerutti & Piva (2016); Horner & Swarbrooke (2016); Robledo (2015).

Purtroppo – rammarica dirlo –, i molteplici, recenti e molto drammatici attacchi terroristici<sup>19</sup> perpetrati su scala europea/mondiale (peraltro di dichiarata matrice integralista-religiosa: attentati violenti che, generando comprensibilmente paura, si prevede produrranno giocoforza una contrazione significativa dei flussi turistici in argomento), registrando svariate vittime, determinano un nuovo *must*: la forte necessità di rafforzare – naturalmente a carico delle pubbliche amministrazioni di riferimento – la funzione e i servizi di *sicurezza* nei luoghi maggiormente sensibili, a beneficio dei viaggiatori/turisti oltre che di tutta la società civile.

In definitiva, estrarre le possibili sinergie producibili dal turismo religioso in combinazione con gli itinerari culturali-naturalistici (anche alla luce dei molteplici riflessi attesi su comparti indotti e con il supporto del *public sector* e relative infrastrutture)<sup>20</sup> vuol dire generare maggiore valore intanto economico-finanziario, con più elevati rendimenti privati (*yield*) per le imprese del settore, implementabile con oculata tecnicità, quanto, pure, sociale e pubblico, questa volta mediante investimenti a beneficio della comunità territoriale e del Paese<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Cfr. il recentissimo: Morakabati & Beavis (2017, 179-190).

<sup>20</sup> In tante realtà locali, cattedrali, santuari e chiese appaiono sovente strettamente legate alla cultura dei contesti in cui insistono. Si pensi, a titolo di esempio, alle feste patronali (o in alcuni casi ai *festival*), che diventano sempre più una armoniosa combinazione di eventi religiosi e iniziative civili.

<sup>21</sup> Di seguito si richiamano soltanto alcune tra le possibili proposte politiche e operative a livello di sistema ambientale: predisporre un piano sinergico di conoscenza, valorizzazione ed effettiva fruibilità dei vari monumenti religiosi e luoghi di culto del sistema territoriale; determinare un piano *regionale* degli itinerari della fede (connessi a percorsi tematici: naturalistici, rurali-montani, salutistici, sportivi, culturali, congressuali, secondo le specificità del territorio), coinvolgendo *tour operator*, alberghi, università, la Borsa del turismo religioso, gli enti ecclesiastici e gli enti locali; riconnettere ai luoghi di culto un'offerta di ospitalità e *accomodation* di qualità; stabilire un legame tra luoghi di culto, *accomodation* territoriale di qualità e attività produttive locali; attivare un coinvolgimento delle autorità ecclesiali e locali al fine di promuovere il turismo dei luoghi di culto, per facilitarne la fruizione; creare professionalità, anche a livello universitario, nel settore del turismo dei luoghi di culto (e cioè poli di eccellenza con innovativi percorsi formativi di un capitale umano in grado di gestire le strategie di crescita e di sviluppo aziendale e territoriale); più in generale, analizzare le specificità del turismo dei luoghi di culto, avvalendosi di svariati

L'orientamento strategico di fondo delle aziende le quali gravitano attorno al fenomeno *de quo* non deve perciò essere solo quello di un turismo religioso presentato e vissuto quale “vetrina” statica del territorio su cui insistono le opere religiose e i miracoli, per farne profitto nel breve termine, bensì una strategia *coordinata e in atto*, dinamica e vitale, di sviluppo qualitativo (piuttosto che di mera crescita o espansione dell'offerta locale) di un prodotto/servizio “diversificato”, “complesso”; una strategia di ampio respiro che sia integrata (nello spazio e nel tempo), socialmente ed eticamente responsabile<sup>22</sup>, sostenibile, identitaria e foriera di autentico progresso nonché di nuovi potenziali e preziosi impulsi e sviluppi.

---

osservatori; sull'esempio di quanto avvenuto nella regione sicula, creare un *Registro delle eredità immateriali* (allo scopo di identificare, classificare, salvaguardare e promuovere le Eredità Immateriali della sistema territoriale, ossia la sua eredità culturale che si trasmette di generazione in generazione; un obiettivo potrebbe essere quello di inserirlo nella convenzione per la salvaguardia del patrimonio immateriali dell'UNESCO), e, più nello specifico, allestire un *Libro delle Celebrazioni* che comprenda – relativamente alle principali località legate al turismo religioso – riti della Settimana Santa, processioni e altri eventi di fede (da affiancare al Libro delle Espressioni o dei Saperi).

<sup>22</sup> Non è superfluo puntualizzare che alla base dell'agire aziendale deve sempre permanere la ricerca continua e incessante delle condizioni di *economicità* (la quale è *conditio sine qua non* per il raggiungimento di risultati economici e sociali). Peraltro, ricordando Ferrero, «l'economicità e la socialità dell'azienda [...] non sono, in senso assoluto, caratteristiche attitudinali incompatibili: ciò è vero purché esse vengano e configurate nel contenuto che ne consenta la coesistenza in seno all'azienda, intesa come strumento economico duraturo. Così concepita, l'azienda può essere soltanto “permeata di socialità” nell'ambito della economicità; non avrebbe senso, invece, parlare dell'azienda medesima come “istituzione sociale” permeata di economicità nella “socialità”: economicità che, del resto [...] sarebbe più apparente che reale.». Pertanto, se ne può desumere che un'impresa soltanto se riesce a coniugare economicità e socialità può dirsi veramente *produttiva* (cioè rispondente a *produttività* economico-sociale) e quindi *eccellente*; diversamente, ove mirasse esclusivamente all'equilibrio economico-finanziario, essa presto o tardi potrebbe essere passibile di una qualche forma di delegittimazione sul piano etico-sociale, o quanto meno soffrire di negativi effetti reputazionali, e comunque non riuscirebbe a produrre ricchezza in senso pieno. Cfr. Ferrero (1968, 225); Onida (1961, 6-7).

## Bibliografia

- Aiello G. (1996), *Imprese alberghiere e turistiche: organizzazione, gestione, marketing*, Ed. U. Hoepli.
- Asadi M.M., Heidari M., Asadian F. (2016), Forecasting Religious Tourism Demand using Artificial Intelligence, *International Journal of Humanities and Cultural Studies*.
- Avi M.S. (1995), *Gli aspetti contabili delle imprese alberghiere*, Torino, Giappichelli.
- Barber R. (1991), *Pellegrinaggi. I luoghi delle grandi religioni*, Genova, ed. ECIG.
- Basciano M., Panicia P. (2014), *Modelli e tecniche di management applicati all'impresa turistica*, Giappichelli.
- Beretta M., Desinano P., Minuti M.S., Schiaffella E., Sfodera F. (2000), Yield management, *Economia & Management*, n. 2, Marzo.
- Blackwell R. (2007), Motivations for religious tourism, pilgrimage, festivals and events, *Religious tourism and pilgrimage festivals management: An international perspective*.
- Bull A. (1995), *The economics of Travel & Tourism*, Melbourne, Longman Publishers.
- Candela G. (1996), *Manuale di economia del turismo*, Bologna, Clueb.
- Carnevale C. (2005), *L'informazione etico-sociale nella comunicazione d'impresa*, Milano, FrancoAngeli.
- Cerutti S., Piva E. (2016), The Role of Tourists' Feedback in the Enhancement of Religious Tourism Destinations, *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 4(3), 4.
- Chizzoniti A.G. (1999), *Codice del Turismo Religioso*, Milano, ed. Giuffrè.
- Chenis C. (1998), Il turismo religioso nei luoghi dell'Assoluto tra fruizione estetica ed esperienza spirituale. Dal turismo di consumo al turista di formazione, in Aa.Vv, *La Gestione del Patrimonio Culturale*, Cagliari.
- Chenis C. (1999), *Il turismo religioso e il grande Giubileo del 2000: specificità e peculiarità*, Firenze, Polistampa.
- Costa N. (1991), Il pellegrino e il turista: dalla contrapposizione alla contiguità del ruolo, *Storia del Turismo*, n. 3-4.
- Costa N. (2005), *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Milano, Hoepli.
- Cross R.J. (1997), *Revenue Management: Hard-Core Tactics for Market Domination*, Broadway Books.
- Dammacco G., Otranto G. (2004), *Profili giuridici e storia dei santuari cristiani in Italia*, Bari, Edipuglia srl.
- de Ascaniis S., Cantoni L. (2016), Information and Communication Technologies in Religious Tourism and Pilgrimage, *International Journal of Religious Tourism and Pilgrimage*, 4(3), 2.
- De Carlo M. (2000), *Introduzione all'economia delle aziende turistiche*, Torino, Giappichelli.
- De Carlo M., Cabiddu F. (2014), *La gestione strategica delle IT capabilities: Creazione, sviluppo e valorizzazione nel turismo*, Pearson.
- Demarchi F., Abbruzzese S. (1995), *La sacra terra. Chiesa e territorio*, Rimini, ed. Guaraldi.
- Donaghy K., McMahon U., McDowell D. (1995), Yield Management: an Overview, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 14.
- Dupront A. (1993), *Il Sacro. Crociate e pellegrinaggi, linguaggi e immagini*, Torino, ed. Bollati-Boringhieri.
- European Commission (1997), *Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism Industry, General Report*, Luxembourg.
- Fazzini M. (2009), *Lo yield management*, Milano, FrancoAngeli.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di Economia d'Azienda*, Milano, Giuffrè.
- Ferrero C. (1993), Economicità e competitività nel settore turistico-alberghiero, *Economia & Management*, n. 6, dicembre.
- Ferrero G. (1995), *L'albergo. Organizzazione, gestione, rilevazioni statistiche e contabili*, Milano, Giuffrè.
- Ferrero G., Pisoni P., Puddu L., Volpato O. (1983), *Manuale di amministrazione alberghiera*, Milano, Giuffrè.
- Ghielmetti V. (2001), *Accoglienza turistica e beni culturali ecclesiastici. Esperienze e modelli di gestione nella realtà ravennate*, Ravenna, ed. Giorgio La Pira.
- Grondys K., Ślusarczyk B., Kot S. (2014). Logistics view on religious tourism, *Management*.
- Horner, S., Swarbrooke, J. (2016), *Consumer behaviour in tourism*, Routledge.
- Ingold A., Huyton J., Yeoman I. (1997), Yield Management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9.
- Jauncey S., Mitchell S., Pamudij S. (1995), The Meaning and Management of Yield in Hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7(4), 1995.
- Kimes S.E. (1989), The basics of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30.
- Lavarini R. (1997), *Il pellegrinaggio cristiano. Dalle sue origini al turismo religioso del XX secolo*, Genova, ed. Marietti.

- Liberatore G. (1993), *Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive*, Padova, Cedam.
- Liberatore G. (2001), *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Milano, FrancoAngeli.
- Maczak A. (1992), *Viaggi e viaggiatori nell'Europa moderna*, Bari, ed. Laterza.
- Magnani F. (1999), *Yield Management System. Il caso della catena Sofitel in Italia*, Centro Studi Manageriali A.D.A.
- Mazza C. (1992) (a cura di), *Turismo religioso. Fede, cultura, istituzioni e vita quotidiana*, Ravenna, ed. Longo.
- Mazza C. (1999), *Santa è la via. Pellegrinaggio e vita cristiana*, Bologna, EDB.
- Morakabati Y., Beavis J. (2017), Do Terrorist Attacks Leave an Identifiable 'Fingerprint' on International Tourist Arrival Data?, *International Journal of Tourism Research*, 19(2), 179-190.
- Ohler N. (1988), *I viaggi nel Medio Evo*, Milano, ed. Garzanti.
- Onesti T., Romano M., Taliento M. (2014), "Conoscenza ed esperienza nel governo delle risorse intellettuali d'azienda", in AA.VV., *Scritti in Onore di Pellegrino Capaldo*, EGEA, Milano.
- Onida P. (1961), Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa, *Rivista Italiana di Ragioneria*, n. 3/4.
- Oursel R. (1980), *Pellegrini del Medio Evo. Gli uomini, le strade, i santuari*, Milano, ed. Jaka Book.
- Peyer H.C. (1991), *Viaggiare nel medioevo. Dall'ospitalità alla locanda*, Bari, ed. Laterza.
- Raj R., Griffin K.A. (2015) (Eds.), *Religious tourism and pilgrimage management: An international perspective*, CABI.
- Relihan W.J.(III) (1989), The Yield Management Approach to Hotel-Room Pricing, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30.
- Rinschede G. (1992), Forms of religious tourism, *Annals of Tourism Research*, 19(1).
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giappichelli.
- Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova, Cedam.
- Robledo M.A.v(2015), Tourism of spiritual growth as a voyage of discovery, *Tourism research frontiers: Beyond the boundaries of knowledge, Tourism social science series*, 20.
- Saayman A., Saayman M., Gyekye A. (2014), Perspectives on the Regional Economic Value of a Pilgrimage, *International Journal of Tourism Research*, 16(4).
- Sainaghi R. (2000), Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera, *Economia & Management*, n. 3, maggio.
- Sainaghi R., Baggio, R. (2013), Posizione di rete e performance delle imprese alberghiere, *Finanza, marketing e produzione*, 31(4).
- Sesana G. (2006), *Pellegrini e turisti. L'evoluzione del viaggio religioso*, Milano, Hoepli.
- Swatos W.H., Tomasi L. (Eds.) (2002), *From medieval pilgrimage to religious tourism: The social and cultural economics of piety*, Praeger Publishers.
- Taliento M. (2002), La gestione delle imprese alberghiere orientata al mercato. Una introduzione allo Yield-Revenue Management, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, maggio-giugno.
- Timothy D., Olsen D. (Eds.) (2006), *Tourism, religion and spiritual journeys*, Vol. 4, Routledge.
- Tomasi L. (2002), *Homo Viator: From pilgrimage to religious tourism via the journey. From medieval pilgrimage to religious tourism: The social and cultural economics of piety*, Praeger, Westport, CT
- Trono A., Oliva L. (2013), Percorsi religiosi tra turismo culturale e strategie di pianificazione sostenibile: ricerca e innovazione, *Annali del Turismo*, 2, 1.
- Turner V., Turner E. (1997), *Il pellegrinaggio*, Lecce, ed. Argo.
- UNWTO (2015), *Compendium of Tourism Statistics*, online only Editions.
- Urry J. (1995), *Lo sguardo del turista*, Roma, Ed. SEAM.