



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE

Università degli studi di Udine

The Value of Street Furniture as a Resource For Business and Tourism
Development. The Case Of The Dro Municipality in Trentino

Original

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/11390/1044587> since

Publisher:

REZEKNE HIGHER EDUC INST-REZEKNES AUGSTSKOLA

Published

DOI:

Terms of use:

The institutional repository of the University of Udine (<http://air.uniud.it>) is provided by ARIC services. The aim is to enable open access to all the world.

Publisher copyright

(Article begins on next page)

**IL VALORE DELL'ARREDO URBANO COME RISORSA D'IMPRESA
E TURISTICA. IL CASO DEL COMUNE DI DRO IN TRENTINO¹**
*The Value of Street Furniture as a Resource For Business and Tourism
Development. The Case Of The Dro Municipality in Trentino*

Roberto Bresciani

Nova Agenzia Metropolitana Srl, Trento

Maurizio Droli

Università di Udine

Abstract. *This study has two goals: presenting the characteristic features of a new street furniture intervention and examining them from the view-point of business. The conceptual lens used for this purpose is the resource-based view (R-BV) of the firm, which only gives importance to those resources which are deemed 'valuable', 'rare', 'inimitable' and 'non-substitutable'. The outcome of the theoretical assessment reveals the "value" of the new street furniture and the satisfaction with it, which is testified by the coming back of a number of firms, by the activation of private investments and by the fact that the existing businesses stopped leaving the old town centre. Emerges the possibility to exploit street furniture as a valuable firm's resource through the start-up of firms which apply widespread hospitality models as the 'Albergo Diffuso' (literally translated in: "scattered hotel").*

Keywords: *tourism marketing, resource-based view, rural tourism, rural development, street furniture.*

Introduzione

La relazione che intercorre tra lo sviluppo di un'impresa turistica e il decoro del centro storico in cui essa opera rappresenta un luogo comune. Malgrado questa, le strategie di rilancio turistico-economico dei centri storici non hanno sempre previsto la realizzazione di progetti mirati di ri-arredo urbano. Quando questo è avvenuto, i progetti di ri-arredo non sempre hanno attuato in modo coerente le indicazioni strategiche volte a rispettare l'equilibrio fra i due imprescindibili aspetti di tradizione e innovazione. Gli obiettivi principali di questo studio sono due presentare le caratteristiche di un intervento di ri-arredo effettuato ed esaminare tali caratteristiche nella logica dello sviluppo d'impresa e turistico. L'ipotesi alla base della ricerca è che lo studio possa fornire elementi utili a rendere sempre più efficace il marketing turistico nei comuni rurali. Si ipotizza altresì che, un arredo urbano rispettoso del passato e della propria cultura, lungi dall'essere una semplice dichiarazione di principio o un elemento disgiunto dallo sviluppo turistico-economico, rappresenti una risorsa utile sia per migliorare la qualità della vita dei residenti, sia per facilitare lo sviluppo turistico nei borghi rurali.

¹ Le sezioni "Struttura teorica", "Discussione e risultati" e "Summary" sono attribuibili principalmente a M. Droli. Le sezioni "Il comune di Dro come caso di studio", "Metodo d'intervento" e "Risultati" sono attribuibili principalmente a R. Bresciani.

Struttura teorica: risorse d'impresa, turismo rurale e arredo urbano come risorsa

Risorse d'impresa. La teoria di management ha iniziato a considerare conveniente analizzare le risorse, anziché i beni (prodotti e servizi) offerti dall'impresa ai fini dello sviluppo di lungo periodo a partire dalla metà del '900 (Penrose, 1959). Questo approccio ha atteso a lungo prima di avere ricevuto attenzione formale nell'ambito della teoria di management classica (Rubin, 1973), mentre ha dato luogo a una teoria distinta, la *resource-based view (R-BV) of the firm* tra la fine del secolo scorso e l'inizio del nuovo millennio (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney et al., 2011). In base alla R-BV le 'resource-position barriers' (o "barriere all'ingresso basate sulla presenza o meno di particolari risorse") vengono considerate come una variante particolare delle 'entry barriers' (o "barriere all'ingresso" *strictu sensu*). Le imprese e i territori, ma anche le regioni o le nazioni, che desiderano crescere (o tornare a crescere) nel medio-lungo termine possono trarre maggiori risultati solo se considerano anche, o soprattutto, i rispettivi "portafogli-risorse, oltre ai "portafogli-prodotti" (Penrose, 1959). Tale percorso determinerebbe un 'firm's resource position' (o "posizione competitiva basata sulle risorse") (Wernerfelt, 1984) la quale viene rilevata attraverso una 'resource-product matrix' (o "matrice risorse-prodotti"). Attraverso quest'ultimo elemento è possibile individuare i prodotti supportati da risorse in grado di fungere da fonti per un vantaggio di nuovo tipo, 'sustained' (o "difendibile"). Tali apporti sottolineano come tra il management delle risorse e il management dei beni offerti possono verificarsi discontinuità e incongruenze. Come sottolineato nella R-BV, alcune di queste difficoltà sono dovute alla necessità di individuare le risorse meno note, attività non richiesta in un'organizzazione focalizzata sui beni offerti. Altre difficoltà sono dovute alla tendenza dell'impresa a definirsi *solo* in termini tecnologici. In sintesi, come evidenziato nella R-BV, persistono sia l'eterogeneità, sia la necessità di un bilanciamento ottimale, sia l'importanza di gestire lo sviluppo armonico di risorse insieme tradizionali e innovative (Ahuja, Katila, 2004; Rasmussen et al., 2010; Wernerfelt, 2011; Maritan, Peteraf, 2011; Markman et al., 2009; Sirmon et al., 2011).

Turismo rurale. Il presente studio si muove nella direzione dell'acquisizione e dello sviluppo di risorse d'impresa innovative in un contesto di tipo rurale. Com'è noto, non esiste tuttora una definizione unica e ampiamente accettata di territorio rurale. Ai fini di questo studio, si adotta la definizione OCSE, la quale costituisce uno standard internazionale e definisce come area rurale qualsiasi zona (o città), che conta meno di 150 abitanti per Km². In queste aree, l'opportunità di uno sviluppo turistico viene spesso considerata come una fra le principali esistenti. In effetti, l'attrazione dei luoghi rurali per le vacanze e il tempo libero è determinata dalla presenza sia di caratteristiche del territorio sottese al concetto di ruralità (Kastenholz et al., 1999; Sharpley, Sharpley, 1997;

Albadejo e Díaz Delfa, 2005), sia dalla qualità di fattori produttivi più propriamente turistici quali la gamma delle strutture ricettive. Tale interesse può essere incrementato grazie alla spesso buona disponibilità di paesaggio, di fauna, di flora, di case isolate e di altri elementi costitutivi del countryside, o “capitale rurale” (Garrod, 2006). Allo stato attuale, un arredo urbano rispettoso del passato non rientra nella lista degli elementi costitutivi il capitale rurale. Su queste basi è possibile affermare come l’arredo urbano costituisca una risorsa turistica potenzialmente innovativa.

L’arredo urbano come risorsa nelle imprese per l’Ospitalità Diffusa e nell’Albergo Diffuso. La questione dell’arredo urbano come risorsa d’impresa ha assunto importanza nei comuni rurali specie a seguito dell’espansione delle imprese per la cosiddetta “Ospitalità Diffusa - OD”. Tale fenomeno si è verificato in Italia a partire dagli anni ’80 del secolo scorso, ha interessato specialmente i borghi rurali e ha visto il fiorire di formule di ospitalità differenziate quali il Paese-Albergo, il Residence Diffuso, il Borgo-Hotel, l’Albergo Diffuso alcune delle quali originali, mentre altre comuni alle stesse presenti in altri paesi o continenti. Le unità di produzione (camere) utilizzate nell’OD sono generalmente ricavate in due o in più di due edifici; le stesse sono distribuite in un raggio che oscilla da 50 a 300 metri nelle formule di standard alberghiero, oppure da 1 a 10 chilometri nelle formule di standard extralberghiero. Per questo motivo, le unità di produzione *seguono* il profilo plani-altimetrico del luogo in cui opera l’impresa adattandosi ad esso.

L’importanza dell’arredo urbano come elemento che può rendere leggibile l’atmosfera, la personalità e l’identità di un luogo viene riconosciuta da G. Dall’Ara, il quale ha sviluppato il modello di Ospitalità Diffusa noto con il termine di ‘Albergo Diffuso’. In effetti, «quanto alla ‘hall’, ossia al luogo in cui viene espletata la funzione di accoglienza, la grande differenza con un albergo tradizionale è che il modello di ospitalità dell’AD propone due hall: una interna (abitazioni) e una esterna. Quella esterna, una piazza, un vicolo o una corte, rende leggibile il fatto che chi alloggia nell’AD non sarà solo un cliente, ma se vorrà, entrerà a far parte di un vicinato, sarà cioè un ‘residente temporaneo’» (Dall’Ara, 2010, p. 41).

Su queste basi, nelle imprese per l’OD, il decentramento delle abitazioni rispetto ai locali di uso comune, da un lato aumenta le occasioni di interazione tra ospite e abitante, dall’altro espone gli ospiti alloggiati ai problemi di difficile accessibilità dei locali di uso comune, provocati da dissesti nella pavimentazione stradale, dall’assenza di una raccolta puntuale dei rifiuti, o in generale da un arredo urbano antico, ma fatiscente o al contrario curato, ma freddo e impersonale. Quindi, l’arredo urbano occupa una posizione centrale nel processo di creazione del valore nelle imprese che applicano i modelli di ospitalità quali il Paese-Albergo, il Residence Diffuso, il Borgo-Hotel, l’Albergo Diffuso e altri che compongono il comparto dell’OD. Quindi, un rischio d’impresa da evitare è che, un arredo urbano *non funzionale*, riduca parte del valore creato dall’impresa

ricettiva fino ad eliminarlo del tutto e indurre l'ospite a non tornare malgrado la buona qualità dei servizi offerti dall'impresa.

Malgrado il ruolo e l'importanza dell'arredo urbano in questa tipologia di imprese, questa risorsa non era stata ancora considerata come oggetto di ricerca nell'ambito degli studi sulla gestione delle imprese per l'OD. Questo studio propone il concetto di *arredo urbano turisticamente funzionale*, ossia capace, attraverso i singoli manufatti che lo compongono, di aumentare la soddisfazione degli ospiti, la loro fedeltà *al* luogo e le loro spese *nel* luogo, nonché in grado di ridurre le diseconomie economico-organizzative connesse alla gestione di attività ricettive realizzate in qualsiasi forma, compresa l'Ospitalità Diffusa.

La funzionalità turistica dell'arredo urbano alla luce della R-BV. Da quanto sopra esposto emerge come ai fini dello sviluppo turistico rurale e della creazione d'impresa, l'arredo urbano non vada considerato *in se e per se*, quanto per l'impatto da esso stesso prodotto sugli ospiti, sugli escursionisti e in definitiva sulle imprese. Quindi, quali sono le prestazioni in base a cui misurare la funzionalità turistica dell'arredo urbano? Secondo il noto modello VRIN proposto nell'ambito della R-BV (Barney, 1991), si sottolinea come le risorse capaci di fungere da base per un vantaggio competitivo *sustained* (o "difendibile nel tempo") sono solo quelle *valuable* (il cui valore viene riconosciuto all'esterno dell'impresa, del borgo, del comune, ecc. in cui essa opera), *rare* (non diffuse nell'ambito del proprio ambiente competitivo), *inimitable* (difficili da replicare) e *non-substitutable* (prive di risorse capaci di produrre gli stessi risultati nell'ambito di una strategia). Com'è logico, non tutte le risorse o forme di arredo urbano possiedono i quattro requisiti accennati. Questo studio si focalizza sul primo requisito, ossia sul *valore dell'arredo urbano come risorsa d'impresa*. Gli autori si riservano di approfondire l'analisi dell'arredo urbano in base ai restanti tre requisiti introdotti dalla R-BV attraverso studi successivi. Questo studio recepisce sia la dottrina di management tradizionale sul vantaggio competitivo (Porter, 1980, 1985), sia gli elementi fondanti della R-BV. Lo stesso nasce in vista delle possibili iniziative di marketing turistico delle risorse (Srivastava et al., 2001) volte a favorire lo sviluppo del turismo rurale. Questo avviene date le possibilità di valorizzare altri comparti strategici quali l'agro-food (Chang, Iseppi, 2011) e consolidare processi di 'partnering turistico' (Droli, 2007) basati sulla cooperazione di lungo periodo fra due o più organizzazioni.

Il comune di Dro come caso di studio

Uno storico, Aldo Gorfer, descrive Dro come un piccolo abitato, nato intorno alla strada principale che dal lago di Garda porta a Trento attraverso un testo sulle Valli del Trentino (Gorfer, 1983, p. 270). Nelle poche righe del Gorfer si colgono sia gli elementi in comune, sia la peculiarità del centro storico di Dro. Questi ultimi sono costituiti dai maestosi portali degli edifici privati e dalle

caratteristiche strade che portano a una piazza che però è "relativamente" recente rispetto all'abitato. Infatti l'attuale tessuto del centro storico risale al secolo scorso quando la comunità sente la necessità di una nuova Chiesa che andrà a sostituire la storica San Sisinio, ormai troppo piccola per il paese. A metà del '900, sulla base del progetto redatto dall'ingegner Michele Mayr di Trento (Mayr, 1958) viene previsto il recupero, con qualche adattamento, dell'abside e del campanile e la demolizione di parte della navata della vecchia pieve, per allinearla con la nuova chiesa eretta in onore dell'Immacolata. Il tutto come indicato dalla Figura 1.



Dovremo aspettare per gli anni settanta per vedere la realizzazione della circonvallazione che, in un primo momento, non ha avuto effetti positivi, come del resto la pedonalizzazione di molti centri storici, causando lo spostamento di molte delle attività commerciali presenti nel comune lungo il nuovo asse viario, ben più importante della vecchia strada di attraversamento e lasciando quindi molti spazi commerciali liberi. Erano gli anni del primo Piano Urbanistico Provinciale, quello dello sviluppo e della crescita: tutti i piccoli paesi subiscono un travaso di popolazione e attività dai centri storici alle nuove zone di espansione. Le vecchie vie, con le strettoie e quindi le criticità nei confronti del traffico veicolare di mero attraversamento, vengono abbandonate a funzioni quasi residuali, percorse da pochi residenti e lasciate per qualche anno in abbandono.

Solo negli ultimi anni, con l'avvento di una consapevolezza della sostenibilità del centro storico e con l'avvento di un nuovo tipo di turismo, non più monoculturale e legato esclusivamente alla frequentazione del vicino lago di Garda (che ha fatto la fortuna solo dei comuni rivieraschi, delegando gli altri a

meri ambiti di ricettività "golenale" da occuparsi solo quando le località più rinomate scoppiavano e per turisti con limitate capacità di spesa), ma con una domanda diversa legata al connubio tra storia, ambiente e agricoltura, ci si è resi conto delle potenzialità del vecchio centro storico, meglio noto come Orbia, con il suo sistema di piazze, vie e porticati.

Metodo di intervento: fasi del lavoro e modello BIM

Fasi del lavoro. L'intervento si è sviluppato in una fase preliminare di preparazione e in tre lotti distinti che sono stati a sua volta suddivisi in sottofasi per questioni di accessibilità alle abitazioni o alle attività commerciali o per esigenze legate alla sicurezza nel corso dell'esecuzione. *Fase preliminare - Analisi documentale.* Il progetto è stato elaborato partendo dall'analisi dell'antico nucleo storico, istituendo una sorta di gerarchia nelle strade interne, cui è seguito uno studio particolareggiato di ogni singola via al fine di meglio comprenderne la conformazione anche in riferimento ai limiti esistenti che potevano essere costituiti dagli edifici prospicienti o dalle recinzioni storiche piuttosto che dalle vecchie cesure (i fondi rurali cintati da alte murature in pietra). Oltre alla ricerca storica si sono avviati dei tavoli di confronto con popolazione, categorie economiche, scuole e naturalmente l'amministrazione comunale, nei quali si sono discusse le linee generali del progetto e le sue fasi di realizzazione. Lo studio, proprio per la sua natura partecipativa, ha individuato, oltre agli schemi di pavimentazione degli spazi pubblici, anche delle indicazioni metodologiche per gli spazi privati che si affacciano sulla pubblica via o che, per la particolare posizione, potevano avere un'influenza sulla percezione collettiva del paesaggio. La Figura 2 illustra uno dei principali elaborati documentali consultati.

Analisi delle risorse. Come sempre un processo di rinascita sociale ed economica non può non partire che da un attento studio del tessuto urbano e da una sua riqualificazione che possa fare da volano economico nonché da attrattore per attività commerciali, turismo e residenza. Quella che era stata la causa principale dello spopolamento economico del centro, la nuova viabilità esterna al paese, si è poi rilevata essere una scelta vincente per il nuovo disegno urbano. L'aver spostato il flusso veicolare all'esterno ha di fatto declassato la viabilità interna, permettendo ai residenti, che nel frattempo sono tornati a risiedere nel centro storico, di avere un abitato dove, nel raggio di 1 chilometro circa si possono trovare tutte le funzioni essenziali (scuole di ogni ordine e grado, farmacia, municipio, esercizi commerciali, posta, banca, ecc.) raggiungibili con mobilità leggera e conseguentemente con un grado di sostenibilità molto elevato.

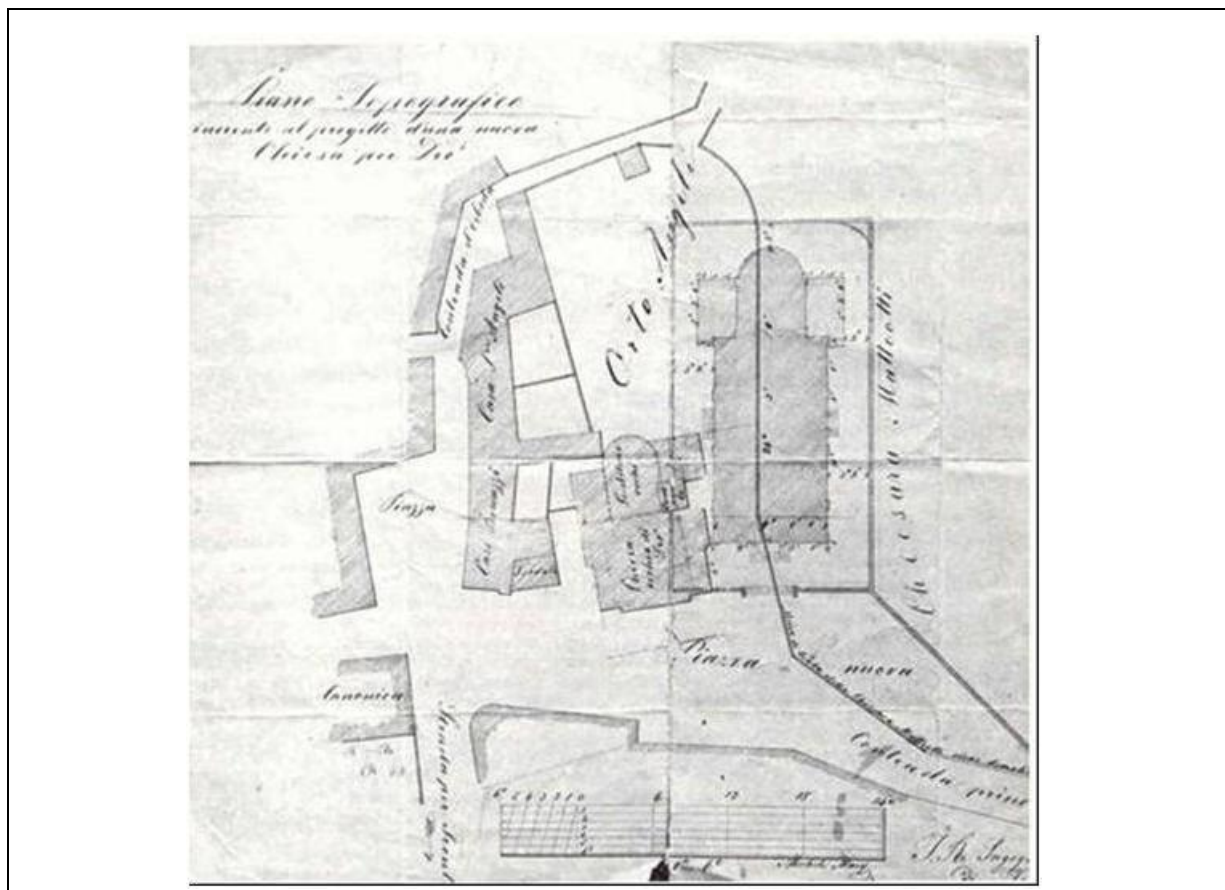


Fig. 2. Progetto per la realizzazione della nuova Chiesa. Fonte: Mayer, 1858

Individuazione delle compatibilità con gli interventi individuali. Si è poi passati ad individuare una gerarchia dei singoli accessi, siano essi carrabili o pedonali, in modo da evitare problematiche successive in fase di esecuzione lavori. Analogamente sono stati censiti tutti gli stacchi dei sottoservizi di ogni singola unità abitativa; quest'ultima operazione, indispensabile in prospettiva di *facility management* nella gestione organizzata di reti e sottoservizi da parte del cantiere comunale e degli enti fornitori di servizi.

Fase esecutiva. Durante tale fase si è potuta verificare la rispondenza dei vari processi di progettazione che, basati su cartografia numerica, hanno permesso un corretto contenimento dei costi ed un rigido controllo delle fasi di esecuzione. Anche quelle piccole varianti, che si rendono sempre necessarie in un simile intervento basato su una stratificazione temporale di opere successive, sono entrate nel processo di controllo e modifica degli elaborati per produrre un quadro generale *ex-post* indispensabile per la fase storica e manutentiva del processo di gestione.

Applicazione del modello BIM. La suddivisione è stata possibile anche grazie all'implementazione di un approccio 'Building Information Modeling' (BIM), un modello in grado di ottimizzare i processi di progettazione, realizzazione e gestione di interventi complessi nell'ambito dei lavori di stesura di un progetto generale.

Tale modello, già applicato con successo alla progettazione della rete di sottoservizi esistenti ed in previsione con le varie interferenze che devono essere previste in fase meta-progettuale, mette tutti gli attori partecipanti alla realizzazione di un progetto (committente, progettisti, impiantisti, cittadini, aziende fornitrici di pubblici servizi etc) in grado di fruire di informazioni aggiornate, qualitativamente valide e liberamente accessibili sullo stato progettuale, esecutivo o di avanzamento dell'opera. Tutto sviluppato "orizzontalmente" con la partecipazione dei vari attori coinvolti ma in successione gerarchica "verticale" per il controllo del processo che è avvenuto per chiavi di accesso in un sito FTP appositamente fornito e al quale tutti potevano accedere per avere in qualsiasi momento disegni e documenti aggiornati secondo lo stato di progettazione o, in fase esecutiva, di realizzazione dell'opera. In questo modo, a partire dall'acquisizione delle varie cartografie tematiche, o delle informazioni presenti sulle reti dei sottoservizi, integrando il tutto con un rilievo strumentale accurato dell'area, si sono potute valutare tutte le possibili criticità che un'opera di riordino complessivo poteva portare ma, soprattutto in fase di direzione lavori, il metodo e la precisione della base di partenza ha permesso l'aggiornamento costante delle informazioni anche in caso di varianti.

Risultati

Nello specifico si sono realizzati quindi due parcheggi di attestamento, con un innovativo processo partecipativo, che ha previsto la creazione di una cooperativa tra i cittadini del centro storico che hanno realizzato in sinergia con l'amministrazione comunale, un intervento di duplice interesse: degli stalli interrati aventi caratteristiche di pertinenzialità (e quindi collegati catastalmente con l'abitazione principale situata nel centro storico), e dei parcheggi di superficie con funzione di interscambio e a servizio delle attività commerciali ed amministrative. In questo modo l'eliminazione dei parcheggi presenti nel sistema delle piazze centrali non ha causato disagio sociali né tantomeno criticità legate alle attività commerciali. Una pista ciclabile, tutta interna al tessuto urbano e per la maggior parte distinta dalla viabilità veicolare, ha inoltre permesso di unire quasi tutto la parte residenziale del centro abitato con il sistema scolastico di primo e secondo grado, con gli uffici comunali, la scuola materna e alcuni negozi. L'insieme di questi diversi elementi, oltre a contribuire ad una promozione turistica legata alla tranquillità ed ad un nucleo "carless" (o "senza veicoli"), ha permesso alla popolazione residente di acquisire la consapevolezza di un diverso modo di abitare, in una realtà "domestica-allargata" dove i bambini possono andare a scuola, in biblioteca, piuttosto che all'oratorio, in bicicletta e senza l'ansia del traffico veicolare e quindi di incidentalità che possa coinvolgerli. La Figura 3 illustra le caratteristiche finali dell'opera. In poco tempo la popolazione si è riappropriata degli spazi aperti, sul sistema delle

piazze, liberate dalle automobili, convivono ora 4 pubblici esercizi (tre bar ed una gelateria) un negozio di barbiere, una piccola galleria d'arte mentre i negozi di alimentari e panetteria che rischiavano la chiusura hanno trovato nuova energia dal ripopolamento del nucleo abitato. L'intervento ha avuto inoltre quale diretta conseguenza la ristrutturazione di numerosi edifici, due nuovi garni, e di rilanciare l'offerta turistica complessiva che ora si assesta intorno ai 180 giorni/anno di occupazione media.



Fig. 3. Veduta aerea dell'area centrale di Dro ad intervento ultimato.

Fonte: Comune di Dro

Discussione e conclusioni

Lo studio indica come, l'arredo urbano dei borghi rurali, se concepito anche in base alla logica della qualità della vita, può aumentare sia la qualità della vita dei residenti, sia le opportunità di sviluppo nel turismo rurale. Dal punto di vista manageriale, la realizzazione di un arredo urbano turisticamente funzionale in un borgo rurale di montagna, di collina, di mare o di pianura, può facilitare il re-insediamento delle imprese e, in alcuni casi, la creazione di imprese capaci di valorizzare questo elemento appieno quali quelle per l'Ospitalità Diffusa. Tuttavia, si sottolinea come, ai fini dello sviluppo turistico di lungo periodo di un'impresa, di un borgo o di un'economia rurale sia necessaria la ricognizione e l'acquisizione di informazioni sul "bundle of resources", ossia sull'insieme delle risorse in grado di fungere da base per il vantaggio competitivo difendibile del

borgo. Dal punto di vista teorico, si ritiene opportuno proporre l'arredo urbano storicamente sostenibile o turisticamente funzionale come elemento parte del più ampio concetto di countryside. Com'è noto, i centri storici italiani sono il frutto di un processo di sedimentazione culturale di durata pluri-secolare. In ambito economico, le strategie di marketing turistico non sempre sono sembrate in grado di valorizzato appieno l'equilibrio tra novità e tradizione espresso da un arredo urbano di qualità. In ambito urbanistico invece, i piani particolareggiati non sempre sembrano recepire le decisioni di una comunità d'interessi e locale condensate all'interno di un piano di marketing strategico di destinazione. Responsabili marketing e urbanisti troppo spesso si sono ignorati a vicenda. Così facendo hanno perso l'occasione di saldare le dinamiche nella qualità della vita dei residenti con quelle dello sviluppo economico e con la crescita del turismo rurale. I margini di incertezza che derivano dall'aver considerato un unico caso non consentono di generalizzare le conclusioni ottenute. Tuttavia, questo studio ha proposto il concetto di arredo urbano turisticamente funzionale nei borghi rurali. Tale concetto si ritiene possa aumentare le possibilità di confronto in ambito economico, le opportunità di dialogo interdisciplinare e (si auspica) l'efficacia a breve, medio e lungo termine delle soluzioni adottate dagli esperti delle rispettive discipline. In termini più generali, questo studio costituisce una premessa per ulteriori possibili approfondimenti.

Summary

The relationship between tourist-economic development and the decorum of an old town centre is self-evident. Nevertheless, strategies aimed at re-launching old town centres from a tourist-economic viewpoint did not always entail targeted street furniture projects. When this happened, not always did street furniture projects implement, in a consistent way, strategic directions aimed at respecting the balance between two essential aspects: tradition and innovation. This study analyses the features of a new street furniture project carried out in a rural municipality in the Italian Alps, which was designed also taking into account the needs of both inhabitants and companies. Before the new street furniture intervention, companies were progressively leaving the old town. The intervention managed to slow down the leakage of companies from the town centre. In addition, after the project was implemented, a number of firms decided to open their offices in the old town and this reversed a trend that had lasted for decades. In turn, the repopulation of the town centre with businesses lays the foundation for its re-launch from a residential and tourist viewpoint. At present, there is a debate about creating hospitality businesses which are capable of marketing accommodation facilities that are homogeneously distributed in the town centre, according to the same principles, for tourist purposes. In conceptual terms, the theoretical perspective of R-BV made it possible to identify those features that can transform a collective asset as street furniture into a tenable competitive edge for one or several companies. This analysis considered the requirement of the value of street furniture as a corporate resource and did not examine the other features of the project, i.e. rarity, inimitability and the non-substitutability of street furniture for business development. Therefore, this paper lays the basis for additional analyses.

Bibliography

1. Ahuja, G; & Katila, R. (2004). Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal* 25, 887-907.
2. Albaladejo Pina, I. P.; & Díaz Delfa, M. T. (2005). Rural tourism demand by type of accommodation. *Tourism Management*, 26, 3, 951-959.
3. Barney J. B.; & Ketchen, D. J. Jr.; & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37, 5, 1299-1315.
4. Barney, 1991; Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120, p. 102.
5. Chang, T. F. M.; & Iseppi, L. (2011). Specialization versus Diversification in EU Economies: a Challenge for Agro-food? *Transition Studies Review*, 18, 1, 16-37.
6. Dall'Ara, G. (2010). *Manuale dell'Albergo Diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*. Milano, FrancoAngeli Editore.
7. Garrod, B.; & Wornell, R.; & Youell, R. (2006). Re-conceptualising rural resources as countryside capital: The case of rural tourism. *Journal of Rural Studies*, 22, 1, 117-128.
8. Gorfer A. (1983). *Le valli del Trentino*. Calliano, Manfrini Edizioni.
9. Kastenzholz, E.; & Davis, D.; & Paul, G. (1999). Segmenting tourism in rural areas the case of North and Central Portugal. *Journal of Travel Research*, 37, 4, 353-363.
10. Maritan, C.; & Peteraf, M. A. (2011), Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37, 5, 1374-1389.
11. Markman, G. D.; & Gianiodis, P. T.; & Buchholtz, A. K. (2009), Factor market rivalry. *Academy of Management Review*, 34, 3, 423-441.
12. Mayr, M. (1958). *APD Chiesa Parrocchiale*. Documento non pubblicato.
13. Penrose, E. G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York, Oxford University Press.
14. Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 3, 179-191.
15. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, The Free Press.
16. Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, The Free Press.
17. Rasmussen, E.; & Mosey, S.; & Wright, M. (2010). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of Management Studies*. *Journal of Management Studies*, 48, 6, 1314-1345.
18. Rubin, P.H. (1973). The expansion of firm. *Journal of Political Economy*, 81: 936-949.
19. Sharpley, J.; & Sharpley, R. (1997). *Rural tourism, an introduction*. London, International Thomson Business Press.
20. Sirmon, D. G.; & Hitt, M. A.; & Ireland, R. D.; & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth and lifecycle effects. *Journal of Management*, 37, 5, 1390-1412.
21. Srivastava, R.; & Fahey, L.; & Christensen. H. K. (2001). The resource-based view and marketing. The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 6, 777-802.
22. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5, 2, 171-180.
23. Wernerfelt, B. (2011). The use of resources in resource acquisition. *Journal of Management*, 37, 1369-1373.

| | |
|--------------------------|---|
| Roberto Bresciani | Nova Agenzia Metropolitana Srl, Trento E-mail: info@ambiente.net |
|--------------------------|---|

| | |
|-----------------------|---|
| Maurizio Droli | Department of Civil Engineering and Architecture, Section of Economics and Landscape, Università di Udine, Italy E-mail: maurizio.droli@uniud.it |
|-----------------------|---|