

Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell' "albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali

Paola Paniccia

Sommario: 1. Introduzione. – 2. Management, innovazione e sviluppo sostenibile nel turismo: il quadro di riferimento teorico. – 3. Una sensibilità crescente verso la sostenibilità.- 4. L'albergo diffuso come progetto di valorizzazione di un territorio nell'ottica della sostenibilità.- 5. Le condizioni da verificare per una competitività duratura. – 6. Conclusioni - Bibliografia

Abstract

In the last two decades the development of tourism has shown ambiguities and contradictions as of sustainable development and social responsibility concerns. The discussion, however, bring about a more general issue such as innovation. As of hotels, in fact, that is particularly relevant, as they do have a remarkable impact on the territory, under different points of view.

New trends in consumers' behavior and new organizational models for service firms are the evidence of an increasing attention to sustainable development. In Italy too some innovative tourist firms are paying great attention to the territory.

Aim of this paper, then, is to analyze the so called "albergo diffuso" as a new and original model of hotel hospitality. The method of our analysis focuses the correlation between sustainable development and the co-evolutionary nature of the firm-environment relationship. As of this aspect, we emphasize the importance of systemic adaptation to the environment and corporate social responsibility as well as the time factor in its meaning of "time-knowledge" binomial.

Aim of this study is to verify whether and how the model of "albergo diffuso" could be a good example of territory promotion in the perspective of sustainable development and related problems.

The results of our research could be interesting at both theoretical and practical level, for both policy and decision makers.

1. Introduzione

Il presupposto di questo lavoro si fonda sulla constatazione che lo sviluppo turistico - particolarmente nell'ultimo ventennio – è stato sovente accompagnato da ambiguità e contraddizioni, divenendo oggetto di dibattito multidisciplinare anche in tema di sostenibilità e responsabilità. Ciò ha coinvolto anche sensibilmente le problematiche dell'innovazione, in generale e nel particolare con riferimento alle imprese alberghiere, che già di per sé presentano un rilevante impatto sul territorio di riferimento sotto più profili.

Alcune tendenze e novità nei comportamenti di consumo e nei modelli tecnico-organizzativi in uso nelle imprese di servizi turistici evidenziano una sensibilità crescente attorno al tema della sostenibilità. In questo, le trasformazioni che si stanno compiendo nello scenario socio-economico accentuate dalla grave crisi economica e finanziaria dell'ultimo triennio, che ancora viviamo, stanno assumendo un ruolo non trascurabile. Infatti, è agevolmente constatabile che particolarmente quando c'è una grave crisi emergono i valori di fondo su cui basarsi per far argine e ripartire. Ciò è tanto più vero allorché si opti per l'innovazione come possibile soluzione alla crisi.

Anche in Italia stiamo assistendo alla nascita e alla graduale sviluppo di alcune imprese turistiche fondate su un rinnovato senso del territorio. Particolarmente nel comparto extra-alberghiero, accanto alla straordinaria crescita del numero degli agri-turismi, nell'ultimo quinquennio, stanno sempre più affermandosi esperienze imprenditoriali di valorizzazione turistico-immobiliare congruamente innovative molto interessanti, che richiederebbero però maggiore attenzione (Il Sole 24 Ore, 10 novembre 2011).

Tra queste esperienze quella che è sembrata meritevole di più approfondita analisi è la emergente realtà degli "alberghi diffusi", ancora poco indagata dalla letteratura economico-aziendale e non appieno compresa dai *decision makers* territoriali del nostro Paese.

Oggetto di questo lavoro è lo studio dell' "albergo diffuso" quale nuovo ed originale modello di ospitalità alberghiera, altresì contestualizzato alle difficile situazione in cui versa, anche per proprie colpe, il settore turistico in Italia e alle correlate sollecitazioni all'innovazione¹. Il nostro metodo di analisi si basa su una chiave interpretativa che prevede una interconnessione tra la problematica della sostenibilità turistica e la natura dialettico-coevolutiva del rapporto impresa-ambiente; in quest'ultimo ambito, diamo enfasi ai temi della sistemicità, dell'adattamento e della responsabilità sociale dell'impresa, nonché al fattore tempo nella sua accezione di binomio tempo-conoscenza.

¹Il presente contributo rivisita e amplia la relazione dal titolo: *L' "albergo diffuso": una innovazione nell'ottica della sostenibilità*, presentata dall'Autore in occasione del Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale sul tema: *"Sostenibilità dello sviluppo turistico e competitività del territorio"*, svoltosi presso il Polo Universitario di Imperia il 2 dicembre 2011.

Obiettivo del presente lavoro è verificare se e come l'"albergo diffuso" può costituire un esempio davvero calzante di valorizzazione di un territorio in chiave di sostenibilità, così come anche delle numerose problematiche che possono sorgere al riguardo. A tal fine, dopo aver delineato il quadro di riferimento teorico e alcuni recenti cambiamenti negli stili di vita vacanzieri, utilizzeremo alcuni risultati di nostre ricerche finalizzate a seguire il fenomeno degli alberghi diffusi nel suo divenire, tra cui una più recente e compiuta, cui rinviamo².

Il limite principale di questo studio è insito nella caratteristica di essere legato ad un fenomeno che è ancora in divenire sicché, come vedremo, molte lacune informative vengono determinate dalla disomogeneità dei dati acquisibili nei diversi territori regionali, in termini di normative vigenti in materia e di caratteristiche socio-ambientali e di imprenditorialità.

Tuttavia, i risultati finora conseguiti possono essere di interesse dal lato sia teorico sia per i *decison makers* aziendali e territoriali del nostro Paese.

2. Management, innovazione e sviluppo sostenibile nel turismo: il quadro di riferimento teorico.

Anche per l'analisi delle dinamiche competitive nel turismo valgono i fondamenti dell'economia aziendale e del management, con un approccio che consideri gli aspetti sia micro (l'impresa) sia macro (il territorio), nella loro valenza disgiunta come nelle loro reciproche relazioni, aggregazioni ed attinenze con gli aspetti economici e sociali (Goshal e Moran, 2000). Per far questo, diventano ottimi strumenti la prospettiva sistemica e quella coevolutiva, due prospettive storiche di analisi, oggi viepiù attuali, particolarmente per lo studio dei molteplici aspetti di interdipendenza nelle relazioni dentro i sistemi e tra sistemi e le connesse problematiche sul tema dell'innovazione³.

Partendo da ciò, abbiamo cercato di definire un *framework* teorico di riferimento in cui si dia evidenza dei concetti di sistemicità, adattamento, responsabilità sociale e di tempo nella sua accezione di binomio tempo-conoscenza, con particolare riferimento al ruolo che questi concetti giocano nella relazione tra innovazione e sviluppo sostenibile nel turismo.

²Segnaliamo al riguardo i nostri precedenti studi che consideriamo ovviamente come lavori di continua verifica teorico-pratica. Cfr.: Paniccia et al., (2007); Paniccia et al. (a cura di) (2010); Paniccia et al., (2010a); (2010b); Paniccia e Valeri, (2008); (2010), Paniccia et al., (2011); nonché un più recente nostro lavoro di ampliamento della ricerca realizzato nel corso del 2011 con la partecipazione dell' unità di "Roma Tor Vergata" al Gruppo di Studio e Attenzione (GSA-AIDEA) sul tema: "*Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*", i cui lavori saranno raccolti in un'opera collettanea di prossima pubblicazione, alla quale rinviamo per una più completa analisi dei risultati finora da noi raggiunti.

³Per una approfondita analisi sul tema, rinviamo a Pilotti L. (a cura di) (2011) .

In accordo con quanto sopra detto, analizzeremo di seguito il rapporto tra l'impresa turistica, il territorio come destinazione turistica e il turista, nonché le reciproche relazioni e influenze sulle possibilità di innovazione in chiave di sostenibilità.

L'importanza delle capacità di mutuo adattamento

Esiste un rapporto *dialettico* tra l'impresa e il più vasto sistema dell'economia e della società in cui possono aversi contraddizioni, discontinuità con reciproche disfunzionalità dovute a incapacità proprie delle parti in gioco (Benson, 1977; Hrebiniak e Joyce, 1985; Cafferata, 2009a). Trattasi di un rapporto coevolutivo, nel senso che le evoluzioni dell'una sono alla base dell'evoluzione dell'altro e viceversa. In tal senso, c'è una *reciproca dipendenza* che ha inevitabilmente delle importanti ricadute sulla competitività così come sulle possibilità di innovazione di singole imprese, settori, territori (Lewin e Volderba, 1999; Koza e Lewin, 2001; Schillaci e Longo, 2010).

Dal carattere della dialetticità emerge l'importanza dell'*adattamento* nella coevoluzione tra sistemi. L'adattamento è il risultato di scelte strategiche tese a ridurre l'ambiguità che è dentro e fuori i sistemi. Alla base dell'adattamento è, dunque, l'apprendimento: l'impresa si adatta ed evolve in quanto apprende dai e nei contesti e crea e valorizza il proprio sapere (Paniccia, 2006). A prescindere dalle sue dimensioni, l'impresa si può adattare in molteplici diversi modi, secondo una dinamica evolutiva che si basa su un rapporto circolare tra due forze: l'ambiente, che crea dipendenza, l'impresa, che tende alla sua autonomia maturando nel tempo e utilizzando il proprio "*technical core*" (Weick, 1969). In questa dinamica circolare si alternano fasi di conservazione a fasi di cambiamento che possono anche comportare innovazione virtuosa per l'impresa come per l'ambiente, a condizione che ci sia un comune interesse ad operare attivamente insieme, risolvendo problemi.

L'innovazione, infatti, tra le numerose possibili visioni, si può intendere come un processo di identificazione-risoluzione dei problemi (*problem finding-solving*), attraverso cambiamenti più o meno radicali delle *routine* (Nelson e Winter, 1982; March e Simon, 1996; Nonaka, 1994). Intesa anche come cambiamento organizzativo, tale concezione dell'innovazione si presta bene a descrivere molti fenomeni innovativi nel settore dei servizi, giacché contempla anche quelle che Normann (1992) chiama *innovazioni sociali*, ovvero quelle innovazioni basate su nuovi comportamenti sociali, su conoscenze pratiche più che scientifiche, che pure hanno grande valore in termini di competitività (Rullani, 2004). Esiste dunque una base culturale della innovazione (Schein, 1990) che lega impresa e territorio evitando che essa possa diventare un agente innovatore isolato (Adler, 1980; Hofstede, 1980; Senge, 1990; Florida, 2006; Tagliagambe e Usai, 2009).

In questa prospettiva, nel presente lavoro, l'innovazione è intesa come risultato della capacità delle imprese turistiche e dei *decision makers* territoriali di migliorare la qualità dell'ospitalità delle destinazioni di riferimento attraverso il ricorso ad appropriati modelli tecnico-organizzativi, secondo una logica di

adattamento reciproco e di compatibilità con le evoluzioni sociali, culturali e tecnologiche.

L'adattamento nella coevoluzione assurge a particolare rilievo proprio nel turismo e soprattutto oggi a fronte delle sollecitazioni di rinnovamento ad esso rivolte. Alla base del turismo sta, infatti, il rapporto dinamico che lega fortemente - e sempre più - tra loro l'impresa turistica, il territorio (con le sue risorse naturali e le sue componenti economica, sociale e istituzionale) e il turista con il proprio bagaglio culturale e il proprio sistema di personalità (Homans, 1951). Trattasi di rapporto sovente non facile, che esalta l'importanza delle *capacità di adattamento reciproco*, ovvero di reciproca disponibilità a risolvere problemi. Ricordiamo al riguardo che il territorio - e soprattutto le sue componenti economica e istituzionale - non è affatto neutrale, specie per l'impresa turistica che in esso si è insediata: al contrario, opera e gioca un ruolo delicato ed ambivalente.

Nel rapporto di coevoluzione impresa turistica-territorio-turista, la capacità di mutuo adattamento ha in sé l'essenza stessa della competitività di una destinazione e delle possibilità di innovazione delle imprese che in essa si sono insediate (Paniccia, et al., 2010). L'innovazione, infatti, richiede capacità di venire incontro ad una domanda che, soprattutto nel settore dei servizi (Pine e Gilmore, 1999; Cafferata e Cherubini, 2008; Grönroos, 2009) e nei servizi turistici in particolare, richiede sempre più qualità e attenzione in chiave olistica alle desiderate esperienze (Atuire, 2010). Lo stesso turista consumatore, peraltro, si configura sempre più come co-produttore della propria esperienza turistica (Garcia e Martinez, 2009; Franch, 2010; Pencarelli, et al., 2011). A tal fine, dunque, l'impresa è chiamata non già ad isolarsi, bensì ad integrarsi nel territorio, utilizzando al meglio le proprie risorse e competenze per contribuire a creare (*enactment*) un ambiente favorevole per l'attuazione delle decisioni stesse. Ugualmente, ciò vale per i *decision makers* territoriali.

Ne emerge rafforzata l'idea dell'organizzazione e gestione sistemica dell'impresa (Kast e Rosenzweig, 1973; Golinelli G.M., 2000) come del territorio-destinazione (Golinelli C.M., 2002; Martini, 2005), così come di loro possibili aggregazioni, ad esempio reti di imprese e «eco- sistemi turistici multi-locali» (Pilotti et al., 2011).

Questa idea non persegue logiche di sfruttamento del territorio in vista di transitori quanto dubbi profitti, ma, al contrario, ben più alte finalità di integrazione e cooperazione, in cui si realizzano sinergie tra tutte le componenti di un territorio: economica, istituzionale, sociale e naturale, generatrici di nuova progettualità condivisa e dunque di «valore condiviso», ovvero di benessere per l'impresa e per la società (Porter e Kramer, 2007).

Per quel che concerne l'impresa, riuscire ad adattarsi in modo proattivo presuppone ricerca di un proprio *assetto sistemico*, investendo nella razionale combinazione di tutti i fattori produttivi, persone, ambiente e relazioni. Questo vale anche per la fattiva realizzazione dell'innovazione. Ricordiamo al riguardo, che, talvolta, anche le migliori idee, seppure trasformate in innovazione, possono non avere futuro in presenza di resistenze culturali, approssimazioni gestionali, scelte poco o nulla razionali (Paniccia e Valeri, 2010; Cafferata, 2009b). Piuttosto,

va incoraggiato lo sviluppo di un sistema di relazioni locali, *in primis* con i rappresentanti della pubblica amministrazione. Se pensiamo alla importante relazione che lega il turista al territorio da molteplici punti di vista (Rispoli e Tamma, 1995; Marchetto, 2010), possiamo ben capire quanto il territorio sia importante particolarmente per l'impresa turistica, una vera preziosissima risorsa, giacché esso diventa di per sé fattore fondamentale della propria produzione e ingrediente principale della propria identità culturale, con la quale esprimere una sua diversità nel contesto competitivo.

Per quel che concerne il territorio il concetto di assetto sistemico diventa oltremodo fondamentale, anche considerando le sue molteplici dimensioni, non ultime quelle sociale e culturale (Golinelli, G.M., 2012). Ciò vale non solo per la competitività del territorio ma anche, in taluni casi, per la stessa sopravvivenza degli attori che in esso operano.

Oggi, quale saliente caratteristica della competitività in ambito turistico, si registra l'importanza assunta dal territorio nel confronto concorrenziale tra destinazioni turistiche, a livello sia nazionale sia internazionale. Anche i contesti territoriali locali devono dunque dimostrarsi componenti coevolutive del più vasto sistema economico e sociale, trasmettendo stimoli comprensibili al loro esterno.

In questa ottica, se è chiara l'importanza del territorio per l'impresa, come sopra argomentato, è parimenti non meno importante il ruolo dell'impresa, per il territorio, giacché essa rappresenta per quest'ultimo una variabile strategica fondamentale (Porter, 1990; Valdani e Ancarani, 2000).

In sintesi da quanto sopra delineato, emerge forte il concetto che né le singole imprese turistiche da sole, per quanto ben organizzate e condotte, né le sole risorse (naturali, culturali e sociali) offerte dai territori, né – sempre più - i soli contesti territoriali locali singolarmente considerati sono di per sé sufficienti per affrontare le nuove sfide della competizione nel turismo e non solo (Pilotti et al., 2011).

Rispetto a questa problematica appaiono decisivi i ruoli sia della *governance* sia della *leadership*, nell'impresa come nei sistemi territoriali locali o in loro possibili aggregati (Trunfio, 2008; Pechlaner et al., 2012). L'esercizio di questi ruoli è però molto complesso perché richiede elevate capacità di integrazione di molti interessi (Rullani, 2000). Non è difficile ricavare dalla realtà che non sono molti i territori in cui l'integrazione si realizza o trova piena applicazione. In Italia, ancora meno (Ruozi et al., 2005).

Il vero problema - a noi pare - che sia anzitutto di natura culturale, oltre che di metodo. Quel che sembra davvero necessario, almeno nel nostro "Bel Paese", è un cambiamento di mentalità che porti al superamento di logiche individualistiche e di comportamenti isolati, nonché di scelte che hanno poco o nulla di razionale, nell'impresa come nell'amministrazione pubblica. Al riguardo, potremmo dire che una sapiente applicazione del *basic del management* può tornare utile.

Imprese, territori e turisti reciprocamente responsabili verso persone e luoghi

Ribadiamo, enfatizzandolo, il *sensu* profondo che il territorio ha per il turismo. Un turismo di qualità, infatti, non potrà fare a meno di una oculata amministrazione del territorio, che è peraltro la vera risorsa scarsa. Ciò ci porta a considerare attentamente la problematica della *sostenibilità dello sviluppo*, di cui diventa diretta emanazione la sostenibilità dello sviluppo turistico, nonché il suo legame con la responsabilità sociale.

La definizione di sviluppo sostenibile oggi maggiormente condivisa, oltre che la prima ad apparire dal punto di vista storico, è quella contenuta nel rapporto Brundtland (1987)⁴: lo sviluppo sostenibile è quello «...in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri». Questa definizione è di ampio respiro, applicabile alle più varieguate realtà socio-economiche, siano esse emergenti o in trasformazione, e comprende in sé tre dimensioni costitutive dello sviluppo: economica, sociale e ambientale.

Lo sviluppo sostenibile va dunque perseguito facendo riferimento e integrando tre principi fondamentali od obiettivi: efficacia economica, efficacia sociale, efficacia ambientale.

Sul significato di questi tre obiettivi – e dei loro indicatori – molto si è discusso e si continua a discutere, ma noi troviamo calzante l'interpretazione di Norberto Tonini, (2010) in un suo recente lavoro, di cui utilizziamo gli aspetti ai nostri fini più significativi, con particolare riferimento all'impresa.

Efficacia economica: significa per l'impresa operare bene, potremmo dire à la Parsons (1960), perseguire cioè la propria finalità istituzionale-statutaria e senza trascurare il fatto che si può sempre migliorare anche investendo in innovazione, per rafforzare la propria competitività e ottenere congrui ritorni economici, generando benessere e prosperità per la collettività di riferimento. Ne discende l'importanza per le imprese di mantenersi efficienti ed efficaci a lungo termine.

Efficacia sociale: significa rispetto per il singolo e per la collettività sociale, garantendo per tutti pari opportunità. Ciò per l'impresa vale a dire mantenere rapporti corretti con i propri lavoratori e con tutti gli altri stakeholders, *in primis* la comunità sociale locale nel cui ambito essa opera, soddisfacendone bisogni e aspettative.

Efficacia ambientale: significa per l'impresa rispetto e tutela delle risorse ambientali, in particolare quelle che non sono rinnovabili o che sono preziose per la sopravvivenza dell'uomo. Qui l'attenzione è posta sul patrimonio naturale e dunque sull'utilizzo razionale delle risorse, evitando guasti all'equilibrio naturale dell'ambiente.

Va da sé che quanto sopra detto in generale riguardo allo sviluppo sostenibile, benché con riferimento alle imprese, ha valenza in realtà per tutti, come singoli, come collettività umana, come *decision* e *policy makers*, pubblici e privati.

Conseguentemente, ciò vale anche per le attività turistiche, addirittura con maggiore enfasi (Ritchie e Crouch, 2000; Ruozi, 2005; Benevolo, 2011). In

⁴Documento redatto nel 1987 dalla *World Commission on Environment and Development*. Il Rapporto prende il nome di Gro Harlem Brundtland che era in quell'anno Presidente della Commissione.

proposito, merita particolare attenzione il *Codice Mondiale di Etica del Turismo* e in questo ambito è soprattutto l'art. 3, intitolato «Il turismo come fattore di sviluppo sostenibile», il nostro punto di riferimento. Esso, infatti, ci ricorda molto chiaramente quali sono le azioni da fare per perseguire quegli obiettivi, favorendo lo sviluppo di forme di turismo sostenibile, come ad esempio il turismo naturalistico e l'eco-turismo che pure richiedono di essere attentamente amministrati. Oltre l'economicità della gestione e la competitività prolungata nel tempo delle imprese turistiche, diventa ancora più centrale il ruolo del territorio come "destinazione turistica". Diventa così fondamentale, da un lato, il rispetto del territorio, del suo equilibrio socio-ambientale, particolarmente nelle sue valenze ecologica, economica, socio-culturale; dall'altro, il suo governo secondo chiari criteri di efficienza e efficacia e con chiaro coinvolgimento in chiave sistemica della comunità locale nei processi decisionali. Si dura nel tempo se si è capaci di integrarsi nel territorio, attivandosi per esso e con esso, senza comprometterlo o snaturarlo. In questo senso, anche la dimensione etica dell'innovazione non va trascurata (Tagliagambe, 2003).

Da ciò discende l'importanza della *responsabilità sociale* e delle connesse possibilità di vantaggio competitivo, sopra richiamate: il turismo può diventare sostenibile a condizione che venga garantito il suo impianto etico.

Vi è elevata convergenza nella dottrina economico-aziendale italiana sulla possibilità di un agire d'impresa e di comportamenti di consumo (Caselli C., 2003; Pepe, 2007) ispirati non solo da mere motivazioni economico-utilitaristiche ma anche e soprattutto etiche e di responsabilità verso le generazioni future⁵.

Particolarmente nel turismo, assumono fondamentale importanza i valori di fondo (etici, culturali e morali) e il patrimonio di conoscenze di tutti gli attori coinvolti, quale fondamentale premessa di sviluppo sano (Coda, 1985). Ma questi valori e queste conoscenze vanno condivisi, anche con il mondo politico. Non può esistere, infatti, una produzione di valore, sia economico sia sociale sia ambientale, senza concertazione tra più soggettività, particolarmente, per le proprie rispettive competenze, tra *decision makers* aziendali e *policy makers* territoriali. Il territorio appartiene a tutti ed è la vera fonte di valore per tutti. In fondo anche l'impresa non è solo patrimonio degli azionisti (Caselli, 2007). In proposito, non va dimenticato che il valore del rispetto di "persone" e "luoghi" è fondamentale anche per produrre valore economico (Atuire, 2010).

Va da sé che anche nei momenti più critici, ora di crisi ora di sviluppo, l'investimento nelle *relazioni cooperative* è il più prezioso. Del resto, come ampiamente noto, l'*interazione cooperativa* (Barnard, 1938), dentro i sistemi e tra i sistemi, ha come fondamento l'*integrazione*.

L'importanza della cooperazione per l'osmosi dentro i sistemi e tra sistemi, particolarmente nel turismo, soprattutto in termini di sostenibilità, lo comprendiamo, oltre che dalla osservazione della realtà, dall'approccio allo

⁵Una breve ma efficace rassegna degli studi sul tema è contenuta in Cafferata (2009c). Sul tema, tra le non meno trascurabili analisi di casi aziendali, segnaliamo un nostro recente contributo sulle banche popolari locali. Cfr. Formisano, Paniccia e Russo (2011).

sviluppo sostenibile che ci propone l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO/OMT). Negli Atti del Forum (2011) svoltosi in Spagna nell'Università di Algarve, sul tema: «Turismo quale strumento di sviluppo», a proposito della *governance* per lo sviluppo turistico sostenibile, si legge, tra l'altro: «A parte gli approcci tradizionali e strumenti come accordi di partnership pubblico-privato, noi dovremmo considerare nuove vie che assicurino *innovazione*, ad esempio per mezzo di *governance sistemica*, che incoraggia la *cooperazione* fra tutti gli stakeholders, al fine di trasformare l'intelligenza collettiva in decisioni e azioni».

Un aspetto alquanto trascurato: il binomio tempo-conoscenza

Anche per quanto sopra argomentato, si evince che la nostra idea (non isolata, certamente) sia che, anche e soprattutto in ambito turistico, l'innovazione appropriata - e perciò di successo - presuppone comportamenti responsabili di mutuo adattamento tra tutte le componenti di un territorio e particolarmente di quelle economica e istituzionale, secondo una *dialettica di apprendimento collettivo* in grado di dare garanzia di *sostenibilità* e, quindi di *competitività duratura*.

Resta però il fatto che l'innovazione è oggi sempre più complessa e attiva molteplici dinamiche non sempre di facile comprensione, con effetti dirimpenti anzitutto sulle condizioni di certezza delle decisioni. In questo, tra i molteplici fattori, il tempo può giocare un ruolo rilevante, finora un po' trascurato dalla letteratura sull'argomento.

Rispetto a questa problematica, nelle ultime due decadi, la speculazione dottrinale in ambito economico-aziendale ha dato solitamente molta enfasi al valore intrinseco dei fattori *conoscenza* e *tempo*, studiandoli come singole entità, nelle loro peculiari caratteristiche ed influenze sul rapporto impresa-ambiente. Esiste al riguardo un numero straordinario di variegati contributi. Molto meno ci si è soffermati sul valore di una loro *visione integrata*. Inoltre, a fronte di una progressiva straordinaria esaltazione in letteratura della dimensione soggettivo-evolutiva della conoscenza aziendale e del suo legame con il vantaggio competitivo e con l'innovazione, appare evidente come la gran parte delle analisi sul fattore tempo restino - ancora oggi - quasi esclusivamente ancorate ad una visione oggettivo-meccanicistica di newtoniana memoria, tipica dello *Scientific Management*, certamente molto importante ma non l'unica per l'impresa⁶.

Oltre alla succitata dimensione oggettiva del concetto di tempo (*chrònos*), esiste, nel dibattito dottrinale, derivante dalle ricerche sociologica e biologica, anche la dimensione socio-culturale o tempo soggettivo (*kairòs*), inteso come un *flusso "vissuto"*, contingente, che esiste solo nella mente di chi lo percepisce e lo interpreta. Questa dimensione di tempo assume particolare valore per comprendere, in generale, le difficoltà connesse alla realizzazione del dell'innovazione e, più in particolare, per chi si occupa di tempo libero e di turismo.

⁶Sul tema si rinvia a nostri precedenti studi. Cfr.: Paniccia (1999); (2002); (2006). Inoltre, segnaliamo il contributo di Mosakowski e Earley (2000), che ben mette in luce la problematica.

La sintesi di queste due dimensioni del tempo (oggettiva e soggettiva) ci conduce al concetto che il tempo non è solamente una sterile successione matematica di unità temporali razionalmente concepita ma molto più: è anche e soprattutto una *successione critica di esperienze alla cui base è la conoscenza*. Non c'è dunque da considerare solo la quantità bensì anche la qualità del tempo, ovvero il tempo vissuto interiormente da ognuno di noi. Ciascun individuo, infatti, così come ciascuna impresa, possiede inevitabilmente una percezione anche qualitativa della durata temporale, che "vive" ed utilizza in maniera differente secondo le proprie esigenze, sia nel porsi di fronte a se stessa sia nel porsi di fronte al mondo circostante. Da qui, i concetti di «molteplicità dei tempi sociali» (Gurvitch 1958) e di tempo come «sintesi sociale appresa» (Gasparini, 1990), con cui le imprese sono chiamate inevitabilmente a confrontarsi nel quotidiano.

Queste due visioni del tempo si intersecano tra loro mirabilmente: la visione oggettiva è sempre stata fondamentale per l'impresa nell'assolvere ad importanti compiti di *ordinamento* e sincronizzazione, a loro volta rilevanti anche per la fattiva implementazione dell'innovazione pianificata; invece, la visione soggettiva del tempo ha una sua insostituibile valenza nel dare una connotazione temporale alle istanze più profonde che scaturiscono dalla sfera emotiva e culturale non solo dell'impresa ma anche degli individui dentro l'impresa. In questa ottica, il tempo assume una chiara impronta culturale, divenendo una forma di conoscenza indispensabile e uno tra i più preziosi strumenti di *orientamento* di cui l'umanità dispone (Nuttin 1980; Elias 1984; Gasparini 1990).

L'identificazione di una dimensione soggettiva del tempo, da affiancare a quella oggettiva, più nota e storicamente utilizzata nell'impresa, non è stata oziosa ma ci consente, al contrario, di approdare concettualmente ad un primo forte nesso che lega il tempo alla conoscenza. Questo nesso resta ancora un concetto genericamente legato alla ricerca sociologica. Andando oltre, se noi uniamo il tempo nella sua duplice dimensione oggettivo-soggettiva alla conoscenza aziendale (tacita e esplicita) (Polanyi, 1967), giungiamo a quello cui noi abbiamo altrove dato il nome di *binomio tempo-conoscenza*, o – per brevità – "tempo coevolutivo". In questa visione, il tempo ha in sé il concetto di apprendimento ma arricchito dei caratteri di tempestività e tempismo.

Il binomio tempo-conoscenza - se ben gestito - gioca un ruolo rilevante nella problematica dell'adattamento tra l'impresa e l'ambiente. Infatti, l'impresa che si adatta ricercando un proprio posizionamento competitivo è quella capace di agire con sapienza e tempestività al presente per costruire al tempo giusto il suo futuro: né troppo presto né troppo tardi e in modo appropriato nei contenuti e nei metodi rispetto all'ambiente e alle sue evoluzioni⁷.

In definitiva, la conoscenza da sola non basta. Né va trascurato il fatto che la capacità di realizzare innovazioni efficaci necessita di un duplice sforzo: il primo è di natura cognitivo-temporale, perché l'innovazione richiede un patrimonio di conoscenze, che pur è soggetto inevitabilmente a perdere valore con il passare

⁷L'interazione tempo-conoscenza valorizza la dimensione cognitiva dell'impresa e, quindi, influenza profondamente la sua dinamica evolutiva, favorendo (oppure ostacolando) lo sviluppo e la mobilitazione del potenziale di capacità incorporate nel sistema aziendale.

del tempo; il secondo è di natura comportamentale-temporale, perchè l'innovazione è il risultato di un complesso articolato ed interdipendente di azioni, sia programmate sia emergenti (Mintzberg e Waters, 1985), che richiedono razionalizzazione, coordinamento e sincronizzazione anche con la variabilità ambientale contingente (Senge, 1990; Paniccia, 2006).

Questi concetti valgono generalmente per tutte le imprese. Tuttavia – a noi pare - che nel settore del turismo essi assumono oltremodo rilievo (Paniccia et al., 2010a); in prima battuta, per le imprese turistiche e similmente per i *decision makers* territoriali, vista la complessità degli attuali contesti competitivi e le correlate forti sollecitazioni all'innovazione. Secondariamente, anche per il turista fruitore del servizio. Oggi, infatti, sempre più diventa importante per le persone il valore da dare al proprio tempo, i contenuti di cui riempire il proprio tempo libero, proprio nell'accezione di tempo soggettivo, percepito. Il proprio tempo libero, così, diventa il tempo della comunicazione, della socializzazione, della propria crescita culturale e sociale, assumendo in tal modo sempre più una valenza qualitativa di tempo vissuto, espressione di valori molteplici.

Parimenti, alle attività turistiche si chiede sempre più di rappresentare e dare risposte congrue a queste nuove tendenze di gestione soggettiva del tempo.

Il tempo può diventare adesso strumentale rispetto alle possibilità di innovazione in chiave di sostenibilità e alla razionalizzazione dei metodi di gestione ad essa connessi, auspicabilmente in modo appropriato e flessibile. Né va trascurato il fatto che la mancanza di una *prospettiva temporale orientata al futuro* può rendere difficile persino il sapiente uso del *basic del management*, nell'amministrazione pubblica così come in quella privata, come avvertito da tempo in altri ambiti di ricerca affini (Coser e Coser, 1963; Nuttin, 1980).

In definitiva, tutto viene ad essere ulteriormente complicato dalle situazioni di interdipendenza cognitiva e temporale che si instaurano tra gli eventi, le decisioni, le azioni ed i risultati.

Al management viene richiesta una nuova consapevolezza e una più precisa competenza, anche a fronte del profilarsi di nuovi comportamenti turistici e di nuove forme di offerta alberghiera.

3. Una sensibilità crescente verso la sostenibilità

Oggi, noi stiamo assistendo ad una straordinaria evoluzione degli stili di vita vacanzieri, che difficilmente possiamo sottoporre a rigide catalogazioni perché risultano animati da sensibilità (motivazioni) e bisogni molto personalizzati, come per esempio: stare a contatto con la natura, scoprire la storia e le tradizioni del territorio, arricchirsi culturalmente nelle città d'arte, sentirsi protagonisti.

Contestualmente, da un lato, il turista richiede servizi fortemente personalizzati e di più elevata qualità, dimostrando resistenza a qualsivoglia

forma di omologazione. Inoltre si registra una tendenza a ridurre i tempi di soggiorno, moltiplicando i periodi di vacanza nell'anno; dall'altro lato, i comportamenti turistici manifestano una accentuata sensibilità agli aspetti più culturali e esperienziali della vita e, conseguentemente, alla *dimensione più qualitativa del tempo libero* che si intende dedicare alla vacanza, aperto alla riscoperta del territorio e delle sue autenticità (socio-culturali e ambientali), incline al coinvolgimento e a stringere rapporti con le comunità locali che visita.

E' giusto dunque dare risposte efficaci a questi nuovi e/o rinnovati bisogni turistici, alimentando quel processo di interiorizzazione dei principi della sostenibilità e della responsabilità sociale nella produzione e nel consumo turistico, che resta essenziale per la competitività di una qualsivoglia destinazione turistica (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Soddisfare questi nuovi bisogni *di qualità dell'esperienza turistica*, caratteristici della nostro tempo, può far rivestire un ruolo maggiore alle imprese turistiche nella sostenibilità dello sviluppo, proprio e del territorio in cui operano, anche sollecitando comportamenti di consumo responsabile e appropriate innovazioni.

Non a caso, le forme di offerta sono in aumento e la competitività sollecita giochi sinergici tra imprese e territori attraverso la cooperazione a molteplici livelli (impresa, contesto locale e internazionale).

Riguardo a questa problematica, ci siamo interrogati su come si sta muovendo il settore dell'ospitalità (alberghiera e extra-alberghiera) in Italia. Effettivamente, si può cogliere un fenomeno di crescita di imprese ricettive congruamente innovative, che danno importanza ad un rinnovato senso del territorio, attente ai valori ambientali e sociali del luogo.

Ci sembra interessante notare come ciò stia accadendo, entro le regioni, in località che sono al di fuori da quelle ristrette e note aree territoriali storicamente a "vocazione" turistica che, nel tempo, hanno subito una concentrazione dei flussi turistici fino ad un turismo di massa, il più delle volte non sostenibile (le aree costiere in generale come anche le più famose città d'arte). Ne costituiscono un'evidenza le recenti molteplici iniziative di tanti soggetti che a capo di piccole imprese agiscono in maniera operosa per la valorizzazione turistica di piccoli borghi storici, della realtà contadina e del mondo rurale, così come di centri storici all'interno di città d'arte minori. Questi piccoli imprenditori possono considerarsi come veri e propri catalizzatori di sviluppo per se stessi, per le comunità che abitano quei luoghi e per il nostro Paese (Becattini, 2000).

L'emergere di queste realtà ricettive innovative non è un caso ma, al contrario, conferma appieno le ampie possibilità di miglioramento del management alberghiero a fronte delle richiamate evoluzioni e ciò da più punti di vista. In proposito, basti solo constatare lo stato di vera e propria obsolescenza in cui versano più della metà delle nostre 34.000 strutture alberghiere.

Nell'ambito di questi fermenti di trasformazione in chiave innovativa abbiamo da qualche tempo incentrato la nostra attenzione sul fenomeno degli *alberghi diffusi*, giacché questa nuova e originale esperienza imprenditoriale in ambito turistico, unica al mondo, davvero *made in Italy*, ci ha dato la *sensazione* che possa costituire un esempio davvero calzante di come si possa valorizzare un

territorio-destinazione nell'ottica della sostenibilità, contribuendo a preservarne l'equilibrio ambientale, sociale ed economico.

Pertanto, in ultima analisi, l'obiettivo che ci siamo posti con il nostro lavoro di ricerca è stato quello di verificare se il modello dell'albergo diffuso (innovazione di format) risponde alle caratteristiche di innovazione in chiave di sviluppo turistico sostenibile e *come* questo nuovo modello di ricettività alberghiera possa effettivamente svilupparsi e diffondersi sul territorio del nostro paese, favorendone la competitività.

1. L'albergo diffuso come progetto di valorizzazione di un territorio nell'ottica della sostenibilità

Nelle pagine che seguono discuteremo *in primis*, la definizione di albergo diffuso, le sue caratteristiche distintive, le diverse tipologie e le sue potenzialità a concorrere ad uno sviluppo sostenibile; a seguire, ne analizzeremo numero, localizzazione e diffusione sul territorio.

Ovviamente, come accade allorché si studiano fenomeni nuovi, ancora non indagati empiricamente, non è stato facile muoversi anche sul piano metodologico, se solo consideriamo che, in atto, sono ancora molti gli aspetti di indeterminazione che caratterizzano questa realtà, non ultimi quello normativo e l'ambiguità del concetto stesso di "albergo diffuso", peraltro coltivata in alcune riflessioni sull'argomento⁸. Ciò considerato, la metodologia di lavoro adottata è stata quella della *case study analysis* seguendo un approccio di tipo qualitativo e un'ottica *multiple cases* (Yin, 2003) che ben si adatta al tipo e alle finalità conoscitive della ricerca, in quanto capace di privilegiare l'interazione con i soggetti studiati, elevando il rigore dell'analisi e soprattutto l'identificazione delle varieguate peculiarità della realtà indagata (Eisenhardt, 1989; Edmondson e McManus, 2007). Abbiamo quindi analizzato alcuni casi aziendali di successo che "abitano" in contesti territoriali differenti all'interno del nostro paese e particolarmente meritevoli di attenzione per i nostri fini. Importante, per le criticità che ci ha segnalato in corso d'opera, è stata la realizzazione di un caso studio pilota, l'albergo diffuso « Sextantio » sviluppatosi nel borgo medioevale di Santo Stefano di Sessanio in provincia de L'Aquila, che ha fatto scuola nel mondo⁹.

⁸Esistono, invero, rarissimi studi di taglio operativo- divulgativo, per lo più incentrati su problemi particolari, pure importanti, relativi a forme di riconoscimento ufficiale di questa tipologia ricettiva, come ad esempio l'associazionismo sotto un marchio unico. Cfr.: Dall'Ara (2002); (2010); Dall'Ara e Esposto (2005).

⁹Il presente paragrafo rivisita e aggiorna i risultati pubblicati in Paniccia et al. (2011). Coerentemente con il succitato *research design*, per l'elaborazione dei casi di studio ci siamo avvalsi delle seguenti modalità: interviste *field* agli imprenditori, alle associazioni di categoria esistenti in Italia (Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, Associazione Borghi Autentici d'Italia) e ad interlocutori privilegiati, locali e nazionali (CCIAA, Comuni,

Caratteristiche distintive dell'albergo diffuso.

Anzitutto, l'aggettivo «diffuso» denota una integrazione dell'impresa con la realtà socio-culturale e naturalistica del luogo, che si manifesta a partire dalla configurazione orizzontale della struttura immobiliare e dalla autenticità degli immobili e dell'arredamento che caratterizzano l'albergo (non si costruisce nulla di nuovo, bensì si ristrutturava accuratamente l'esistente).

Oggi considerata di frontiera, l'idea dell'ospitalità diffusa trova, invero, le sue radici nel sisma del 1976 che ha colpito il Friuli, allorché si pose l'esigenza di valorizzare interi borghi della Carnia, ormai semidisabitati, convertendoli in strutture ad uso turistico.

Caratteristica peculiare fondamentale che accomuna queste imprese è lo *scopo mutualistico della relazione simbiotica* che le lega con il territorio fin dalla loro nascita. Questo legame simbiotico a scopo mutualistico impresa-territorio è ben specificato già nello statuto e nell'atto costitutivo dell'impresa: "l'attività alberghiera in forma di ospitalità diffusa mediante il recupero dell'autenticità di edifici di particolare pregio storico, artistico e architettonico".

Particolarmente, le nostre analisi su campo hanno segnalato forme anche molto forti di dipendenza reciproca tra alberghi diffusi e loro territori di appartenenza: gli uni sono risorse critiche degli altri e viceversa, entrambi sono parte di un comune progettualità.

Già la configurazione e la natura della struttura immobiliare utilizzata per la produzione e erogazione del servizio è significativi al riguardo. Essa, infatti, si articola non già verticalmente su un unico fabbricato, sovente costruito ex-novo ad hoc in modo quasi isolato dal contesto territoriale, come tipicamente avviene per l'albergo tradizionale, bensì orizzontalmente su unità abitative pre-esistenti e di particolare pregio storico, culturale e artistico, integrandosi così con una area territoriale secondo differenziate modalità.

Alcuni alberghi si articolano all'interno di un borgo storico di un piccolo paese montano o collinare e talora la struttura dell'albergo si estende fino a ricoprire gran parte del borgo, divenendo esempio molto interessante di contesto esperienziale autentico, vero, in cui il borgo e gli stessi abitanti, contadini e artigiani che lo abitano, diventano parte dell'esperienza di ospitalità offerta, insieme agli ospiti. Altri alberghi, invece, si articolano in un' area rurale o montana che, pur non costituendo un borgo storico, rappresenta tuttavia una realtà locale ricca di tipicità, altri alberghi ancora, altresì, sono situati nel centro storico di una piccola o grande città d'arte.

Pur in siffatte possibili varietà, un primo denominatore comune è che, nella maggior parte dei casi, vengono coinvolte più unità abitative riconoscibili nella loro

Aziende di Promozione Turistica, Pro Loco); consultazione degli articoli provenienti da quotidiani d'informazione economico-politica, nazionali e internazionali; pubblicazioni accademiche attinenti al tema oggetto d'indagine.

identità storico-culturale e architettonica, accuratamente rivitalizzate e riqualificate ad uso turistico, nonché, in alcuni casi, dotate di tecnologie anche molto sofisticate.

Dal punto di vista tecnico-organizzativo, una seconda caratteristica comune è che le camere da letto e connessi servizi sono tutte ubicate all'interno delle preesistenti unità abitative. Esse sono di dimensioni differenziate, indipendenti e distanti generalmente non oltre 200/300 metri dall'edificio nel quale si svolge l'attività di reception e di informazione (considerate, insieme all'alloggio componenti del servizio principale). A differenza degli alberghi tradizionali, l'attività di ristorazione è considerata, dalle normative regionali vigenti in materia, un servizio accessorio, può quindi non essere svolta; tuttavia, nella maggior parte dei casi analizzati abbiamo constatato che a questa attività viene dedicata particolare attenzione e cura anche in chiave culturale.

Specie in alcuni "alberghi in borghi storici", dove abbiamo riscontrato annesse aziende agricole anche di dimensioni ragguardevoli, la succitata attività di ristorazione assume un evidente ruolo socio-culturale, oltre che economico. Analogamente viene considerata l'attività di informazione rivolta al turista, che sovente è supportata da piccole biblioteche, mini-musei, formazione sulla cucina tipica locale, ecc..

Le succitate interdipendenze, quindi, connotano in modo molto differenziato rispetto agli alberghi tradizionali anche le più classiche attività gestionali di queste imprese (reception, informazione, alloggio, ristorazione). Del resto, già lo svolgersi del processo di produzione-erogazione del servizio nelle succitate unità abitative è di per sé elemento distintivo. Addirittura alcune imprese, nei periodi di maggior afflusso turistico, coinvolgono nel proprio processo, oltre le abitazioni di proprietà dell'albergo, altre tipiche abitazioni del luogo di proprietà di residenti che vengono cedute in affitto agli ospiti dell'albergo. In sintesi, ciò che vediamo è una comunità all'opera.

Ulteriore caratteristica che accomuna queste imprese, prevista dalla relativa normativa, è la gestione unitaria, potremmo anche dire sistemica, del processo di produzione-erogazione dei servizi offerti: ancorché alcune attività (ad esempio il servizio di ristorazione) risultino affidate ad altre imprese esterne ma locali, esse fanno tuttavia capo ad un unico soggetto ovvero l'albergo diffuso; c'è dunque una divisione del lavoro e una sua ricomposizione ad unità nell'impresa. Dal punto di vista formale, in questi casi, viene stipulata un' apposita convenzione che regola i rapporti tra il gestore esterno e l'imprenditore alberghiero, per assicurare la necessaria coerenza del servizio con la complessiva attività dell'albergo.

Queste piccole imprese condotte da imprenditori-proprietari "tutto fare" sono tutte apprezzabili e vanno incoraggiate perché, sia pure in modo differenziato, sono imprese attrattive che hanno saputo integrarsi con il territorio, combinando in modo lungimirante elementi tradizionali dell'offerta alberghiera (alloggio e vitto) con fattori innovativi di grande valenza sociale ma anche economica, quali l'autenticità dei territori e degli edifici, l'enogastronomia, il folklore, l'artigianato, il benessere spesso abbinato ad interessanti aspetti culturali.

Le tipologie di albergo diffuso, "alberghi diffusi in borghi storici" e loro ruolo in chiave di sostenibilità

Le variegata identità storico-culturale e architettonica delle unità abitative che compongono gli alberghi indagati (vecchie case di un borgo, abitazioni tipiche di un luogo, antichi casali rurali, aziende agro-industriali dismesse, masserie) e le loro altrettanto variegata possibili dislocazioni sul territorio sono elementi distintivi molto importanti, non solo rispetto ad altre tradizionali formule alberghiere e extra-alberghiere ma anche all'interno del segmento degli alberghi diffusi tra impresa e impresa.

Utilizzando i dati della nostra indagine, abbiamo cercato pertanto di mettere ordine, elaborando un tentativo di classificazione della realtà degli alberghi diffusi. Naturalmente ciò ha richiesto verifiche su campo¹⁰. Abbiamo così individuato tre tipologie di albergo diffuso, cui poter ricondurre ogni singola impresa indagata: "albergo in borgo storico", "albergo in residenza d'epoca" e "albergo in antico casale rurale", nonché la relativa dimensione (Tabella 1).

In questa classificazione, il dato per noi più significativo è che l' "albergo diffuso in borgo storico" ("borgo-albergo") rappresenta una realtà rilevante all'interno del segmento ed anche la più interessante ai fini del presente lavoro. Tuttavia, essa appare ancora poco compresa nella sua reale portata dagli addetti ai lavori. In proposito, è significativo che ad oggi, dei 31 borghi storici in cui abbiamo rilevato gli alberghi diffusi solo 5 borghi hanno un riconoscimento nazionale, sotto forma di certificazione ambientale, promosso dall'Associazione Nazionale Comuni Italiani (ANCI) e che va sotto il nome di «*Borghi più belli d'Italia*». Ciò, non è di poco conto se consideriamo che l'applicazione di standard di accreditamento verificati da terze parti può essere una via percorribile a livello operativo per accrescere la sensibilità degli operatori, della comunità locale e dei turisti verso la sostenibilità, che resta una condizione fondamentale per la competitività (Ruozi, 2005).

¹⁰Viste le specificità degli edifici e del format del servizio di ospitalità offerto, si è resa opportuna la ricerca e l'applicazione di criteri di classificazione adeguati a rappresentare le differenziate realtà all'interno del segmento degli alberghi diffusi in termini di qualità e di reale investimento in capitale e lavoro. Invero, i criteri classicamente utilizzati nelle classificazioni degli alberghi tradizionali come ad esempio il numero di stelle è praticamente inapplicabile giacché non previsto per gli alberghi diffusi come elemento qualificante; inoltre anche il criterio del numero delle camere appare poco significativo a rappresentare la reale dimensione di queste imprese. I criteri scelti sono stati due: a) l'identità storico-culturale e architettonica delle unità abitative e la loro dislocazione sul territorio; b) il numero delle unità abitative che compongono l'albergo. Il termine di unità abitativa appare ineditamente nella succitata legge regionale della Sardegna; successivamente esso viene utilizzato in tutte le altre normative regionali vigenti al riguardo.

Tabella 1 - Classificazione per tipologia e dimensione media degli alberghi diffusi al III° trimestre 2011

N°. ALBERGHI DIFFUSI	TIPOLOGIA	DIMENSIONE MEDIA			
	<i>Identità storico-culturale e dislocazione sul territorio delle unità abitative</i>	<i>N° medio unità abitative</i>	<i>N° medio camere</i>	<i>N° medio posti letto</i>	<i>N° medio occupati</i>
31	Albergo in borgo storico	13	21	59	4*
13	Albergo in residenza d'epoca	5	13	37	3**
19	Albergo in antico casale rurale	3	11	28	3***
63					

Fonte: ns elaborazione

* di cui 2 occupati assunti a tempo indeterminato e 2 assunti a tempo determinato con contratto a progetto ; ** di cui 1 occupato assunto a tempo indeterminato e 2 assunti a tempo determinato con contratto a progetto ;*** di cui 1 occupato assunto a tempo indeterminato e 2 assunti a tempo determinato con contratto a progetto

I benefici di queste piccole imprese per il territorio non sono da valutare solo in termini di contributo ai livelli occupazionali, ma anche di prosperità della comunità locale, *in primis* di tutti i soggetti che operano nel sistema turistico locale (fornitori, trasportatori, agenti ecc).

L'intero processo amministrativo di queste aziende è immerso nel territorio: da una parte, si alimenta di saperi, tempi, risorse e tradizioni locali; dall'altra, offre ospitalità ricca di contenuto esperienziale e densa di sapore locale e cede al territorio e alla comunità di appartenenza i propri saperi e la propria cultura d'impresa.

Questo trasferimento di conoscenze al territorio, mediante fenomeni di introiezione culturale, appare ben visibili nei mestieri e nelle attività svolte nel quotidiano della vita del borgo storico. Non meno importante è il ruolo svolto in questi territori dalla presenza degli ospiti-turisti che, arrivando per lo più da paesi esteri (prevalentemente dal Nord Europa e dagli Stati Uniti), arricchiscono il tessuto sociale locale con il loro bagaglio culturale.

Al riguardo, è significativo che in gran parte dei casi analizzati i soggetti promotori di tali iniziative siano stati imprenditori privati fortemente legati ai propri territori e all'impresa da essi creata, attraverso la quale esprimono una propria identità culturale come nucleo familiare, inserita in un sistema di relazioni forti locali. Ne costituiscono esempi l'albergo diffuso «Sextantio», già citato, o «La Piana dei Mulini» che nasce da un antico Mulino nel paese Colle D'Anchise in provincia di Campobasso, nonché l'albergo «Muntaecara» che nasce nel bellissimo borgo medievale di Apricale. Solo in rari casi l'impulso imprenditoriale per la creazione dell'impresa ricettiva è partito dai decision makers territoriali, come ad esempio nel caso dell'albergo diffuso «Smerillo» che si estende sull'omonimo

borgo storico a ridosso dei Monti Sibillini in provincia di Ascoli Piceno. «Corte Fiorita», in Sardegna, nell'antico borgo di Bosa è un buon esempio di cooperazione a livello locale tra pubblico e privato.

Da tutto quanto sopra argomentato, emerge la seguente riflessione di sintesi.

Il modello dell'albergo diffuso, pur nelle sue variegate possibili manifestazioni, può certamente considerarsi una innovazione su base coevolutiva del servizio alberghiero in sintonia con i valori della sostenibilità, che si presenta originale per strutture e luoghi di produzione-erogazione del servizio, contenuti esperienziali e partecipanti coinvolti. Tuttavia, nella varietà delle possibili forme di albergo diffuso, quella dell'"albergo in borgo" emerge come la più interessante in termini non solo di potenziale innovativo e di entità dell'investimento in riqualificazione a fini turistici, ma anche e soprattutto in termini di contributo alla sostenibilità, anche in chiave turistica. Esso, infatti, non è solo una struttura alberghiera diffusa di particolare pregio storico-culturale e artistico ma molto di più: è un *progetto di valorizzazione della storia e della cultura di un territorio*, che può avere ripercussioni importanti sulla competitività, anche in ragione del suo favorire lo sviluppo economico-sociale locale in chiave di sostenibilità, come dimostrano alcuni casi di eccellenza.

Particolarmente in questi casi, infatti, abbiamo potuto constatare come questi piccoli imprenditori ed il loro entusiasmo operoso non proviene solo dalle proprie capacità professionali ma anche e soprattutto dal loro coraggio e dalla scommessa imprenditoriale basata sul sentimento di amore per la propria terra, rivitalizzando un piccolo borgo e facendo riemergere le antiche tradizioni di un territorio che il più delle volte era stato abbandonato.

Gli alberghi diffusi sul territorio: numero, localizzazione e distribuzione

Quella degli alberghi diffusi è un realtà certamente circoscritta nel numero, differenziata al suo interno, in evoluzione e dunque giocoforza ancora in via di definizione nella sua reale e compiuta articolazione ma che sempre più – in quest'ultimo quinquennio - sta interessando più regioni del nostro Paese.

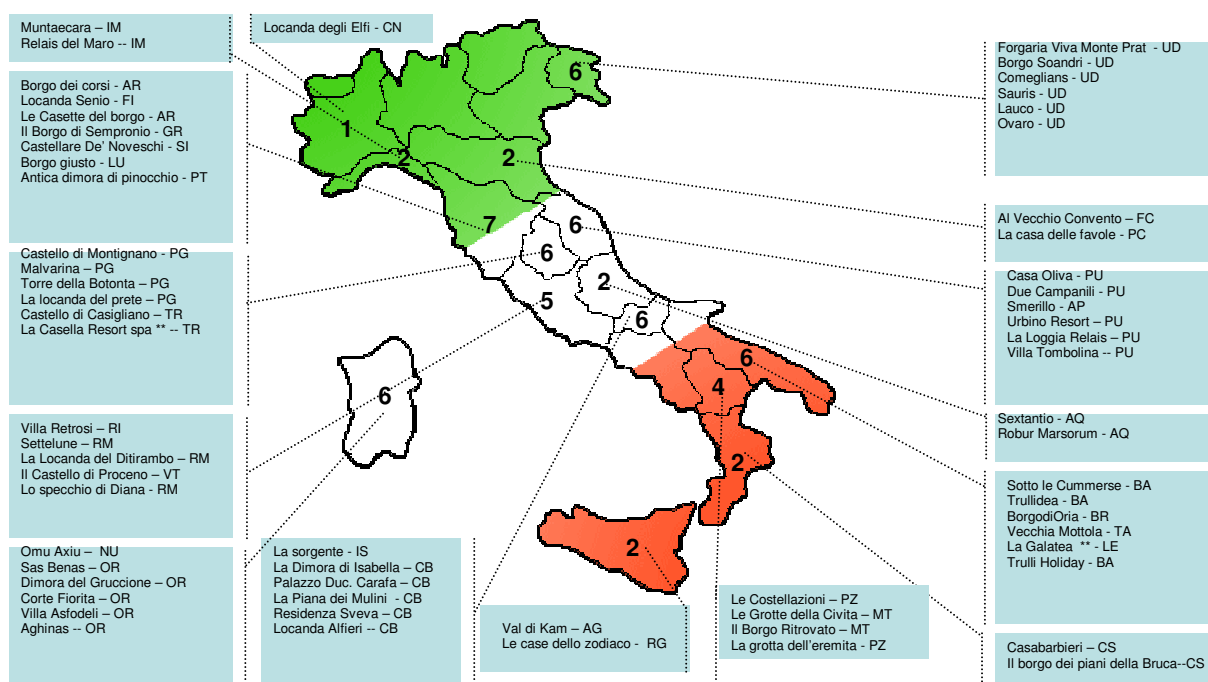
Dai rilievi effettuati risulta la presenza di 63 alberghi diffusi al terzo trimestre 2011, tutti localizzati in Italia¹¹.

La più alta concentrazione è al Centro Italia in cui abbiamo rilevato ben 25 unità però è rimarchevole che la Sardegna, la prima a regolamentare questa realtà ne abbia 6 unità di cui ben 5 sono borghi storici trasformati in albergo diffuso (*L.R. del 12 agosto 1998, n.27*). Oltremodo rimarchevole è che l'Abruzzo pur avendo l'albergo diffuso che ha fatto scuola nel mondo non abbia una

¹¹In assenza di rilevazioni statistiche sul segmento degli alberghi diffusi all'interno delle rilevazioni ufficiali sul comparto ricettivo italiano, l'identificazione dell'universo degli alberghi diffusi è stata resa possibile confrontando gli elenchi delle associazioni di categoria esistenti in Italia (Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, Associazione Borghi Autentici d'Italia), le normative regionali vigenti in materia, nonché le pagine web proprie delle imprese oggetto di indagine.

normativa al riguardo. Complessivamente, nel Nord abbiamo rilevato 16 unità, nel Sud 12 unità e nell'area Insulare abbiamo rilevato 8 unità (Figura 1).

Figura 1 - Distribuzione geografica dell'universo degli alberghi diffusi al III° trimestre 2011



Fonte: ns elaborazione

5. Le condizioni da verificare per una competitività duratura

Dall'indagine effettuata sui casi di successo selezionati, ricaviamo un concetto fondamentale: per una competitività duratura non basta innovare per la sostenibilità, *sic et simpliciter*, ma anche riuscire a sostenere nel tempo l'innovazione, di per sé presupposto per una sua diffusione sul territorio.

Particolarmente, segnaliamo tre condizioni di base la cui verifica appare necessaria e rispetto alle quali il binomio tempo-conoscenza, se ben gestito, può non da ultimo offrire un contributo. Le condizioni sono: l'attenzione alla *tourist experience*, intesa come capacità di visione critica in chiave olistica dell'ospite e della sua desiderata esperienza turistica; la *sistemicità* dell'offerta turistica, intesa come capacità di organizzazione e gestione razionale dell'impresa e del sistema di

relazioni locale, nazionale e internazionale; la *responsabilità sociale nella coevoluzione*, intesa come attenzione nell'adattamento all'insieme di coerenze dinamiche tra impresa, *stakeholder* territoriali, turista e resto della società (tra offerta turistica, territorio e domanda)

Queste tre condizioni, già di per sé fondamentali, costituiscono veri e propri punti cardine su cui far leva per una innovazione che sia sempre più *sostenibile* e capace di contribuire al miglioramento della qualità dell'ospitalità nel nostro Paese.

Non è questo un compito facile; gli aspetti intangibili, soggettivi, personalistici coinvolti sono molti. Tuttavia, la sfida sta proprio nel riuscire a mettere insieme *trade-off* apparentemente distanti tra loro: creatività e razionalità (Foss, 2005); rapidità e tempismo (Paniccia, 1999); sostenibilità e competitività (Ruozi, 2005).

Servono leader perseveranti e lungimiranti oltre che professionalità e responsabilità delle persone a tutti i livelli (Selznick, 1976).

6. Conclusioni

La nostra indagine ha finora fatto emergere ed in fondo ha confermato la nostra ipotesi di fondo che simili progetti imprenditoriali diventano possibili sulla base di una comune condivisione di valori, aspirazioni, motivazioni, obiettivi, saperi e tempi molteplici e variegati.

Questi progetti segnalano, altresì, un nuovo ruolo dell'impresa alberghiera di piccole dimensioni nel sistema economico e sociale locale, esprimendo una *cultura dell'ospitalità di qualità*, basata anzitutto sulla capacità di integrarsi nel territorio senza snaturarlo o metterlo a rischio. Essi vanno incoraggiati perché capaci di esercitare influenze significative sui territori in cui operano e sulla loro attrattività turistica, in più, molte di queste imprese effettivamente svolgono un *ruolo di raccordo e di integrazione culturale* tra territorio, comunità locali e turista.

Così concepito, il turismo nei borghi storici non può certo divenire un fenomeno di massa (Weaver, 2000): tuttavia può svolgere un ruolo importante nel diffondere nei contesti territoriali locali – forse più a vantaggio delle stesse comunità che li abitano che dei turisti – quella nuova cultura che affida alla piccola impresa turistica il ruolo che più di altre imprese è in grado di svolgere, di forza propulsiva per un sviluppo più sano e più sostenibile di più territori, più comunità locali e più imprese. All'ottenimento di questo risultato non risultano estranee le imprese immobiliari, che pure debbono rinnovarsi in rapporto alle dinamiche evolutive in atto nel settore ricettivo (Paniccia e Valeri, 2008).

Ne ricaviamo, altresì, il ruolo importante della componente istituzionale nel favorire l'integrazione e la coesione fra i diversi attori del sistema territoriale, locale e nazionale.

Negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo di importanti associazioni di categoria, come particolarmente l'Associazione Nazionale Alberghi Diffusi e

l'Associazione Borghi Autentici d'Italia, svolgenti compiti di supporto alle imprese e impegnate nella definizione delle caratteristiche e dei requisiti essenziali che dovrebbero contraddistinguere questa particolare realtà da altre imprese ricettive. Tuttavia, nonostante ciò, ancora oggi si riscontrano difficoltà e difformità nelle classificazioni di queste imprese.

Parimenti, a fronte del progressivo sviluppo del fenomeno, con la nascita di nuove imprese ricettive "etichettate" come "alberghi diffusi", talvolta impropriamente in quanto non dissimili dagli agriturismi o dai B&B, si constata la forte carenza di indagini empiriche su questo particolare fenomeno, nonché difficoltà di un suo inquadramento sul piano normativo e sul piano teorico, capace di comprenderne tutti i possibili aspetti e realmente applicabile in campo pratico.

I risultati finora prodotti dalla ricerca, dal punto di vista teorico, supportano tesi ampiamente condivise negli studi di management, tra cui *in primis* quella secondo la quale l'innovazione aziendale richiede una razionale combinazione di saperi e tempi molteplici e variegati per la sua efficace attuazione e soprattutto la consapevolezza che non dà profitti il "barare" ma piuttosto ancorarsi a capisaldi di professionalità e responsabilità oltre che a principi di qualità che considerino il valore sociale, culturale e naturale del territorio.

Dal punto di vista delle *politiche* territoriali – fermi restando le buone intenzioni degli imprenditori e l'enorme potenzialità del patrimonio storico, artistico e naturalistico del nostro Paese, per buona parte ancora poco conosciuto - i risultati conseguiti evidenziano che il ruolo di supporto operativo delle istituzioni (pubbliche e private) e del sistema finanziario è ancora insufficiente, pur a fronte di uno scenario competitivo nazionale e internazionale certamente più complesso rispetto al passato.

Bibliografia

- Adler N.J. (1980), *Cultural Synergy: The Management of Cross-Cultural Organizations*, in W. W. Burke e L. Goodstein (eds), *Trends and Issues in OD: Current Theory and Practice*, University Associates, San Diego CA.
- Atuire C. (2010), *Crisi e valori nel turismo*, relazione tenuta presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" in occasione della inaugurazione della edizione 2009-2010 del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali, 4 marzo.
- Barnard C.I. (1938), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, trad.it., Torino, UTET 1970.
- Becattini G. (2000) (a cura di), *Distretti industriali e sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Benevolo C. (2011), "Problematiche di sostenibilità nell'ambito del turismo nautico in Italia", *Impresa Progetto. Electronic journal of management*, n.2.
- Benson J.K. (1977), "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, n.1, pp1-21.
- Brundtland G. H. (1987), "Rapporto Gro Harlem Brundtland", *World Commission on Environment and Development*.
- Cafferata R. (2009a), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- Cafferata R. (2009b), *Competitive Advantage and Internationalization of Italian Small and Medium-Sized Manufacturing Firms*, DSI Essays Series, McGraw-Hill, Milano.
- Cafferata R. (2009c), "Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa". *Impresa Progetto. Electronic journal of management*, n.1
- Cafferata R., Cherubini S. (a cura di) (2008), "Innovare nei servizi", *Economia e Diritto del Terziario*, Special Issue, N. 2.
- Caselli C. (2003), "Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali", *Symphonya-Emerging Issues in Management*, n.1.
- Caselli L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Coda V. (1985), "Valori imprenditoriali e successo dell'impresa", *Finanza, Marketing e Produzione*,
- Coser L. A., Coser R. L. (1963), "Time perspective and social structure", in Gouldner A. W., Gouldner H. P. (eds.) *Modern Sociology*, Harcourt, Brace and World Inc, New York, pp. 638-650.
- Dall'Ara G. (2002), "Albergo diffuso: un'idea che piace", *La Rivista del Turismo*, N. 1.
- Dall'Ara G. (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso. L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli, Milano.
- Dall'Ara G., Esposito, M. (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Palladino, Campobasso.
- Edmonson A., McManus S. (2007), "Methodological fit in management field research", *Academy of Management Review* 4, pp. 1155-1179.

- Eisenhardt K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 4, 532-550.
- Elias N. (1984), *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*. Frankfurt: edited by Michael Schröter, Suhrkamp.
- Fazzi R. (1984), *Il governo dell'impresa*, Milano, Giuffrè, vol. II.
- Florida R. (2006), *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano.
- Formisano V., Paniccia P., Russo G. (2011), "Il ruolo delle Banche popolari cooperative nello sviluppo dei network locali di mutualità", in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, Il Mulino, Bologna.
- Foss N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- García M.E.A., Martínez O.E. (2009), "La dirección de la experiencia del cliente en el sector hotelero: un estudio cualitativo", in Celant A., Jainaga T. I. (eds.), *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*, Madrid, European Academic Publishers.
- Gasparini G. (1990), *Tempo, cultura, società*, Milano, Franco Angeli.
- Golinelli C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale*, Torino, Giappichelli.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I. Padova, Cedam.
- Golinelli G.M. (2012), "Introduzione", in Golinelli G. M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- Goshal S., Moran P. (2000), "La creazione del valore. In che modo le imprese possono contribuire al processo di sviluppo economico", *Sviluppo & Organizzazione*.
- Grönroos C. (2009), *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, Iseidi, Torino.
- Gurvitch G. (1958), *La multiplicité des temps sociaux*, Paris, Centre de documentation Universitaire, Sorbonne. (Trad. It. *La molteplicità dei tempi sociali*, in S. Tabboni (a cura di) *Tempo e Società*. Milano, Franco Angeli).
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, Los Angeles.
- Homans G.C. (1951), *The Human Group*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, n.3, pp363-349.
- Il Sole 24 Ore, 10 novembre 2011, supplemento Casa 24 plus.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1973), *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, in Kast F.E., Rosenzweig J.E. (a cura di), *Contingency Views of Organization and Management*, Chicago, Science Research Associates, pp38-56.
- Koza M. P., Lewin A. (2001), "Coevolutionary Processes of Strategic Adaptation and Change: The Promise and Challenge of Empirical Research", *Organization Studies*, Vol. 22, N. 6, 5 – 12.

- Lewin A. Y., Volberda H. (1999), "Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, Vol. 10 (5), September-October.
- March, J.G., SIMON, H.A. (1966), *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Ed di Comunità.
- Marchetto A., (2010), "La Chiesa e il turismo religioso", in. Paniccia P, Silvestrelli P., Valeri M. (a cura di), *Economia e Gestione delle Attività Turistiche e Culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza. Contributi di Ricerca*, Giappichelli, Torino.
- Martini U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 3, pp. 257-272.
- Montella M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- Mosakowski E., Earley P.C. (2000), "A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, N. 4, 796-812.
- N. 2.
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nonaka I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, February, N. 5 (1), 14-37.
- Normann R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.
- Nuttin J. (1980), *Motivation et perspective d'avenir*, Louvain, Universitaires de Louvain (trad.it. *Motivazione e prospettiva futura*. Roma: LAS, 1992).
- Paniccia P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Torino, Giappichelli.
- Paniccia P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Paniccia P. (a cura di) (2006), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- Paniccia P., Valeri M. (2008), *Destinazione turistica e impresa immobiliare: nuove prospettive di ricerca. Annuario del Turismo e della Cultura*, TCI, Milano.
- Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M., (2007) "Da borgo ad albergo. Il caso Sextantio", in *La Rivista del Turismo*, n. 4, Touring Club, 2007;
- Paniccia P., Valeri M. (2010a), "Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change", in P. Keller, T. Biegger (eds), "*Management of Change in Tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*", Erich Schmidt Verlag, Berlin;
- Paniccia P., Pechlaner H., Valeri M., (2010b) "The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso" in Weiermair, K., Go, F., Keller, P., PECHLANER H.(eds.) *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin;
- Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M., (a cura di) (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazioni, impresa, prodotti e cultura. Casi*, Giappichelli, Torino;

- Paniccia P., Minguzzi A., Valeri M. (2011), "Coevoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell' "albergo diffuso"", in PILOTTI L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna;
- Parsons T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di) (2012) *Destination governance. Teorie ed esperienze*, Giappichelli, Torino.
- Pencarelli T., Migliaccio M., (2011) "Creatività e innovazione nel turismo", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- Pencarelli T., Splendiani S. (2010), "Il governo sostenibile delle destinazioni turistiche", in Pencarelli T. et al. , *Marketing e management del turismo* Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Pepe C. (2007), *Prodotti del sud del mondo*, Franco Angeli, Milano.
- Pilotti L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- Pilotti L., Tedeschi-Toshi A., Apa R. (2011), *La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi "costruiti". Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla "long tail"?*, in the proceedings of 10 International Conference Marketing Trends, Paris Venice, Marketing Trends Association.
- Pine II B. J., Gilmore James H. (1999), *The Experience Economy*. Harvard Business School, Boston, Mass.
- Polanyi M. (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge-Kegan Paul, London.
- Porter M. E. (1990), *Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York (trad.it.Porter M.E. (1991), *Il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano).
- Porter M.E., Kramer M.R. (2007), "Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility", *Harvard Business Review- Italia*, N. 1 (2), 1-18.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000), "The Competitive Destination: A Sustainable Perspective", *Tourism Management*, Vol. 21(SI), 1-7.
- Rullani E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Ruozzi R. (2005), "Sostenibilità e competitività nel settore turistico", *Economia & Management*, n. 2, p. 95.
- Ruozzi R., Rapisarda Sasson C. (2005), *Italia per tutti. Ambiente, cultura e turismo per rilanciare l'Italia che vale*, Università Bocconi Press, Milano.
- Schein E.H. (1990), *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e associati, Milano.
- Schillaci C. E., Longo M.C., (2010), *Territoriali Imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*, Rubbettino.
- Selznick P. (1976), *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.

Paola Paniccia

Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell' "albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali

Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 1, 2012

- Senge P. M. (1990), *The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing Group, Inc, New York.
- Sorokin A. P., Merton R.K. (1937), "Social Time: A Methodological and Functional Analysis", *The American Journal of Sociology*, Vol. 42 (5), 615-629.
- Tagliagambe S. (2003), *Gli aspetti etici del problema dell'innovazione*, in Ardrizzo G. (a cura di), *Governare l'innovazione. La responsabilità etica*, Rubbettino, Soveria Mannelli, pp. 29-67.
- Tonini N. (2010), *Etica e turismo. La sfida possibile*, Ed. San Polo, Torino.
- Trunfio M. (2008), *Governance Turistica e Sistemi Turistici Locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli, Torino.
- Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
- Weaver D. B. (2000), "The Exploratory War-distorted Destination Life Cycle", *International Journal of Tourism Research*, n. 2, 155-161.
- Weick K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, New York, Random House (Trad. It. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Milano, 1993).
- Yin R.K. (2003) *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.

Paola Paniccia

Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese

Dipartimento di Studi sull'Impresa.

Facoltà di Economia, Università di Roma "Tor Vergata"

Telefono: 06 7259 5818

Email: paniccia@economia.uniroma2.it