

L'approccio co-evolutivo alla sostenibilità delle destinazioni turistiche. Evidenze dalla "Convenzione delle Alpi"

**Paola M.A. Paniccia, Matteo Cristofaro,
Silvia Baiocco, Luna Leoni¹**

Sommario: 1. Introduzione – 2. Co-evoluzione tra imprese turistiche e destinazioni: il ruolo delle istituzioni – 3. Metodologia – 4. La "Convenzione delle Alpi" – 5. Analisi dei risultati – 6. Discussione e Conclusioni – Bibliografia.

Abstract

Recently, the co-evolutionary approach has been used in the tourism management literature to better understand the evolutionary dynamics of tourism sector and destinations. Some studies highlight a causal relationship between these dynamics proposing the co-evolutionary approach of the relationship among tourism firms, territories, and tourists. This framework conceptualizes the sustainability of destinations as the result of effective multi-level co-evolutionary adaptations, identifying promoting mechanisms that require synergistic actions between tourism firms and institutions. However, the role of institutions is poorly analysed in this dynamic. Therefore, this study analyses the inter-organizational network promoted by the "Alpine Convention", adopting the aforementioned framework. Findings show the contribution of the institutional actors regarding the identified mechanisms, highlighting two important processes able to favour a systemic approach to territories and tourism firms, and then competitiveness and social wellbeing. The study

¹ **Paola M.A. Paniccia**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università di Roma "Tor Vergata"; e-mail: paniccia@economia.uniroma2.it

Matteo Cristofaro, assegnista di ricerca di SECS-P/08 presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Silvia Baiocco, è assegnista di ricerca di SECS-P/08 presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Luna Leoni, assegnista di ricerca di SECS-P/08 presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

Arrivato il 2 settembre 2018; approvato il 15 dicembre 2018

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2018.3.1136

reinforces the adopted framework and adds new elements to the destination management literature. Results may be beneficial for policy-and decision- makers.

Keywords: Institutions; multi-level co-evolution; sustainable destination.

1. Introduzione

In che modo le istituzioni possono promuovere lo sviluppo delle destinazioni turistiche? L'argomento assume particolare rilevanza in relazione alla ricercata innovazione e sostenibilità attraverso la leva del turismo (UNWTO, 2013) e richiede di essere maggiormente approfondito alla luce del rinnovato valore assegnato ai territori e all'imprenditorialità dalla dinamica competitiva tra paesi su scala globale (Montella, 2009; Ferrando, 2010; Schillaci e Longo, 2010; Pilotti, 2011; Golinelli, 2012; Barile et al., 2013; Cafferata, 2016; Borgonovi et al., 2017)².

Particolarmente con riferimento alle evoluzioni che nell'ultimo ventennio hanno caratterizzato il settore turistico e svariate destinazioni nel mondo, si è data straordinaria enfasi ad una rinnovata visione del territorio quale forza propulsiva di relazioni in grado di promuovere cambiamenti orientati alla sostenibilità (Bourdeau et al., 2013; Franch e Martini, 2013; Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017b). In proposito, numerosi studi di management del turismo e delle destinazioni sottolineano, in vario modo, la relazione circolare evolutiva virtuosa che lega domanda e offerta d'innovazione allo sviluppo sostenibile dei territori, enfatizzando il ruolo delle piccole imprese turistiche e rimarcando la necessità di un'azione sinergica tra queste e le istituzioni, a più livelli (locale, multi-locale e nazionale). Questa azione sinergica viene a costituire la pre-condizione per la competitività e lo sviluppo delle destinazioni e delle imprese turistiche (e.g., Lin e Hemmington, 1999; Weaver, 2000; Marin e Jafari, 2002; Dwyer e Kim, 2003; Ritchie e Crouch, 2003; Hall e Williams, 2008; Weidenfeld et al., 2010; Weiermair et al., 2010; Beritelli, 2011; Torre, 2012; Pencarelli et al. 2013; Komppula, 2014; Liu et al., 2017; Paniccia et al., 2017a; Tseng e Huang, 2017; Alonso-Almeida et al., 2018).

L'importanza di questa azione sinergica è sottolineata anche dalle numerose indicazioni che ci provengono da rilevanti istituzioni internazionali, tra le quali l'UNCTD (2013) che afferma come *"the development of tourism is guided by a national strategy comprising policy, regulatory and institutional frameworks"* (p. 1).

La volontà di comprendere come promuovere siffatta azione sinergica e di coglierne gli effetti ha portato, recentemente, alcuni studiosi ad applicare l'approccio co-evolutivo allo studio delle dinamiche evolutive sia del settore turistico sia delle

²Questo studio sviluppa l'*Extended Abstract* presentato e discusso dagli autori al Convegno "Evoluzionismo sistemico: il fascino della precarietà", tenutosi presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" il 6 luglio 2018.

destinazioni, evidenziandone una relazione causale determinata dalle esigenze di innovazione e sostenibilità (e.g., Brouder e Eriksson, 2013; Ma e Hassink, 2013; Brouder et al., 2016).

Su queste basi, più recenti studi (Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017a e 2017b) attingono alcuni elementi dalla consolidata letteratura di management sull'approccio co-evolutivo del rapporto impresa-ambiente (e.g., Lewin e Volberda, 1999; Breslin, 2011; Hodgson, 2013; Murmann, 2013; Abatecola, 2014; Cafferata, 2018), proponendo un'analisi co-evolutiva multilivello del rapporto tra imprese turistiche e loro destinazioni. Tale *framework* ha consentito di identificare tre principali meccanismi in grado di promuovere la succitata azione sinergica, con effetti positivi in termini di innovazione e sostenibilità, nel particolare ambito turistico. I tre meccanismi sono: *tourist experience*, approccio sistemico e responsabilità sociale.

Pur se l'argomento richiede ulteriori sforzi di ricerca teorica ed empirica, esistono significativi studi che evidenziano il ruolo proattivo delle imprese turistiche rispetto ai meccanismi di adattamento identificati (e.g., Paniccia e Leoni, 2017). Meno analizzato risulta, invece, il ruolo delle istituzioni (e.g., Brouder et al. 2106), nonostante altri filoni di ricerca, adottanti un *focus* istituzionalista all'approccio co-evolutivo, abbiano evidenziato la mutualità reciproca tra attori pubblici e privati nella definizione delle regole competitive (Djelic e Quack, 2007), nonché nella creazione di nuove opportunità imprenditoriali (Najak e Maclean, 2013; Olsen, 2017).

Con l'intento di offrire un contributo al riguardo, questo lavoro analizza la *network* inter-organizzativo promosso dalla "Convenzione delle Alpi", adottando il richiamato *framework* interpretativo. Il focus è sugli effetti sinergici delle politiche attivate dai ministri degli otto paesi firmatari della Convenzione per lo sviluppo sostenibile della destinazione alpina. I risultati evidenziano il contributo degli attori istituzionali rispetto ai succitati meccanismi di adattamento e in particolare mettono in risalto due rilevanti processi in grado di favorire adattamenti co-evolutivi efficaci tra imprese turistiche, territori e turisti, all'interno della complessiva area alpina. I due processi attivati sono: *i) processi decisionali multi-stakeholder*, basati sulla cooperazione pubblico-privato; *ii) processi di trasferimento inter-organizzativo della conoscenza*, basati sulla condivisione di conoscenza, saperi e valori etici e morali su scala territoriale.

Nel complesso, lo studio conforta e rafforza il *framework* preso a riferimento e testato in precedenti similari, aggiungendo nuovi elementi all'esistente letteratura di management delle destinazioni. I risultati conseguiti con il presente studio possono risultare d'interesse sia per i *policy maker* sia per i *decision maker* aziendali.

L'articolo è strutturato come segue. Inizialmente, si presenta il quadro teorico di riferimento, in cui si spiega perché e come l'approccio-evolutivo può essere efficacemente utilizzato a supporto della ricercata sostenibilità delle destinazioni turistiche. Successivamente sono espone la metodologia adottata e la descrizione del caso oggetto di indagine a cui seguono i risultati dell'analisi tematica. Discussione e conclusioni, ivi incluse le implicazioni teoriche e manageriali, concludono il lavoro.

2. Co-evoluzione tra imprese turistiche e destinazioni: il ruolo delle istituzioni

La rilevanza dell'identità dei territori per la competitività delle destinazioni turistiche, resa lampante dalla dinamica competitiva tra paesi su scala globale (Porter, 1998), ha portato studiosi ed operatori a trattare con rinnovato vigore la problematica della sostenibilità delle destinazioni, particolarmente nell'ultimo ventennio e con riguardo alle esigenze d'innovazione dell'offerta turistica (Paniccia, 2012; Paniccia e Leoni, 2017).

Il concetto stesso di innovazione è stato riconsiderato, mettendo al centro il territorio ed enfatizzandone il connotato di forza propulsiva di relazioni e interdipendenze (locali e multi-locali) in grado di promuovere – in virtù delle proprie specificità storico-culturali e naturali – cambiamenti più o meno radicali orientati alla sostenibilità (Montella, 2009; Boschma e Martin, 2010; Pilotti, 2011; Schillaci e Longo, 2010; Bourdeau et al., 2013; Cerquetti, 2016; Paniccia et al., 2017a).

Ne ricaviamo una visione della destinazione come "costruzione collettiva", evidentemente fondata sul concetto di sviluppo sostenibile che trae origine dal noto Rapporto Brundtland (1987), legandosi al benessere delle generazioni future e alla necessità di stabilire un equilibrio duraturo tra consumo di risorse e crescita economica (e.g., Butler, 1999; Buckley, 2012; Pencarelli et al., 2013; Paunović e Jovanović, 2017). Questa visione rafforza il legame tra imprese turistiche e territori (Marin e Jafari, 2002; Dwyer e Kim 2003; Hall e Williams, 2008; Weiermair et al., 2010; Komppula, 2014), enfatizzando il concetto di risorse naturali come bene comune (Caselli, 2012) e assegnando alle comunità locali il ruolo di *stakeholder* primari delle destinazioni e delle imprese turistiche, giacché depositarie di storia, tradizioni, saperi e capacità cui ancorare innovazioni orientate alla sostenibilità e perciò di successo (Weidenfeld et al., 2010; Paniccia, 2012; Duarte Alonso e Nyanjom, 2015; Brouder et al., 2016). In proposito, numerosi e vari studi riconducibili al vasto filone di ricerca sul *destination management* ben mettono in luce la relazione circolare evolutiva virtuosa che, soprattutto nel turismo, lega domanda e offerta d'innovazione allo sviluppo sostenibile dei territori, rimarcando la necessità di un'azione sinergica tra imprese turistiche e istituzioni a livello locale, multi-locale e nazionale (Ritchie and Crouch, 2003; Torre, 2012; Franch e Martini, 2013; Gregori et al., 2013; Pencarelli et al., 2013; García-Cabrera e Durán-Herrera, 2014; Komppula, 2014; Brouder e Ioannides, 2014; Duarte Alonso e Nyanjom, 2015; Liu et al., 2017; Paniccia et al., 2017a e 2017b; Alonso-Almeida et al., 2018; Paniccia e Baiocco, 2018).

Parimenti, ampiamente avvertita è l'esigenza di approcci di analisi di tipo olistico, capaci di dar conto dei meccanismi in grado di promuovere siffatta azione sinergica e di coglierne gli effetti (Lin e Hemmington, 1999; Dwyer e Kim, 2003; Beritelli, 2011; Komppula, 2014; Liu et al., 2017; Paniccia e Leoni, 2017; Tseng e Huang, 2017; Alonso-Almeida et al., 2018).

In relazione a questa problematica, recentemente si è fatto strada l'approccio co-evolutivo dimostrando la sua efficacia interpretativa con riferimento alle dinamiche

evolutive sia del settore turistico sia delle destinazioni turistiche. Al riguardo, un contributo rilevante proviene da alcuni studi (Brouder e Eriksson, 2013; Ma e Hassink, 2013; Brouder e Fullerton, 2015; Brouder, et al., 2016) che mettono in luce una relazione causale tra le precitate dinamiche. Tali studi si riconducono all'emergente filone di ricerca chiamato *Evolutionary Economic Geography* (EEG) da coloro che ne sono i massimi esponenti (Boschma e Martin, 2010; Essletzbichler, 2012). Questo filone di ricerca utilizza il concetto di co-evoluzione per spiegare i processi che all'interno dei sistemi economici regionali e locali prendono avvio a diversi interconnessi livelli spaziali (i.e., micro, meso e macro) trasformandone il relativo *landscape economico* nel corso del tempo (Boschma e Frenken, 2011).

Più recenti studi di management (Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017a e 2017b) combinano sinergicamente alcuni elementi dei richiamati filoni di ricerca con i concetti maggiormente consolidati sull'approccio co-evolutivo allo studio del rapporto impresa-ambiente (e.g., Lewin e Volberda, 1999; Breslin, 2011; Hodgson, 2013; Murmann, 2013; Abatecola, 2014; Cafferata, 2016, 2018; Abatecola et al., 2018), proponendo un'analisi co-evolutiva multi-livello allo studio del rapporto tra imprese turistiche e le destinazioni in cui esse operano. Tale analisi focalizza la relazione tra imprese turistiche, territori in cui esse vivono e operano (ivi inclusi i *policy maker*) e i turisti (cioè la domanda).

Sostanzialmente, il *framework* proposto in questi studi interpreta, secondo una visione olistica della sostenibilità (economica, sociale e ambientale), le innovazioni dell'offerta turistica (ivi inclusa la nascita e lo sviluppo di innovative imprese turistiche) come il risultato di processi di co-evoluzione virtuosa che avvengono all'interno delle destinazioni, coinvolgendo molteplici soggetti a vari livelli, dentro e oltre le destinazioni. Tali processi implicano continui ed efficaci adattamenti co-evolutivi tra imprese turistiche, territori di riferimento e turisti basati su tre principali meccanismi: *i) tourist experience* (Uriely, 2005), ossia la capacità di interpretare le evoluzioni sociali e di combinare efficacemente i valori espressi dalla domanda turistica e dalle comunità locali; *ii) approccio sistemico* (Kast e Rosenzweig, 1973; Boschma e Martin, 2010; Golinelli, 2012), inteso come capacità di amministrare combinazioni dinamiche di risorse e bisogni della collettività evitando sprechi, cioè in modo razionale, tanto nelle imprese quanto nei territori (Weber et al., 2017); *iii) responsabilità sociale*, ossia la capacità di pensare e agire per il bene comune anche attraverso opportuni regolamenti (Ferrando, 2010) sentendosi responsabilmente liberi (Caselli, 2012).

I precitati meccanismi richiedono di essere attivati e alimentati nel tempo attraverso l'azione sinergica dei *decision maker* e dei *policy maker* (locali, multi locali e nazionali), evidentemente tra loro in rapporto di reciproca funzionalità e influenza, oltre che dialettico (Weick, 1969; Benson, 1977; Hrebiniak e Joyce, 1985). In ottica co-evolutiva, infatti, nessuno di questi due attori è in grado da solo di definire l'adattamento imprese-territori-turisti, ma entrambi sono necessari (Paniccia et al., 2017b).

In relazione a questa problematica, si sottolineano i seguenti aspetti, che maggiormente interessano per i fini del presente studio.

Il primo riguarda un dato di fatto. Qualsiasi destinazione è una organizzazione sociale complessa (Ma e Hassink, 2013) costituita da una pluralità di specifici contesti locali e relazioni di prossimità in cui fattori individuali (conoscenze, credenze, valori) si legano a fattori collettivi di tipo organizzativo e inter-organizzativo, che a loro volta si combinano evolutivamente con gli specifici fattori dei contesti locali, incluso l'ambiente istituzionale. In sintesi, i contesti locali contano e influenzano di fatto l'evoluzione della destinazione come delle imprese che in essa operano (Boschma e Martin, 2010). Inoltre, le destinazioni turistiche non sono una entità isolata dal resto del mondo, bensì esse co-evolvono confrontandosi con l'ambiente competitivo e con il più ampio sistema sociale, istituzionale ed economico (nazionale e internazionale), talora subendone le pressioni, talora esercitandole (Brouder e Eriksson, 2013; Murmann, 2013; Paniccia e Leoni, 2017).

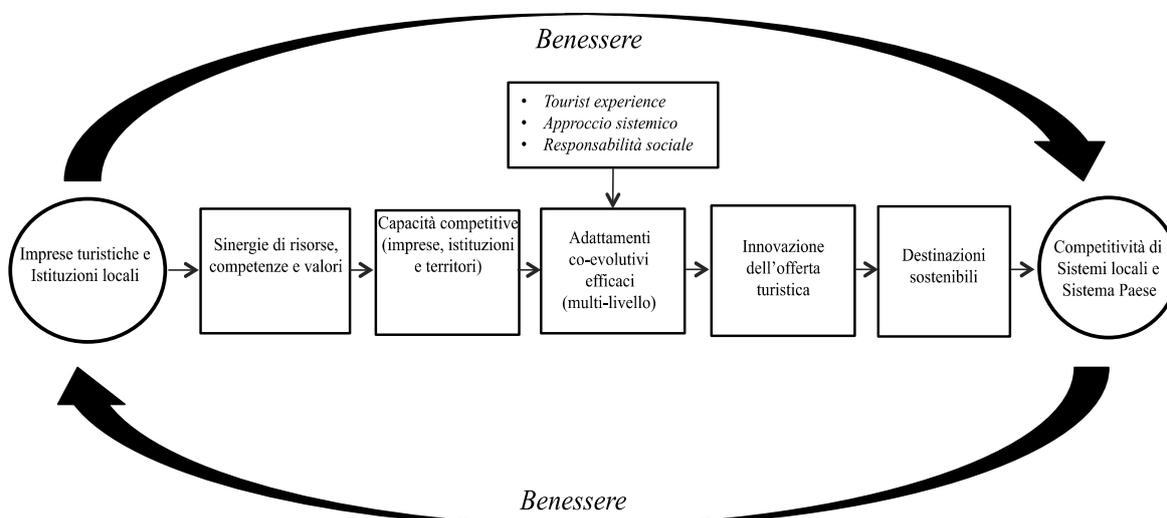
Ne consegue, il secondo aspetto. Qualsiasi territorio o contesto locale (livello meso) rappresenta un agente chiave per collegare le imprese turistiche (livello micro) con la destinazione e il suo sistema istituzionale (livello macro) e - per questa via - con il più vasto sistema dell'economia e della società, estendendo interdipendenze ed esternalità positive (Boschma e Martin, 2010; Hodgson, 2013; Murmann, 2013).

Da qui, il terzo aspetto: la rilevanza dell'assetto sistemico tanto delle imprese quanto dei territori, pilastro portante della sistemicità della destinazione di cui le une gli altri ne sono componenti costitutive. E sull'assetto sistemico che poggia lo sviluppo di capacità e competenze indispensabili per risolvere problemi in modo proattivo, cioè adattandosi efficacemente (Weick, 1969; Cafferata, 2018). Occorre che *decision maker* e *policy maker* si impegnino a costruire e monitorare nel tempo i succitati assetti sistemici all'interno di una prospettiva strategica della destinazione, condivisa (Barile et al., 2013; Paniccia et al., 2017b).

La Figura 1 offre una rappresentazione del *framework* interpretativo sopra tratteggiato e adottato dal presente studio.

Quanto fin qui spiegato, rende evidente l'efficacia interpretativa dell'approccio co-evolutivo rispetto al "come" incoraggiare l'azione sinergica tra imprese e istituzioni a vari livelli (locale, multi-locale e nazionale) al fine di perseguire una "sostenibilità competitiva" delle destinazioni attraverso la leva del turismo, preservandone i benefici nel tempo.

Figura n. 1 - Interdipendenze, adattamenti co-evolutivi, innovazione, sostenibilità.



Fonte: ns. adattamento da Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017a e 2017b.

Benché l'argomento richieda ulteriori sforzi di ricerca sul piano sia teorico sia empirico, ampiamente avvertiti nella letteratura specifica, si segnala un significativo numero di recenti ricerche che attraverso vari casi di studio multipli e longitudinali evidenziano il ruolo proattivo delle imprese turistiche rispetto ai meccanismi di adattamento identificati, mettendo in luce come le imprese influenzano l'ambiente istituzionale delle destinazioni al fine di perseguire le proprie scelte strategiche orientate alla sostenibilità (García-Cabrera e Durán-Herrera, 2014; Randelli et al., 2014; Paniccia, 2012; Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia et al., 2017a e 2017b; Paniccia e Baiocco, 2018); relativamente meno analizzato è il ruolo delle istituzioni (a livello locale, multi-locale e nazionale) nella prospettiva dinamica di adattamento co-evolutivo (Boschma e Frenken, 2011; Ma e Hassink, 2013; Brouder e Ioannides, 2014; Gill e Williams, 2014). Alcuni studi, attraverso un *focus* istituzionalista all'approccio co-evolutivo, hanno recentemente indagato gli effetti della reciproca mutualità tra attori pubblici e privati. Nel particolare, Najak e Maclean (2013) hanno riletto l'imprenditorialità come *risultato collettivo* della co-evoluzione tra imprenditore e contesto, mentre Olsen (2017) ha sottolineato, attraverso lo studio di dati qualitativi relativi all'industria della microfinanza in Brasile e Messico, come la creazione di associazioni di microfinanza sia funzione della capacità degli attori di entrare in contatto con le istituzioni. Tuttavia, questi e altri studi simili (e.g., Djelic e Quack, 2007) non hanno posto attenzione ai meccanismi di adattamento che sono alla base delle dinamiche co-evolutive tra istituzioni e imprese.

Venendo incontro a questa esigenza nei successivi paragrafi si analizza il *network* inter-organizzativo internazionale promosso dalla "Convenzione delle Alpi", adottando il *framework* spiegato. Il *focus* è sugli effetti sinergici delle politiche per lo sviluppo sostenibile della destinazione Alpina promosse dagli otto Paesi firmatari della Convenzione.

3. Metodologia

Questo lavoro adotta un'analisi longitudinale di un singolo caso di studio, secondo un approccio di tipo qualitativo. Tale metodologia viene utilizzata quando è necessaria una comprensione di meccanismi causali complessi (in questo caso, per indagare le relazioni tra imprese e istituzioni) (Cristofaro, 2017; Mills et al., 2010). La metodologia del *case study*, inoltre, è molto utilizzata negli studi di management del turismo perché permette di considerare le specificità dei contesti reali delle destinazioni turistiche, derivandone le peculiarità gestionali (Paunović e Jovanović, 2017; Weber et al., 2017). La natura longitudinale di questo studio risulta fondamentale giacché le interazioni tra soggetti e in particolare tra imprese e istituzioni, nonché i loro effetti, richiedono un tempo non breve per verificarsi e per essere osservati (Wouters, 2009). Inoltre, la lettura del caso di studio attraverso la lente co-evolutiva contribuisce ancor più a spiegare la dinamica dei cambiamenti nelle relazioni tra soggetti operanti all'interno dello stesso *network*.

L'unità di analisi è il *network* inter-organizzativo della "Convenzione delle Alpi". Trattasi di un caso di studio particolarmente rappresentativo del ruolo svolto dagli attori istituzionali nella dinamica di adattamento co-evolutivo efficace tra imprese turistiche, territori e turisti, prospetta nella letteratura specifica. La "Convenzione delle Alpi" è, infatti, un trattato internazionale tra otto Paesi insistenti sull'arco alpino per la protezione delle Alpi e il loro sviluppo sostenibile (Convenzione delle Alpi, 2018). Con questa finalità, i diversi Paesi membri prendono decisioni in merito a misure di natura giuridica e/o economica che interessano la regione alpina (art. 4 della Convenzione).

Il caso segue un approccio di tipo qualitativo (Yin, 2014); in particolare, esso si basa sull'analisi dei seguenti dati di natura secondaria:

- Le trascrizioni degli atti delle conferenze dal 1994 al 2016 (per un totale di 161 pagine) e i relativi 174 allegati (per un totale di 661 pagine), i quali riportano le varie decisioni prese dai Paesi membri e la loro attuazione nel corso del tempo;
- I *report* delle *performance* economiche, ambientali e sociali del territorio alpino dal 1994 al 2016 (per un totale di 1256 pagine), i quali descrivono le *performance* della destinazione e delle imprese turistiche a seguito delle decisioni intraprese.

Lo studio dei dati è avvenuto attraverso un'analisi tematica delle trascrizioni degli atti delle varie conferenze. L'adozione di questa tecnica permette – attraverso l'analisi di comunicazioni scritte, verbali o visive – una descrizione approfondita dei fenomeni oggetto d'indagine (Cole, 1988). Coerentemente con l'obiettivo del lavoro, nell'analisi tematica si è andati alla ricerca di quei meccanismi già esplicitati nel *framework* preso a riferimento: *i) tourist experience*, *ii) approccio sistemico* e *iii) responsabilità sociale*.

Tabella n. 1 - Codebook iniziale utilizzato per l'analisi tematica.

Tema	Descrizione
Tourist experience	Capacità di visione critica, in chiave olistica, delle tendenze sociali riflesse nella domanda turistica e dei loro possibili effetti positivi sulla sostenibilità (economica, sociale e ambientale) dei territori. Consapevolezza che i turisti sono i veri protagonisti del processo di co-creazione dell'esperienza turistica e della sua evoluzione. Essi influenzano i processi di co-evoluzione all'interno della destinazione innescando quel circolo virtuoso che lega richieste e offerte d'innovazione con lo sviluppo sostenibile dei territori.
Approccio sistemico	Capacità di organizzare e gestire imprese e territori e la loro interdipendenza dinamica in modo integrato e finalizzato, promuovendo la cooperazione e la condivisione di conoscenze, saperi e valori tra tutti gli attori coinvolti a diversi livelli, ovvero: micro (imprese), meso (territori, inclusi i turisti) e macro (destinazione), incluso il più generale ambiente istituzionale e competitivo con il quale siffatta complessa organizzazione si confronta. Ciò quale pre-requisito per progettare e realizzare una comune strategia di sviluppo della destinazione condivisa e promossa dai <i>decision maker</i> e <i>policy maker</i> .
Responsabilità sociale	Capacità di pensare e agire nella piena consapevolezza dei valori di fondo cui ancorare cambiamenti evolutivi positivi attraverso la leva del turismo. Essi sono etici e morali e riguardano l'amministrazione tanto dei territori quanto delle imprese. Diffondere il sentimento di comune appartenenza, promuovere una cultura dell'ospitalità basata sulla coesione sociale e tesa al miglioramento della qualità della vita per tutti, applicare concretamente i principi della sostenibilità anche attraverso appropriate regolamentazioni sono fondamento di una buona amministrazione e di una competitività duratura.
Nota: il codebook si basa sulle definizioni date da Boschma e Martin (2010), Brouder e Fullerton (2015), Kast e Rosenzweig (1973), Franch e Martini, 2013; Paniccia <i>et al.</i> (2017), Weaver (2000).	

Fonte: ns. elaborazione

Applicando l'approccio deduttivo-induttivo all'analisi tematica (Braun e Clarke, 2006), altri temi sono emersi. L'analisi tematica dei documenti è stata realizzata da due dei quattro autori, data la loro precedente esperienza con questo approccio metodologico. Inizialmente, ognuno dei due autori ha tematizzato le trascrizioni individualmente per poi confrontarsi in merito alle stesse. L'*inter-agreement* tra i valutatori è risultato elevato (Cronbach's Alpha= 0.87); tuttavia, quando essi si sono trovati in disaccordo in merito al tema da assegnare, hanno approfondito congiuntamente l'analisi fino a raggiungere una visione condivisa (Landis e Koch,

1977). Infine, i *report* relativi alle *performance* della destinazione turistica sono stati analizzati per comprendere gli effetti che le decisioni prese nelle diverse conferenze hanno avuto sulla destinazione stessa e sulle imprese turistiche.

4. La "Convenzione delle Alpi"

La Convenzione sulla Protezione delle Alpi, chiamata "Convenzione delle Alpi"³, è stato il primo trattato al mondo – in termini cronologici – ad essere vincolante, in conformità al diritto internazionale, per la protezione di un'area montana. Per la prima volta, infatti, un territorio montano transnazionale viene considerato in base alla sua continuità geografica, ossia come uno spazio comune con problematiche omogenee.

Le Alpi costituiscono l'ambiente naturale, socio-culturale ed economico per quasi 14 milioni di persone, nonché la più estesa destinazione turistica dell'Europa centrale in grado di attrarre circa 120 milioni di ospiti ogni anno (Convenzione delle Alpi, 2018). Ne consegue l'apporto decisivo del settore turistico alla creazione di ricchezza (circa 50 miliardi di euro) e di occupazione della destinazione alpina (in alcuni comuni, oltre il 50% dei residenti è occupato in attività connesse al settore turistico) nonché il contributo a contrastare, nel tempo, i processi di abbandono dei territori (Relazione sullo stato delle Alpi IV, 2013).

Le Alpi, però, risultano anche estremamente vulnerabili rispetto ai cambiamenti climatici e questo ha sollecitato Austria, Francia, Germania, Italia, Svizzera, Liechtenstein ed Unione Europea (UE) a siglare nel 1991 una specifica Convenzione con l'obiettivo di assicurare "una politica globale per la conservazione e la protezione delle Alpi, tenendo equamente conto degli interessi di tutti i Paesi alpini e delle loro Regioni alpine, nonché della Comunità Economica Europea" (art. 2 della Convenzione). Entrata in vigore il 6 marzo 1995, la Convenzione ha ricompreso anche Slovenia e Principato di Monaco che hanno aderito alla stessa nel 1993 sulla base di un protocollo supplementare.

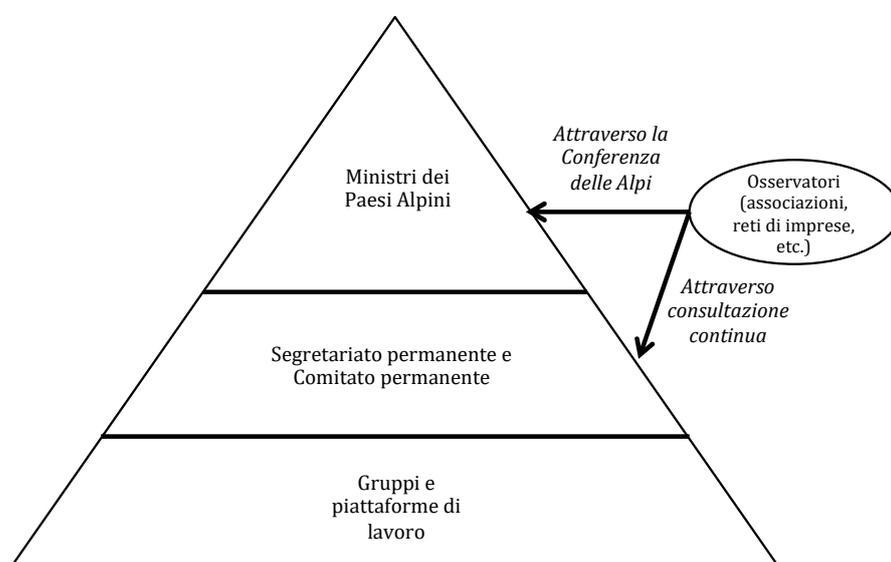
Il trattato aggrega organizzazioni pubbliche e private operanti all'interno della complessiva destinazione alpina, promuovendo un *network* inter-organizzativo finalizzato allo sviluppo sostenibile della destinazione stessa.

I ministri dei diversi Paesi contraenti formano l'organo decisionale politico della "Convenzione delle Alpi", cioè la Conferenza delle Alpi, che si riunisce di norma ogni due anni. Il Comitato permanente, invece, è l'organo esecutivo della Conferenza e garantisce che le decisioni prese trovino applicazione sul territorio. Per garantire un coordinamento efficace di tutti i Paesi alpini, nel 2003, si è deciso di istituire un Segretariato permanente, che fornisce sostegno agli organi decisionali della Convenzione e favorisce lo scambio di esperienze e di conoscenza tra le parti. I compiti principali del Segretariato ricomprendono: i) il supporto amministrativo e

³La maggior parte delle informazioni riportate in questo paragrafo proviene dal sito ufficiale della "Convenzione delle Alpi" (<http://www.alpconv.org>), se non diversamente specificato.

tecnico agli organismi della Convenzione, ii) la comunicazione e diffusione di informazioni sulla Convenzione, i suoi protocolli e le loro realizzazioni, iii) il coordinamento dei progetti di ricerca, iv) l'attuazione della Convenzione e il rispetto dei suoi protocolli. Inoltre, negli anni, diversi importanti soggetti (e.g., WWF) sono stati coinvolti nella Convenzione in qualità di "osservatori" (*observer*) della Conferenza e collaborano in termini consultivi con il Segretariato permanente.

Figura n. 2 – Struttura organizzativo-gerarchica della "Convenzione delle Alpi".



Fonte: ns. elaborazione

A livello operativo, la Conferenza istituisce periodicamente dei "gruppi di lavoro" e delle "piattaforme" di ricerca su argomenti specifici (ad esempio, sull'utilizzo delle risorse idriche) in base agli obiettivi identificati. In particolare, la responsabilità di questi organi operativi consiste nello: studiare i fenomeni oggetto d'indagine, sviluppare raccomandazioni, implementare gli strumenti approvati dagli organi superiori e riferire i progressi durante la Conferenza e al Comitato permanente. In particolare, i risultati raggiunti dai gruppi di lavoro della Convenzione si trasformano in vere e proprie politiche da parte dei singoli Stati membri, si richiama ad esempio il lavoro svolto, per il periodo 2015-2016, dal Gruppo di lavoro internazionale per lo sviluppo del "Turismo sostenibile". Esso si è occupato di progetti e iniziative volte a stimolare la diversificazione dell'offerta turistica e a rafforzare le capacità innovative e gestionali degli operatori turistici alpini promuovendone l'orientamento alla sostenibilità al fine di evitare gli impatti negativi sui territori connessi all'aumento della domanda turistica. A seguito delle raccomandazioni provenienti dal Gruppo di lavoro "Turismo sostenibile", la

Presidenza Italiana ha, infatti, istituito la "Task Force Turismo Sostenibile" al fine di dar seguito all'impegno in ambito di valorizzazione del turismo nelle Alpi. La *task force* prende in considerazione i diversi aspetti del turismo sostenibile di Montagna e presenta un'attenta riflessione sulle opportunità e le sfide offerte al territorio, nonché sugli effetti per la popolazione residente e per il turista, offrendo spunti per il management de turismo anche in ambito transfrontaliero.

5. Analisi dei risultati

In coerenza con la metodologia e l'obiettivo del lavoro, i risultati di seguito presentati rispondono all'analisi tematica delle trascrizioni degli atti della Convenzione, finalizzata a far emergere il ruolo delle istituzioni rispetto ai meccanismi di adattamento esplicitati nel *framework* preso a riferimento: *i) tourist experience*, *ii) approccio sistemico* e *iii) responsabilità sociale*. L'analisi evidenzia altresì, con specifico riferimento al meccanismo sistemico, due rilevanti processi attivati dalle succitate istituzioni.

Tourist experience

Nel corso degli anni, la "Convenzione delle Alpi" ha prestato un'attenzione crescente alle evoluzioni ambientali e allo sviluppo in chiave turistica dei territori compresi nell'area alpina, puntando in particolare sullo sviluppo di forme di turismo sostenibile. Al riguardo, si rileva l'impegno degli attori istituzionali nel riconoscere l'apporto innovativo delle imprese turistiche, di fatto considerate come attori qualificati da coinvolgere a livello decisionale e operativo per rispondere alle richieste, sempre più di qualità, da parte di turisti nazionali e internazionali. Questa attenzione in chiave olistica alla *tourist experience* emerge da varie trascrizioni relative alla Conferenza⁴, che si riportano di seguito.

"Considerati, da un lato, i pericoli naturali e, dall'altro, la particolare importanza della regione alpina per l'Europa [...] la Conferenza delle Alpi sottolinea la necessità di garantire uno sviluppo sostenibile dell'area alpina" (Alpine Conference, 2004).

"La Conferenza delle Alpi ha formato gruppi di lavoro per individuare operatori turistici che propongono offerte di viaggio e soggiorno «a basse emissioni di carbonio», diffondere le buone pratiche e valorizzare le iniziative più meritevoli attraverso iniziative ad hoc" (Alpine Conference, 2009).

"[...] Le Parti contraenti avviano una politica sostenibile che rafforzi la competitività di un turismo alpino a contatto con la natura, portando in tal

⁴Tutte le trascrizioni delle decisioni prese nelle diverse Conferenze e utilizzate ai fini dell'elaborazione dei risultati del caso studio sono accessibili online al sito <http://www.alpconv.org/it/organization/conference/default.html>. L'ultimo accesso alle trascrizioni è stato realizzato il 24 febbraio 2018.

modo un notevole contributo allo sviluppo socio-economico del territorio alpino". Saranno privilegiati i provvedimenti a favore dell'innovazione e della diversificazione dell'offerta (Art. 6 del Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi", 2005).

Approccio sistemico

La "Convenzione delle Alpi" ha stabilito e promosso un sistema di relazioni di mutua funzionalità che lega tra loro molteplici attori pubblici e privati all'interno e tra i territori della destinazione alpina, sia in qualità di Parti contraenti sia in qualità di Osservatori (e.g., comuni, istituzioni locali e multi-locali, associazioni territoriali, imprese turistiche). Tutto ciò con l'obiettivo di favorirne lo sviluppo di capacità e competenze secondo una prospettiva evolutiva del network orientata alla sostenibilità della destinazione e basata su reciprocità, cooperazione sinergica e condivisione di conoscenze, saperi e valori di fondo.

"La Conferenza delle Alpi riconosce che il progetto intitolato "Via Alpina" sviluppato [...] da un gruppo di partner pubblici e privati appartenenti agli otto paesi firmatari [...] contribuisce alla realizzazione degli obiettivi della "Convenzione delle Alpi", in particolare dei Protocolli "Turismo" e "Pianificazione territoriale e Sviluppo Sostenibile" (Alpine Conference, 2002).

"La Conferenza delle Alpi invita le Parti contraenti, gli Osservatori e il Segretariato permanente ad approfondire la cooperazione tra i comuni alpini nella lotta ai cambiamenti climatici e nell'adattamento agli stessi, a condividere le esperienze e implementare attività comuni" (Alpine Conference, 2016).

"Le Parti contraenti si impegnano ad eliminare gli ostacoli alla cooperazione internazionale tra gli enti territoriali del territorio alpino e a promuovere la soluzione dei problemi comuni grazie ad una cooperazione al livello territoriale appropriato" (Art. 2 del Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi", 2005).

Processi decisionali multi-stakeholder

L'organizzazione e la gestione sistemica di risorse, bisogni e relazioni tra i Paesi firmatari e gli *stakeholder* coinvolti nel network è resa altresì evidente dalla tendenza dei Paesi membri a coinvolgere in misura crescente *stakeholder* qualificati nelle loro attività decisionali, riconoscendone il valore informativo e propositivo. Al riguardo si sottolinea che nell'ultimo ventennio il numero degli *observer* coinvolti è passato da sette a ben ventuno. Tra questi, sono ricompresi attori particolarmente qualificati dell'industria del turismo, come: "FIANET European Mountain Resorts", un'associazione che a livello europeo rappresenta gli interessi delle associazioni funiviarie nazionali e degli esercenti di impianti a fune, e "PRO Mont-Blanc", un'associazione non governativa per la protezione e lo sviluppo sostenibile del Monte Bianco all'interno della prospera regione turistica "Espace Mont-Blanc".

"Riconoscendo [...] il valore aggiunto di un'iniziativa comune [...] le Parti decidono di comune accordo di documentare gli effetti del cambiamento

climatico sui rischi naturali nelle Alpi con il supporto di PLANALP (Piattaforma sui pericoli naturali)" (Alpine Conference, 2009).

"La Conferenza delle Alpi invita le Parti contraenti a continuare a sostenere un'analisi globale e continua della tematica del turismo alpino, nell'ottica di una corretta attuazione del Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi", con il coinvolgimento di esperti riconosciuti in materia" (Alpine Conference, 2014).

Inoltre, la lettura longitudinale del caso studio ha fatto emergere che la numerosità e la qualità degli osservatori – coinvolti nella Conferenza delle Alpi e, per questa ragione, parti attive nei processi decisionali – sono aumentate nel corso degli anni. Infatti, mentre nel 1994 il numero degli osservatori era pari a sette (i.e., Commissione internazionale per la protezione delle Alpi, Consiglio europeo, Unione Internazionale per la Conservazione della Natura, Comunità di lavoro delle Alpi occidentali, Associazione Europea degli Eletti della Montagna, Ville des Alpes de l'Année, FIANET European Mountain Resorts), nel 2016 sono ben ventuno gli observer coinvolti dalla Convenzione. Tra questi, sono ricompresi attori qualificati per l'industria del turismo, come "PRO Mont-Blanc", un'associazione non governativa con lo scopo di proteggere e promuovere lo sviluppo duraturo del Monte Bianco attraverso un piano di gestione del massiccio franco-italo-svizzero e del suo sviluppo sostenibile all'interno della prospera regione turistica "Espace Mont-Blanc".

Processi di trasferimento inter-organizzativo di conoscenza

L'analisi tematica ha fatto emergere un forte orientamento degli attori istituzionali a promuovere processi di trasferimento e condivisione di conoscenze ed esperienze a livello territoriale e multi-territoriale, ben segnalando l'esigenza di un approccio di tipo sistemico tra i molteplici soggetti pubblici e privati cui legare reciproci adattamenti co-evolutivi efficaci. In proposito, si riportano le seguenti trascrizioni.

"La Conferenza delle Alpi rinnova il mandato del Gruppo di lavoro Patrimonio mondiale UNESCO [...] conferendo particolare importanza: alla facilitazione, sotto il coordinamento delle Parti e con il coinvolgimento degli Enti territoriali e le comunità locali, dello scambio di esperienze sulla gestione dei siti già iscritti e dello sviluppo di proposte di potenziali candidature [...] utilizzando la conoscenza e l'esperienza sviluppati dagli osservatori; alla comunicazione e alla disseminazione dei risultati così come allo scambio di conoscenze, a livello nazionale, con altri organi della "Convenzione delle Alpi" (Alpine Conference, 2011).

"La Conferenza delle Alpi invita le Parti contraenti a intensificare il trasferimento di conoscenze sui sistemi energetici [...] al fine di promuovere uno sviluppo delle reti europee di accumulo e distribuzione di energia che sia sostenibile, compatibile con le esigenze della regione alpina e attento ai cambiamenti climatici" (Alpine Conference, 2016).

"Le Parti contraenti si impegnano a scambiare informazioni sulle proprie esperienze, utili all'attuazione dei provvedimenti e delle raccomandazioni di

questo Protocollo, e a raccogliere i dati rilevanti in materia di sviluppo turistico qualitativo" (Art. 22 del Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi", 2005).

Uno dei risultati ascrivibili al meccanismo di adattamento basato sul trasferimento inter-organizzativo di conoscenza è la Rete delle Regioni delle Alpi (ReReA) (Convenzione delle Alpi, 2010); questo *network*, infatti, è stato istituito nel 2010 con l'obiettivo di permettere a 14 regioni alpine di scambiare tra loro esperienze e di facilitare lo scambio di informazioni tra le stesse e con altre organizzazioni già esistenti sul territorio (ad es. ARGE Comunità di lavoro ALP).

Responsabilità sociale

Riguardo al tema della responsabilità sociale emerge una crescente consapevolezza degli attori istituzionali firmatari della Convenzione dell'importanza di nuove forme di ospitalità che coniughino le esigenze di tutela con le esigenze di valorizzazione del patrimonio, soprattutto ambientale. Forte e regolamentato è il richiamo al fattivo operare per la sostenibilità di tutti i soggetti coinvolti, attraverso azioni responsabili tese allo sviluppo equilibrato e alla coesione sociale, che non escludono i turisti.

"Riguardo al Protocollo Trasporti, l'Italia ritiene che si debba usare estrema prudenza nella creazione di nuove vie di comunicazione nell'area alpina, considerata complessivamente un'area sensibile, procedendo quindi ad una attenta valutazione dell'impatto ambientale. Riguardo al Protocollo Turismo, le legislazioni nazionali possono autorizzare la fabbricazione di neve nei periodi di freddo naturale, soprattutto per la protezione delle zone esposte, se ciò viene permesso dalle condizioni idrologiche, climatiche ed ecologiche" (Alpine Conference, 1996).

"[...] ciascuna Parte contraente stabilisce, nel quadro istituzionale vigente, il livello più idoneo alla concertazione e cooperazione tra le istituzioni e gli enti territoriali direttamente interessati, al fine di promuovere una responsabilità solidale e, in particolare, di valorizzare e di sviluppare le sinergie potenziali nell'attuazione della politica turistica nonché delle misure conseguenti" (Art. 4 del Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi", 2005).

"La Conferenza delle Alpi considera i risultati della Conferenza di Parigi per un accordo universale, ambizioso e vincolante sul clima, un grande successo, specie in considerazione della particolare rapidità dei cambiamenti climatici nelle Alpi, e sottolinea la necessità che le Parti contraenti della "Convenzione delle Alpi" adottino in questo contesto misure efficaci per raggiungere l'obiettivo di contenere il riscaldamento globale entro un massimo di 2°C sopra il livello preindustriale" (Alpine Conference, 2016).

Con queste ed altre disposizioni, la Convenzione ha ripetutamente affermato, negli anni, il suo impegno a fare delle Alpi una destinazione sostenibile, ancorandola alla considerazione congiunta delle istanze provenienti dalle tre note dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale, economica).

In sintesi, i risultati del caso di studio rispondono alla domanda di ricerca ponendosi in coerenza con il *framework* preso a riferimento, dando conto del ruolo svolto dalle istituzioni nell'attivare i meccanismi promotori di adattamenti co-evolutivi efficaci tra imprese turistiche, territori e turisti.

6. Discussione e Conclusioni

Questo studio ha tentato di rispondere alla domanda di ricerca "*In che modo le istituzioni possono promuovere lo sviluppo delle destinazioni turistiche*", proponendo un'analisi co-evolutiva delle politiche attivate dalla "Convenzione delle Alpi" per lo sviluppo sostenibile dell'area alpina, con particolare riferimento al Protocollo Turismo. L'analisi ha preso in considerazione i meccanismi promotori di adattamenti co-evolutivi virtuosi all'interno delle destinazioni già individuati nella letteratura specifica (Paniccia e Leoni, 2017a; Paniccia et al., 2017a e 2017b).

I risultati del caso di studio confermano e rafforzano il *framework* teorico di partenza e mostrano il contributo degli attori istituzionali in relazione ai succitati meccanismi evidenziando due rilevanti processi in grado di favorire adattamenti co-evolutivi efficaci nell'area alpina e dunque la sostenibilità e la competitività della destinazione. I processi sono:

- i. *Processi decisionali multi-stakeholder*. Nei processi decisionali di qualsivoglia politica turistica deve essere coinvolta una molteplicità di *stakeholder*, a partire dalla comunità locali e dalle piccole imprese turistiche che operano sui territori poiché essi possiedono risorse e capacità che rendono possibile la realizzazione delle decisioni stesse. I diversi *stakeholder*, quando coinvolti, assolvono ad un ruolo fondamentale nella di soluzioni ai problemi da affrontare. Con riferimento specifico al caso di studio, la "Convenzione delle Alpi" persegue lo sviluppo sostenibile della destinazione attraverso l'attivazione di processi decisionali che integrano le istanze provenienti dalle tre dimensioni della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) a livello territoriale e multi-territoriale. Inoltre, è riconosciuto un ruolo cruciale alle imprese turistiche e le associazioni di tutela del territorio, considerati *observer* qualificati.
- ii. *Trasferimento inter-organizzativo di conoscenza*. Tutti gli attori coinvolti nella "Convenzione delle Alpi" scambiano tra loro esperienze e conoscenze, influenzandosi reciprocamente. Questi scambi a livello inter-organizzativo permettono al network promosso dalla Convenzione di operare su una base di conoscenza più ampia e più profonda e, soprattutto, condivisa anche nella sua evoluzione. Nello specifico, i diversi soggetti portatori di interessi comuni legati allo sviluppo sostenibile della destinazione Alpi, scambiano e integrano tra loro dati e informazioni, in modo sia formale sia informale. Questo processo di trasferimento e condivisione della conoscenza viene riconosciuto come fondamentale per il raggiungimento dei diversi obiettivi della Convenzione.

Partendo dal primo dei due processi, secondo la *network theory* (Kickert et al., 1997; Mandell, 2001) e la *stakeholder theory* (Freeman, 1983; Friedman e Miles, 2002), in processi decisionali complessi – come quelli che influenzano le destinazioni e le imprese turistiche – le decisioni si formano sulla base delle interazioni tra i diversi soggetti in gioco, ognuno con le proprie percezioni e strategie e legati gli uni agli altri da relazioni di dipendenza. L'adozione di processi decisionali in una logica *multi-stakeholder* risulta dunque particolarmente fruttuosa in quelle destinazioni turistiche in cui il dialogo è possibile e dove l'ascolto e l'integrazione di diversi punti di vista in strategie congiunte vengono percepiti come determinanti per il successo di tutti gli attori coinvolti. In questo modo, la qualità delle decisioni migliora poiché sono prese in considerazione le informazioni e le soluzioni proposte da vari attori, con grandi effetti sulla sostenibilità dei risultati nel tempo (Hemmati, 2002; Reynolds et al., 2006).

Ciò detto, il processo di coinvolgimento degli *stakeholder* nelle decisioni si lega fortemente all'approccio sistemico (Maani, 2017) e al secondo processo rilevato, i.e., il trasferimento di conoscenza tra le parti interessate (Paniccia, 2018; van Vijk et al., 2008). Infatti, il coinvolgimento nei processi decisionali di una molteplicità di attori, a più livelli inter-connessi, è considerato come una nuova modalità di interazione pubblico-privato, che permette di fronteggiare la problematica della sostenibilità delle destinazioni turistiche (Hemmati, 2002). Il caso di studio prescelto per questo lavoro ne costituisce una evidenza, nel senso che i *policy maker* che intendano favorire la sostenibilità di una destinazione non possono che prendere decisioni basate su informazioni, conoscenze e idee condivise su scala territoriale e multi-territoriale tra le diverse parti coinvolte (Dobbins et al., 2004; Jere Jakulin, 2006 Paniccia, 2018).

Complessivamente, i risultati mostrano che esiste una dialettica nell'interdipendenza dinamica tra imprese e istituzioni che implica adattamento. Esso va compreso sul campo nei suoi meccanismi, ricorrendo ad approcci di tipo olistico capaci di dar conto di come si possa concretamente promuovere la sostenibilità di una destinazione. Al riguardo l'approccio co-evolutivo utilizzato per l'analisi della "Convenzione delle Alpi" ha permesso di dar conto di come le istituzioni possono assolvere ad un compito fondamentale, facendo leva sul comune senso di appartenenza per favorire comportamenti cooperativi e sinergici a molteplici livelli (micro, meso e macro) e finalizzandoli alla co-creazione di sistemi di offerta turistica innovativi, attrattivi e orientati alla sostenibilità.

Dal lato delle implicazioni manageriali, questo studio suggerisce agli attori istituzionali locali e nazionali di considerare più attentamente gli effetti sinergici derivanti dalla considerazione integrata e dinamica delle istanze provenienti dai tre ambiti della sostenibilità (economia, sociale e ambientale) (Caselli, 2011; Borgonovi et al., 2017), assegnando maggior valore ai territori e al loro assetto sistemico (Barile 2013; Golinelli, 2012), nonché all'apporto innovativo delle imprese turistiche (Paniccia e Leoni, 2017). In tal senso, si rimarca l'importanza di adottare una logica *multi-stakeholder* nei termini sottolineati dal UNDP (2012), che riportiamo: "*a multi-stakeholder approach that involves public officials, businesses, and individual citizens in the definition of the issues and in the identification of the solutions, and which also*

empowers them to sustain their own livelihoods and aspirations by acting on it at work and at home" (p. i).

Per dare concretezza alla sostenibilità di una destinazione turistica occorre un'azione sinergica tra imprese e istituzioni a vari livelli. Questo studio dimostra come essa si può rendere possibile attraverso i tre meccanismi di adattamento esaminati e i processi individuati a sostegno di un approccio sistemico all'amministrazione tanto dei territori quanto delle imprese turistiche. Il tutto a garanzia della coesione sociale, stella polare di qualsivoglia progresso della società.

In conclusione, i risultati ottenuti con questo studio, nonostante i limiti di generalizzazione e l'uso di dati secondari, possono risultare d'interesse sia dal punto di vista teorico sia per i *policy-maker* e per le imprese turistiche. Essi, infatti, confermano e integrano il quadro teorico interpretativo che concettualizza la sostenibilità della destinazione turistica come risultato di continui ed efficaci adattamenti co-evolutivi tra imprese turistiche, territori e turisti, offrendo un contributo alla comprensione del ruolo delle istituzioni nella prospettata dinamica di adattamento co-evolutivo, finora poco analizzato. L'argomento di fatto interessa non soltanto le destinazioni turistiche e le imprese che in esse vivono e operano ma anche - e sempre più - interi paesi e non solo a capitalismo avanzato.

Per quanto concerne le indagini future sul tema, queste potrebbero essere indirizzate a verificare la solidità dei due processi identificati in questo studio e delle loro interconnessioni, attraverso l'utilizzo di strumenti di analisi quantitativa su dati primari (come ad esempio, questionari somministrati sia ai *policy maker* locali sia alle imprese turistiche che operano nei diversi territori dell'area. Ulteriore approfondimento del caso studio presentato, anche ai fini della generalizzabilità dei risultati ottenuti e dello studio delle implicazioni pratiche derivanti dalla Convenzione, potrebbe avvenire per il tramite dell'osservazione diretta sul territorio (i.e., indagini su campo) e/o attraverso interviste *ad hoc* con alcuni degli stakeholder della Convenzione delle Alpi. Inoltre, future ricerche potrebbero ampliare il campione d'indagine (in termini di numerosità dei soggetti indagati) e diversificarlo (in termini di contesti specifici analizzati, quali, ad esempio, aree urbane, contesti rurali, ecc.), sempre al fine di verificare i risultati di questo studio. Infine, approfondendo il *focus* istituzionalista all'approccio co-evolutivo, studi futuri dovrebbero, al contrario di quanto già realizzato (Djelic e Quack, 2007; Najak e Maclean, 2013; Olsen, 2016), analizzare anche i casi di insuccesso dei processi di co-evoluzione tra istituzioni e imprese, con specifico riferimento a diversi settori di attività economica. Nel fare questo, gli studi futuri che vorranno analizzare i processi co-evolutivi tra organizzazioni private e pubbliche dovranno, quindi, prestare maggiore attenzione agli effetti combinati e interattivi dei diversi meccanismi di rinforzo e stabilizzazione, come ad esempio potere e *feedback* politico da un lato, e legittimità e socializzazione dall'altro.

Bibliografia

- Abatecola, G. (2014). Research in organizational evolution. What comes next?. *European Management Journal*, 32(3), 434-443.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1-20.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F. & Di Nauta, P. (2013). Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale. *Sinergie Italian Journal of Management*, 90, 25-49.
- Benson, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 1-21.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Borgonovi, E., Aiello, G., & Fellegara, A. M. (2017). *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Boschma, R., & Frenken, K. (2011). The emerging empirics of evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 11(2), 295-307.
- Boschma, R., & Martin, R. (2010). *The handbook of evolutionary economic geography*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Bourdeau, L., Gravari-Barbas, M., & Robinson, M. (a cura di) (2013). *World heritage sites and tourism: managing the local for the global*. Farnham, UK: Ashgate.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Breslin, D. (2011). Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices. *Futures*, 43(9), 1020-1028.
- Brouder, P., & Eriksson, R. H. (2013). Tourism evolution: on the synergies of tourism studies and evolutionary economic geography. *Annals of Tourism Research*, 43, 370-389.
- Brouder, P., & Fullerton, C. (2015). Exploring heterogeneous tourism development paths: cascade effect or co-evolution in Niagara?. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15(1-2), 152-166.
- Brouder, P., & Ioannides, D. (2014). Urban tourism and evolutionary economic geography: complexity and co-evolution in contested spaces. *Urban Forum*, 25(4), 419-430.
- Brouder, P., Clavé, S. A., Gill, A., & Ioannides, D. (a cura di). (2016). *Tourism destination evolution*. New York, NY: Routledge.
- Brundtland, G. (1987). Our common future: report of the 1987 World Commission on Environment and Development. *United Nations, Oslo*, 1, 59.
- Buckley, R. C. (2012). Sustainable tourism: research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546.
- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geography*, 1(1), 7-25.

- Cafferata, R. (2016). Darwinist connections between the systemness of social organizations and their evolution. *Journal of Management & Governance*, 20(1), 19-44.
- Cafferata, R. (2018). *Management in adattamento: Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.
- Caselli, L. (2011). La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazia e mercato. *Sinergie Italian Journal of Management*, 67, 45-53.
- Caselli, L. (2012). *La vita buona nell'economia e nella società*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Cerquetti, M. (2016). Il sistema dei parchi della Val di Cornia: sussidiarietà e pianificazione urbanistica integrata per il buon governo del territorio. In Golinelli, G. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*. Padova: Wolters Kluwer, pp. 461-505.
- Cole, F. L. (1988). Content analysis: Process and application. *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 53-57.
- Convenzione delle Alpi (2010). Convenzione delle Alpi e buone pratiche nei comuni italiani, accessibile a: http://www.alpconv.org/it/publications/alpine/Documents/Pubblicazioni%20pdf/Comuni_2013_IT.pdf, accesso realizzato il 13 Aprile 2018.
- Convenzione delle Alpi (2018), *La convenzione quadro*. Accessibile a: <http://www.alpconv.org/en/convention/framework/default.html#art12>. Accesso realizzato il: 18 Febbraio 2018.
- Cristofaro, M. (2017). Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40(3), 270-291.
- Dobbins, M., DeCorby, K., Twiddy, T. A. (2004). Knowledge transfer strategy for public health decision makers. *Worldviews on Evidence Based Nursing*, 1(2), 120-128.
- Djelic, M.L., & Quack, S. (2007). Overcoming path dependency: path generation in open systems. *Theory and Society*, 36(2), 161-186.
- Duarte Alonso, A., & Nyanjom, J. (2015). Local stakeholders, role and tourism development. *Current Issues in Tourism*, 20(5), 1-17.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Essletzbichler, J. (2012). Generalized Darwinism, group selection and evolutionary economic geography. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 56(1-2), 129-146.
- Ferrando, P.M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, 1, 1-18.
- Franch, M., & Martini, U. (a cura di) (2013). *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Freeman, R. E. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- García-Cabrera, A. M., & Durán-Herrera, J. J. (2014). Does the tourism industry co-evolve?. *Annals of Tourism Research*, 47, 81-83.

- Gill, A. M., & Williams, P. W. (2014). Mindful deviation in creating a governance path towards sustainability in resort destinations. *Tourism Geographies*, 16(4), 546-562. doi:10.1080/14616688.2014.925964
- Golinelli, G. M. (2012). *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*. Padova: CEDAM.
- Gregori, G. L., Pencarelli, T. & Valerio, T. (2013). Turismo sostenibile e creazione di valore per il territorio: verso un modello olistico di misurazione dell'impatto degli eventi. In Franch, M., & Martini, U. (a cura di). *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. il Mulino: Bologna, pp. 219-240.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London, UK: Routledge.
- Hemmati, M. (2002). *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability*. Londra, UK: Earthscan Publications.
- Hodgson, G. M. (2013). Understanding organizational evolution: Toward a research agenda using Generalized Darwinism. *Organization Studies*, 34(7), 973-992.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 363-349.
- Jere Jakulin, T. (2006). System dynamics models to support decision-making in tourism. In Ovsenik R., Kiereta, I. (a cura di). *Destination Management*. Frankfurt, Germany: Peter Lang Verlag, pp. 66-89.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1973). General systems theory: applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447-465.
- Kickert, W. J. M., Klijn E. H., & Koppenjan J. F. M. (a cura di) (1997). *Managing complex networks: strategies for the public sector*. Londra, UK: SAGE Publications.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination: a case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Lin, Y.-H., & Hemmington, N. (1999). The impact of environmental policy on the tourism industry in Taiwan. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3(1), 35-45.
- Liu, S., Cheng, I., & Cheung, L. (2017). The roles of formal and informal institutions in small tourism business development in rural areas of south China. *Sustainability*, 9(7), 1194-1208.
- Ma, M., & Hassink, R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, 41, 89-109.
- Maani K. E. (2017). *Multi-stakeholder decision making for complex problems: A systems thinking approach with cases*. London, UK: World Scientific Publishing.

- Mandell M. P. (a cura di). (2001). *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management*. Westport, CT: Quorum Books.
- Marin, C., & Jafari, J. (2002). Sustainable Hotels for sustainable destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 266-268.
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*, London, UK: SAGE Publications.
- Montella, M. (2009). *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa.
- Murmann, J.P. (2013). The co-evolution of industries and important features of their environments. *Organization Science*, 24(1), 58-78.
- Najak, A., & Maclean, M. (2013). Co-evolution, opportunity seeking and institutional change: entrepreneurship and the Indian telecommunications industry, 1923-2009. *Business History*, 55(1), 29-52.
- Olsen, T.D. (2017). Rethinking collective action: the co-evolution of the state and institutional entrepreneurs in emerging economies. *Organization Studies*, 38(1), 31-52.
- Paniccia P. (2012). 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*, 1, 1-26.
- Paniccia P., & Baiocco S. (2018). Turismo religioso e competitività: una prospettiva co-evolutiva dei servizi di ospitalità. In Poggesi, S., e Paniccia, P. M. A. (a cura di), *Evoluzione nei servizi*. Padova: Wolters Kluwer, pp. 3-40.
- Paniccia P., Silvestrelli, P., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017b). Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile, *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, 3, 1-32.
- Paniccia, P., & Leoni, L. (2017). Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*, DOI: [10.1080/13683500.2017.1367763](https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1367763).
- Paniccia, P., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017a). Interpreting sustainability through co-evolution: evidence from religious accommodations in Rome. *Sustainability*, 9(12), 2301.
- Paniccia P. (Ed., 2018). Knowledge management per la competitività d'impresa, Aracne, Rome, ISBN: 978-88-255-1370-7. Doi: 10.4399/97888255137076.
- Paunović, I., & Jovanović, V. (2017). Implementation of sustainable tourism in the German Alps: a case study. *Sustainability*, 9(2), 226.
- Pencarelli, T., Splendiani, S., Cerquetti, M., & Dini, M. (2013). Il ruolo delle imprese ricettive nei processi di sviluppo sostenibile dei territori a vocazione turistica: Evidenze empiriche dalla regione Marche. In Franch, M., Martini, U. (a cura di), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. Bologna: Il Mulino, pp. 367-399.
- Pilotti, L. (a cura di) (2011). *Creatività, innovazione e territorio: ecosistemi del valore per la competizione globale*. Bologna: Il Mulino.
- Porter, M. E. (1998). *Competing across locations: enhancing competitive advantage through a global strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Protocollo Turismo della "Convenzione delle Alpi" (2005). Accessibile a: <http://www.alpconv.org/en/convention/protocols/Documents/TourismProtocolEN.pdf>. Accesso realizzato il: 24 Febbraio 2018.
- Randelli, F., Romei, P., & Tortora, M. (2014). An evolutionary approach to the study of rural tourism: the case of Tuscany. *Land Use Policy*, 38, 276-281.
- Relazione sullo stato delle Alpi IV (2013). Turismo sostenibile nelle Alpi. Accessibile a: <http://www.alpconv.org/it/AlpineKnowledge/RSA/tourism/default.html>. Accesso realizzato il: 24 Febbraio 2018.
- Reynolds, S. J., Schultz, F. C., & Hekman, D. R. (2006). Stakeholder theory and managerial decision-making: constraints and implications of balancing stakeholder interests. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 285-301.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The competitive destination: a sustainable perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7.
- Schillaci, C. E., & Longo, M. C. (2010). *Territori imprenditoriali: nuovi scenari di competitività etica*. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Torre, T. (2012). *Turismo e qualità. Tra responsabilità e sostenibilità. Un approfondimento sulla Liguria*. Roma: Aracne.
- Tseng, F. M., & Huang, W. C. (2017). The long-term effects of tourist policy adjustments on the development of tourism in Taiwan: Consideration of time trends and Fourier component test results. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 349-357.
- UNCTD (2013). *Sustainable tourism: contribution to economic growth and sustainable development*. Accessibile a: http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciem5d2_en.pdf. Accesso realizzato il: 24 Febbraio 2018.
- UNDP (2012). *Multi stakeholder decision making*. Accessibile a: <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Climate%20Strategies/Multi-stakeholder%20Decision-Making%20Sept%202012.pdf>. Accesso realizzato il: 24 Febbraio 2018.
- UNWTO (2013). Accessibile a: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>. Accesso realizzato il: 12 settembre 2018.
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 199-216.
- van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra- organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Weaver, D. B. (2000). A broad context model of destination development scenarios. *Tourism Management*, 21(3), 217-224.
- Weber, F., Stettler, J., Priskin, J., Rosenberg-Taufer, B., Ponnappureddy, S., Fux, S., Camp, M.-A., Barth, M. (2017). *Tourism destination under pressure. Challenges and innovative solutions*. Lucerna, SW: Lucerne University of Applied Sciences and Arts.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. New York, NY: Random House.

- Weidenfeld, A. Williams, A. M., & Butler R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.
- Weiermair, K., Keller, P., Pechlaner, H., & Go F. M. (a cura di) (2010). *Innovation and entrepreneurship: strategies and processes for success in tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wouters, M. (2009). A developmental approach to performance measures – Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27(1), 64-78.
- Yin, R. K. (2014), *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications