

## Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile

Paola M.A. Paniccia, Patrizia Silvestrelli, Luna Leoni, Silvia Baiocco<sup>1</sup>

Sommario: 1. Introduzione - 2. Imprese agricole e agriturismi: evoluzione del fenomeno - 2.1 Numero e distribuzione delle imprese agricole e degli agriturismi in Italia - 2.2 Analisi della letteratura sull'agriturismo - 3. Lo sviluppo sostenibile in una prospettiva co-evolutiva - 4. Metodologia della ricerca - 5. Analisi e discussione dei risultati - 6. Conclusioni - Bibliografia.

### Abstract

The aim of this paper is to understand the role played by Italian farms in the local sustainable development processes, through the analysis of the agritourism phenomenon. In order to do so, the study proposes an integrated and dynamic vision of the three sustainability dimensions, focusing on the relationship between farms, territories and tourists in a co-evolutionary perspective. The proposed framework is tested through the analysis of ten case studies localized in the Lazio region. Findings show that farms, through the strategic choice of agritourism, activate sustainability-oriented synergies based on effective co-evolutionary adaptations between multiple actors, improving the territories competitiveness with positive effects on the social wellbeing. Common vision and both ethical and moral values are the fundamental pre-requisites to realize these synergies. Overall, the study adds new elements on the sustainability literature. Thus, both theoretical and managerial implications emerge, together with suggestions for future research.

**Key words:** agritourism farms, sustainable development, co-evolution.

---

<sup>1</sup> L'articolo è il risultato di riflessioni comuni degli autori. In particolare, Paola M.A. Paniccia ha curato il §1 e con Patrizia Silvestrelli il §3; Luna Leoni e Silvia Baiocco hanno curato il §2 (Leoni §2.1 e Baiocco §2.2); Patrizia Silvestrelli ha curato il §4 e Luna Leoni il §5; le conclusioni (§6) sono comuni agli autori.

\* **Paola M.A. Paniccia**, professore ordinario di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; paniccia@economia.uniroma2.it.

**Silvestrelli Patrizia**, professore associato di Economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia e Diritto dell'Università di Macerata; patrizia.silvestrelli@unimc.it.

**Luna Leoni**, assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; luna.leoni@uniroma2.it.

**Silvia Baiocco**, assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Management e Diritto dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"; silvia.baiocco@uniroma2.it.

## 1. Introduzione

Le imprese agricole sono in continua evoluzione coinvolgendo tanto il settore agroalimentare quanto quello turistico e ben riflettono i cambiamenti nella società su scala globale. Un importante aspetto di tale evoluzione sociale concerne il modo in cui è usato il patrimonio naturale e culturale dei territori e i ritorni dall'investimento nella sua unicità, particolarmente sulla competitività (Florida 2002; Porter 1998). Soprattutto la componente naturale del succitato patrimonio richiede oggi maggiore cura, come raccomanda con forza l'Enciclica "*Laudato si'*" (2015). Emergono due questioni tra loro interconnesse su cui porre l'attenzione dei *decision maker* e dei *policy maker*. La prima riguarda una nuova visione del territorio come forza propulsiva di relazioni e interdipendenze sociali (locali e multi-locali) in grado potenzialmente di promuovere cambiamenti più o meno radicali orientati alla sostenibilità, non solo nei modelli di business ma anche nei modi di consumare e di vivere (e.g., Brouder et al. 2016; Silvestrelli 2015; Paniccia 2012; Riso 2012; Schillaci e Longo 2010). La seconda attiene alla dimensione spaziale della sostenibilità che sposta il focus sui processi di sviluppo locale, rafforzando il legame tra impresa e territorio (Boschma e Martin 2010).

Imprese e *policy maker* sono dunque chiamati a rapportarsi in modo sinergico favorendo la cooperazione a molteplici livelli dentro e tra territori (Paniccia et al. 2015; Brouder e Ioannides 2014; Gill e Williams 2014; Pencarelli et al. 2013; Valeri e Baiocco 2012; Beritelli 2011; Napolitano et al. 2011). Occorre fare sinergia tra risorse, bisogni, valori, rispetto, in un mondo globalizzato, tanto ricco di opportunità da cogliere con responsabilità (Porter e Kramer 2007) quanto di contraddizioni e ambiguità (Brondoni 2016 e 2014; Caselli 2012 e 2007).

In questo quadro di sollecitazioni al rinnovamento e di possibilità evolutive, il ruolo delle imprese agricole nei processi di sviluppo sostenibile è divenuto un tema di crescente interesse per molti studiosi di discipline diverse, particolarmente nell'ultimo ventennio e con riguardo al fenomeno dell'agriturismo (e.g., Addinsall et al. 2017; Barbieri 2013; Phillip et al. 2010; Shen et al. 2009; Busby e Rendle 2000). Si tratta di un fenomeno certamente non nuovo ma in continua evoluzione e che ben segnala le forti interdipendenze tra settore agricolo e turistico. Esso può considerarsi espressione di quell'imprenditorialità lungimirante che, se incoraggiata, può assolvere ad un grande ruolo nell'ottica del ricercato sviluppo sostenibile (Caselli 2012; Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace 2004, 299). In Italia ancor più (e.g., Santucci 2017; Ascuito et al. 2013; Paniccia e Vannini 2012; Contini et al. 2009). Al riguardo si rimarca l'azione del *policy maker* europeo nella promozione dell'imprenditorialità agricola, anche attraverso incentivi (Regolamento EU "Supporto allo sviluppo rurale" 2013; Programmi di Sviluppo Rurale 2014-2020). C'è anche da ricordare che l'Italia è l'unico paese in Europa a regolamentare l'agriturismo, attribuendo esclusivamente all'imprenditore agricolo la possibilità di avviare questo tipo di attività (Santucci 2017). Inoltre, le imprese agricole italiane rappresentano una tra le più dinamiche componenti del settore dell'ospitalità e quella più rilevante dell'agroalimentare, eccellenza del *Made in Italy* (Brondoni 2012).

A fronte di una sostanziale convergenza degli studiosi a considerare l'agriturismo un modello di business orientato alla sostenibilità, permane l'esigenza di una migliore comprensione del fenomeno (Addinsall et al. 2017; Barbieri 2013). Dal lato empirico, esistono ampi spazi di approfondimento con particolare riguardo ai concreti comportamenti di imprenditori e leader politici all'interno di specifici territori, oltre che alle problematiche gestionali e organizzative delle imprese. Dal lato teorico, è diffusamente avvertita la mancanza di una prospettiva di analisi olistica della sostenibilità capace di spiegare come le interazioni dinamiche tra ambiente, società ed economia caratterizzano siffatti modelli di business e il loro sviluppo. Questa mancanza oltre a ridurre le possibilità di definire appropriatamente il modello dell'agriturismo comporta anche rilevanti implicazioni pratiche, potendo compromettere la stessa creazione di agriturismi con ripercussioni negative sul ricercato sviluppo sostenibile.

Su queste premesse, lo scopo del presente lavoro è migliorare la comprensione del ruolo delle imprese agricole nei processi di sviluppo sostenibile dei territori rurali, attraverso l'attività agrituristica. Lo studio adotta la prospettiva co-evolutiva, focalizzandosi sulla dinamica delle interazioni tra impresa agricola, territorio e turista al fine di cogliere e spiegare, secondo una visione olistica della sostenibilità, le principali determinanti della nascita e dell'evoluzione dell'agriturismo. L'individuazione di queste determinanti può risultare utile per intraprendere appropriate azioni a supporto della sostenibilità tanto delle imprese quanto dei territori. In particolare, le domande di ricerca sono:

*RQ(1): Perché e come gli agriturismi possono considerarsi modelli di business orientati alla sostenibilità?*

*RQ(2): Perché e come la prospettiva co-evolutiva spiega la creazione e lo sviluppo di siffatti modelli di business?*

*RQ(3): Come contribuiscono gli agriturismi ai processi di sviluppo locale?*

L'articolo è strutturato come segue. Dapprima, si analizzano le caratteristiche del fenomeno italiano dell'agriturismo e si passa in rassegna la letteratura sull'argomento. Quindi, si propone un framework che interpreta la sostenibilità del modello dell'agriturismo come risultato di processi di co-evoluzione virtuosa basati su efficaci continui reciproci adattamenti tra imprese agricole, loro territori e turisti. Successivamente, il framework proposto è testato su 13 agriturismi localizzati nella regione Lazio. I risultati di questa indagine danno conto di come le imprese agricole possono contribuire in modo sostanziale allo sviluppo sostenibile dei territori in cui sono radicate, con effetti positivi in termini di competitività e benessere. L'ultima parte dell'articolo è dedicata alla discussione dei risultati e alle conclusioni, nell'ambito delle quali si dà evidenza delle implicazioni manageriali e teoriche, dei limiti dello studio e delle prospettive di ricerca.

## 2. Imprese agricole e agriturismi: evoluzione del fenomeno

### 2.1 Numero e distribuzione delle imprese agricole e degli agriturismi in Italia

Le imprese agricole attualmente in Italia rappresentano il 95% del settore agroalimentare, secondo comparto produttivo del Paese – dopo quello delle costruzioni – per giro d'affari (190 mln di Euro), nonché eccellenza del *Made in Italy* (Brondoni 2012). La competitività di questo comparto è essenzialmente legata alla qualità delle produzioni agricole. In proposito, si segnala che l'Italia, rispetto agli altri paesi europei, presenta un maggior numero di marchi territoriali (Intesa SanPaolo 2016). Tra le imprese agricole (in totale 756.457) si registra una moltitudine di micro-realtà che impiegano meno di una unità di lavoro (80,7%), realizzano un fatturato inferiore a 50.000 Euro (88,6%), sono costituite in forma di ditta individuale (96,7%) e a conduzione diretta (97,5%) (Istat 2015<sup>2</sup>). Parimenti, recenti studi (Confagricoltura 2017a; Unicredit 2016<sup>3</sup>) evidenziano una certa rilevanza delle imprese a conduzione femminile (29% del totale) e il coinvolgimento di giovani under 35 (7%).

Dall'analisi delle tendenze nel settore agricolo emerge un numero crescente di imprenditori agricoli che attivano strategie di diversificazione delle fonti di reddito, secondo una logica multifunzionale (ISMEA 2016). In proposito, è doveroso evidenziare l'azione di stimolo dell'Unione Europea nella promozione e diffusione della imprenditorialità agricola e dello sviluppo rurale (Regolamento EU "Supporto allo sviluppo rurale" 2013). In questo senso sono orientati anche gli incentivi provenienti dai Programmi di Sviluppo Rurale 2014-2020.

Tutto ciò ha sollecitato le imprese agricole ad ampliare la propria offerta con servizi volti a valorizzare la più ampia natura rurale dei territori in cui esse sono radicate, andando oltre il proprio *core business*. In questa prospettiva, un ruolo rilevante è assolto dall'offerta di attività agrituristiche (Asciuto et al. 2013; Belletti 2010) e più recentemente da un numero crescente di altre proposte (e.g., attività ricreative, culturali, sportive e didattiche, vendita diretta delle proprie tipicità, produzione di energie rinnovabili, cura delle aree boschive). Si tratta di attività che, facendo leva sugli elementi distintivi della ruralità (e.g., autenticità della realtà contadina e delle sue tradizioni, genuinità degli alimenti, profumi della natura), aggiungono senso e valore ai prodotti dell'impresa agricola, con effetti benefici sulle comunità rurali, nonché sul gradimento da parte dei turisti.

Riguardo all'agriturismo, le origini del fenomeno in Italia risalgono alla seconda metà degli anni '60. Nel 1965 Confagricoltura ha costituito l'Associazione Nazionale Agricoltura e Turismo (Agriturismo), con l'obiettivo di promuovere la valorizzazione in senso turistico delle campagne e delle aziende agricole. In quel periodo l'agricoltura italiana iniziava a risentire particolarmente degli effetti dell'industrializzazione, urbanizzazione e esodo dalle campagne verso le città

---

<sup>2</sup> Il Rapporto Istat 2015 riporta i dati riferiti all'anno 2013.

<sup>3</sup> Il Report Unicredit riporta, per tutte le attività della filiera, i dati del 6° Censimento generale dell'agricoltura (Istat 2010), aggiornati al 2013.

(ISMEA 2016) e, più recentemente, della cosiddetta “Rivoluzione Verde” (Evangelista 2015).

Nel corso degli anni '70 si affermano esperienze di imprenditori agricoli che offrono servizi di ospitalità all'interno della propria azienda e i primi interventi normativi regionali al riguardo. In proposito, si segnala che l'Italia è l'unico paese in Europa a regolamentare il fenomeno dell'agriturismo (Santucci 2017; Contini et al. 2009) attraverso la Legge Quadro n. 96 del 2006, che demanda alle singole Regioni la regolazione delle attività agrituristiche sotto molteplici aspetti e tenendo conto delle peculiarità dei relativi territori. Tra i principali aspetti si elencano: recupero del patrimonio edilizio esistente, strutturazione, amministrazione e servizi offerti dall'agriturismo (e.g., vitto e alloggio).

Nell'art. 2, comma 1, della succitata Legge, «per attività agrituristiche si intendono le attività di ricezione ed ospitalità esercitate dagli imprenditori agricoli di cui all'art. 2135 del codice civile [...] attraverso l'utilizzazione della propria azienda in rapporto di connessione con le attività di coltivazione del fondo, di silvicoltura e di allevamento di animali».

Dalla definizione emerge chiaramente una caratteristica peculiare del fenomeno agrituristicamente italiano: l'attribuzione all'imprenditore agricolo della titolarità di una attività di natura turistico-ricettiva. Le implicazioni sono rilevanti. Da un lato, ciò consente alle imprese agricole di beneficiare dei contributi stanziati a livello europeo (e gestiti in Italia dall'Agenzia per le Erogazioni in Agricoltura - AGEA) a sostegno dell'attività agriturbistica. Dall'altro lato, si richiedono all'imprenditore elevate capacità gestionali, organizzative e soprattutto relazionali per operare nel settore turistico che presenta connotati diversi da quello agricolo.

Nell'ultimo decennio, l'analisi dei trend riferiti alle imprese agricole evidenzia due aspetti (Tabella 1). Da un lato, una graduale diminuzione del numero delle imprese attive nel comparto agricolo (-18% dal 2007 al 2016). Dall'altro, un forte dinamismo delle stesse nel settore dell'ospitalità (+35% dal 2006 al 2016) attraverso l'agriturismo (ISMEA 2016).

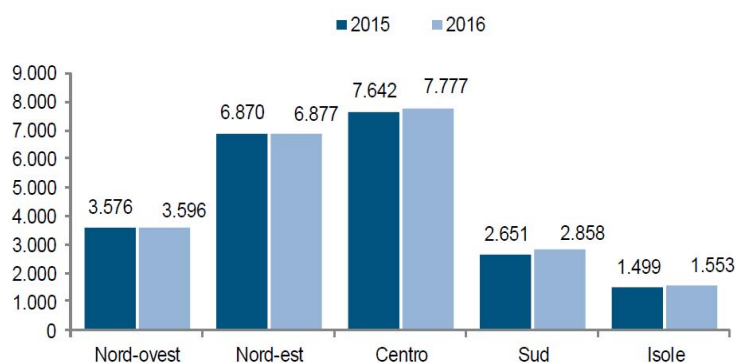
**Tabella n. 1 - Le imprese agricole e gli agriturismi in Italia**

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
N. aziende agricole	756.457	758.953	766.256	785.352	818.283	837.624	859.808	891.850	913.315	920.916	<i>n.d.</i>
N. agriturismi	22.661	22.238	21.744	20.897	20.474	20.413	20.413	19.019	18.480	17.720	16.765
N. nuovi agriturismi	1.275	1.628	1.667	1.697	1.286	1.189	1.701	1.336	1.193	1.650	1.907
N. agriturismi cessati	852	1.134	830	1.274	1.225	749	747	797	433	695	469

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat (2008-2017) e Confagricoltura (2017a e 2017b)

Relativamente alla distribuzione sul territorio italiano, gli agriturismi sono maggiormente concentrati nel Nord (46,2% delle strutture); seguono il Centro (34,3%); il Sud (12,6%) e le Isole (6,9%) (Figura 1). Ciò risulta alquanto dissonante soprattutto se si pensa all'enorme patrimonio di territori rurali che caratterizzano il Centro e il Sud Italia.

**Figura n. 1 - Gli agriturismi per localizzazione geografica**



Fonte: Istat 2017

A conferma delle forti interdipendenze tra settore agricolo e settore turistico si evidenzia la consistente numerosità degli agriturismi sul totale del comparto extra-alberghiero. Essi rappresentano il 13% delle strutture extra-alberghiere (percentuale che sale al 29% se si escludono gli alloggi privati in affitto), offrono il 9% dei posti letto e registrano l'11% degli arrivi e il 9% delle presenze (Istat 2017). L'argomento meriterebbe maggiore attenzione nell'ottica del ricercato sviluppo sostenibile.

Particolarmente interessante, a proposito di dinamica evolutiva del fenomeno, è il recente dato (Istat 2017) relativo all'ampliamento da parte degli imprenditori agricoli dell'offerta agrituristica secondo una logica multifunzionale: il 55% degli agriturismi italiani offre ai propri ospiti - e ai residenti - corsi e attività di varia natura (cucina tipica locale, equitazione, escursioni, osservazioni naturalistiche, fattorie didattiche, ecc.).

## **2.2 Analisi della letteratura sull'agriturismo**

Il ruolo delle imprese agricole nei processi di sviluppo sostenibile è al centro di un ampio dibattito multidisciplinare che, soprattutto nell'ultimo ventennio, ha riguardato il fenomeno dell'agriturismo. Da una ricognizione della letteratura emergono almeno tre aspetti principali.

In *primo luogo* è diffusamente sentita l'esigenza di analizzare in chiave olistica la sostenibilità del fenomeno. Gli studi esistenti sono focalizzati su una o al massimo due delle tre dimensioni della sostenibilità (Addinsall et al. 2017; Broccardo et al. 2017; Flanigan et al. 2014; Tew e Barbieri 2012; Phillip et al. 2010; Carpio et al.

2008; Schilling et al. 2006; Veeck et al. 2006). Tuttavia, confrontando gli studi, emerge una sostanziale convergenza a considerare l'agriturismo un modello di business orientato alla sostenibilità e in grado di contribuire allo sviluppo sostenibile dei territori rurali (European Commission 2007; Saxena et al. 2007; Slee et al. 1997), nonché allo sviluppo del settore turistico (Addinsall et al. 2017; Asciuto et al. 2013; Barbieri 2013). L'agriturismo contribuisce al raggiungimento della *sostenibilità economica* dell'impresa agricola e delle altre attività economiche del territorio (Santucci 2017; Koutsouris et al. 2014; Barbieri 2013 e 2009; Vogt 2013; Tew e Barbieri 2012; Yang 2012; Contini et al. 2009; Brandth e Haugen 2007; McGehee 2007; Ollenburg e Buckley 2007; Veeck et al. 2006; Che et al. 2005; Hegarty e Przezborska 2005; Reeder e Brown 2005; Wicks e Merrett 2003; Sharpley 2002). Al contempo, si rimarca che i risultati economici generati degli agriturismi sono inferiori rispetto a quelli prodotti dai più tradizionali alberghi (Colton e Bissix 2005). Riguardo alla *sostenibilità sociale*, l'agriturismo contribuisce attraverso: la conservazione della cultura e degli stili di vita rurali; la maggiore consapevolezza del valore del patrimonio agricolo e naturale; la valorizzazione delle tradizioni che rivivono anche attraverso prodotti tipici di qualità, cioè autentici e sani (LaPan e Barbieri 2014; Barbieri 2013; Paniccia e Vannini 2012; Tew e Barbieri 2012; Yang 2012; Everett e Aitchison 2008; Ollenburg e Buckley 2007; Saxena et al. 2007; Hegarty e Przezborska 2005; Clemmons 2004; McKelvie 2004; Klitsunova 2004; Nilsson 2002; Sharpley 2002; Turnock 2002). Riguardo alla *sostenibilità ambientale*, le imprese agricole attraverso gli agriturismi, contribuiscono alla conservazione e alla protezione dell'habitat naturale e dell'ecosistema, all'utilizzo oculato delle risorse, alla rivitalizzazione delle campagne attraverso la riqualificazione delle strutture immobiliari esistenti e l'investimento in nuove infrastrutture nel rispetto della natura e dell'ecologia (Addinsall et al. 2017; Mastronardi et al. 2015; Valdivia e Barbieri 2014; Asciuto et al. 2013; Barbieri 2013; Yang 2012; Choo e Jamal 2009; Sonnino 2004; Carlsen et al. 2001).

In *secondo luogo*, si ricava che solo uno studio tra quelli analizzati (McGehee 2007) esamina la sostenibilità del modello dell'agriturismo secondo una prospettiva sistemica, analizzando la relazione tra imprese agricole, turisti e Destination Management Organization (DMO) e riferendosi all'impostazione razionalistica weberiana.

In *terzo luogo*, si sottolinea la mancanza di una definizione condivisa di agriturismo. Gli studiosi identificano forme diverse di agriturismo in funzione di una o più caratteristiche osservate, quali principalmente: il livello di coinvolgimento dell'imprenditore agricolo nelle interazioni con gli ospiti (e.g., Burton 2004; Leeds e Barrett 2004); il tipo di esperienza agricola offerta all'ospite (e.g., Phillip et al. 2010); le motivazioni dei turisti rurali. Particolarmente tra le motivazioni si segnalano: ritrovarsi in famiglia, entrare in modo creativo in contatto con i profumi e suoni della natura e con la storia, le tradizioni e il buon cibo dei luoghi, ritagliarsi un tempo per il proprio benessere (e.g., Srikatanyoo e Campiranon 2010). Parimenti, si evidenzia la relazione tra caratteristiche degli agriturismi e regioni in cui essi sono localizzati (Phillip et al. 2010; Fennell e Weaver 1997).

In sintesi di quanto sopra argomentato si ricava una definizione di *agriturismo come modello di business orientato alla sostenibilità* e molto apprezzato dai turisti, in quanto: valorizza i territori rurali, sovente collocati fuori dai classici circuiti turistici; si presenta autentico nei suoi contenuti esperienziali per strutture, luoghi, servizi offerti e soggetti coinvolti (abitanti del luogo, di località limitrofe e turisti); supporta economicamente l'attività dell'impresa agricola e dell'economia locale. Inoltre, sul piano della ricerca empirica emerge l'esigenza di approfondire i concreti comportamenti di imprenditori e *policy maker*, oltre che gli aspetti gestionali e organizzativi delle imprese. Parimenti, sul piano teorico è avvertita la mancanza di una prospettiva di analisi capace di cogliere e spiegare, secondo una visione olistica della sostenibilità, le principali determinanti della nascita di siffatti modelli di business e quelle che ne influenzano la dinamica evolutiva, con ripercussioni sulla sostenibilità dei processi di sviluppo delle imprese agricole e dei loro territori.

Per queste ragioni nei paragrafi che seguono si propone una lettura del fenomeno interpretando la relazione tra imprese agricole, territori e turisti in chiave co-evolutiva. Per l'indagine su campo si fa riferimento alla regione Lazio che, per patrimonio naturale e culturale, ben si presta ad accogliere ulteriori attività agrituristiche.

### **3. Lo sviluppo sostenibile in una prospettiva co-evolutiva**

Da più di cinquanta anni nel mondo si discute di sviluppo sostenibile. Il documento da cui molti studiosi traggono la definizione di sviluppo sostenibile è il noto Rapporto Brundtland (1987)<sup>4</sup> che, rispetto alle impostazioni più tradizionali, lega lo sviluppo sostenibile anche al benessere delle generazioni future, dando enfasi al concetto di risorse naturali come bene comune (Caselli 2012 e 2007; Ostrom 1990).

Sulla scia di questa impostazione, più recentemente, è stato ampiamente rimarcato il ruolo centrale del territorio nella dinamica competitiva dentro e tra paesi (Florida 2002; Porter 1998 e 1990). Le implicazioni che tutto ciò comporta particolarmente sul piano della sostenibilità, e connessa competitività di imprese, istituzioni e territori sono state ampiamente trattate, da molteplici punti di vista e particolarmente dagli studiosi di destination management (Komppula 2014; Hall e Williams 2008; Dwyer e Kim 2003; Marin e Jafari 2002; Ritchie e Crouch 2003). Rimarchevoli sono i contributi offerti dagli studiosi italiani di economia aziendale e di management (e.g., Borgonovi et al. 2017; Paniccia e Leoni 2017; Brondoni 2016 e 2014; Golinelli 2016; Cafferata 2014 e 2009; Franch e Martini 2013; Paniccia et al. 2013 e 2010; Pencarelli et al. 2013; Delbufalo e Appolloni 2012; Golinelli e Volpe

---

<sup>4</sup> «Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs [...] In essence, sustainable development is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development; and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations» (Report of the World Commission on Environment and Development, 1987).



2012; Risso 2012; Silvestrelli 2012; Torre 2012; Caselli 2011; Pilotti 2011; Montella 2009; Ferrando 2010; Caselli 2003).

La rilevanza delle specifiche identità territoriali ha portato molti studiosi a considerare il territorio come forza propulsiva di relazioni e interdipendenze sociali (territoriali e multi-territoriali) in grado potenzialmente di promuovere cambiamenti più o meno radicali orientati alla sostenibilità, non solo nei modelli di business ma anche nei modi di consumare e di vivere (e.g., Paniccia e Leoni 2017; Brouder et al. 2016; Silvestrelli 2015; Gregori et al. 2013; Pilotti 2011; Boschma e Martin 2010; Schillaci e Longo 2010; Weidenfeld et al. 2010; Pedersen 2002; Weaver 2000).

Diventa pertanto necessario il ricorso a prospettive di analisi in grado di cogliere e spiegare, secondo una visione olistica dei fenomeni, le relazioni e interazioni che all'interno dei territori e tra territori possono favorire o invece ostacolare la generazione e lo sviluppo di modelli di business orientati alla sostenibilità. Oltremodo necessaria è l'analisi delle variazioni nel tempo delle succitate interazioni. Non mancano, d'altra parte, studi che in coerenza con le raccomandazioni del rapporto Brundtland (1987), propongono un approccio integrato all'analisi delle tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale, economia), rimarcando i limiti delle impostazioni tese a considerare in modo disgiunto le succitate dimensioni, ora focalizzandosi sull'una o sull'altra. L'approccio integrato allo sviluppo sostenibile sposta il focus dell'analisi sulle interdipendenze e interazioni tra le tre dimensioni stesse (Elkington 1997). Inoltre, assume rilevanza il ruolo che possono svolgere agenti qualificati nel favorire le interazioni tra le componenti della sostenibilità e dunque il ricambio sviluppo sostenibile (Etzkowitz e Leydesdorff 1998). Interessante al riguardo è l'adozione di una prospettiva sistemica all'analisi della sostenibilità (Barile et al. 2017).

Ragionare sul ruolo delle imprese nello sviluppo sostenibile di qualsivoglia territorio significa considerare in modo congiunto le componenti costitutive del territorio: l'ambiente (risorse naturali), la società (comunità), l'economia (operatori economici). Inoltre, diventa rilevante analizzare le interdipendenze e le interazioni tra più aree o località (e rispettive comunità, risorse e operatori) all'interno di un territorio e quelle che legano più territori tra loro e con il resto della società. La dimensione locale (ovvero spaziale) dello sviluppo sostenibile porta a considerare congiuntamente più livelli di analisi: micro (impresa), meso (territorio), macro (resto della società) (Paniccia e Leoni 2017; Boschma e Martin 2010).

L'esigenza di analizzare la sostenibilità in una prospettiva olistica è attualmente avvertita come una importante lacuna della letteratura che tratta il fenomeno dell'agriturismo (Addinsall et al. 2017; Barbieri 2013; McGehee 2007).

Venendo incontro a questa esigenza, nel presente studio si adotta la prospettiva co-evolutiva come supporto interpretativo utile per carpire e spiegare, secondo una visione olistica della sostenibilità, le principali determinanti della nascita e dello sviluppo dell'agriturismo. Ciò a garanzia di uno sviluppo sano dei territori rurali condiviso e promosso dalle imprese e dai *policy maker*.

Il concetto di co-evoluzione, come noto, trova le sue radici nelle assunzioni biologiche darwiniane (1859) e su di esso si è sviluppato il consistente filone di studi

del darwinismo sociale (Cafferta 2014). Ne fanno ampio uso la letteratura economica e gli studi di economia aziendale e di management per spiegare la dinamica del rapporto impresa-ambiente (e.g., Cafferata 2014; Hodgson 2013; Abatecola 2012; Breslin 2011; Ahlstrom e Bruton 2010; Nelson 2006; Lewin e Volberda 1999). Inoltre, il concetto di co-evoluzione è utilizzato nell'emergente filone della geografia economica evolutiva (EEG) per meglio comprendere i processi e i meccanismi che nel tempo determinano le dinamiche dello sviluppo regionale (e.g., Boschma e Martin 2010; Paniccia e Leoni 2017).

La prospettiva co-evolutiva consente di considerare congiuntamente le interdipendenze e la dinamica delle interazioni a livello micro (impresa), meso (territorio) e macro (cioè il più vasto sistema dell'economia e della società) nella loro valenza disgiunta così come nelle loro reciproche relazioni. È noto, infatti, che la co-evoluzione è multilivello, si svolge cioè non solo all'interno delle imprese, ma anche tra queste, i loro territori e la società tutta (Breslin 2011). Essa dunque ben si presta per comprendere come incoraggiare azioni sinergiche tra imprese e territori al fine di perseguire un comune sviluppo sostenibile e preservarne i benefici nel tempo.

Ne emerge l'importanza dell'adattamento organizzativo. Tutti gli attori in gioco sono chiamati ad adattarsi reciprocamente e in modo efficace. In ottica co-evolutiva, il rapporto impresa-ambiente viene interpretato attraverso i meccanismi di adattamento organizzativo, ovvero come risultato congiunto della dinamica della relazione tra intenzionalità strategica dell'impresa e pressioni ambientali (Baum e Singh 1994). L'aspetto centrale è che nessuna di queste due forze (impresa e ambiente) è in grado, da sola, di definire l'adattamento organizzativo, ma entrambe sono necessarie. Pertanto, l'impresa non è solo oggetto, ma anche soggetto del cambiamento evolutivo (Cafferata 2014). Inoltre, adattarsi significa ricerca proattiva di soluzioni a problemi comuni (Lewontin 1989).

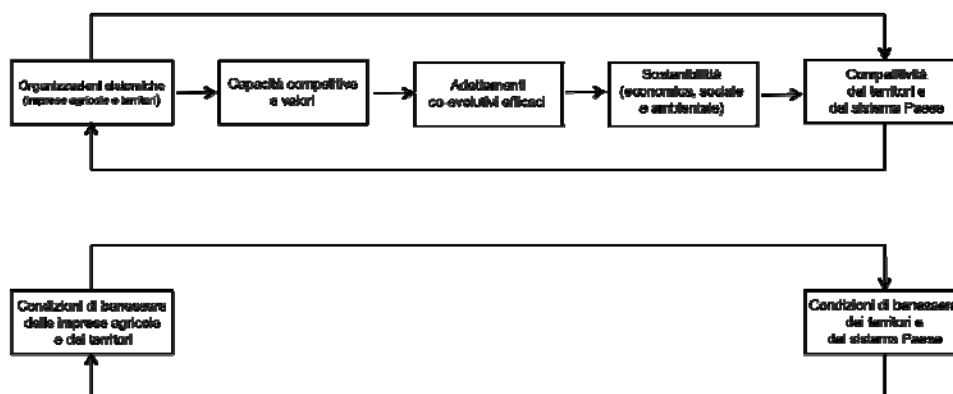
In accordo con quanto sopra asserito e per le finalità di questo lavoro, il framework qui proposto interpreta, secondo una lettura olistica della sostenibilità, il modello dell'agriturismo come il risultato di processi di co-evoluzione virtuosa tra molteplici soggetti, basati su continui reciproci adattamenti tra imprese agricole, loro territori e turisti<sup>5</sup>. In questa impostazione assumono particolare rilevanza due aspetti: 1) il territorio (livello meso) diventa un agente chiave per collegare le imprese agricole (livello micro) con il resto della società (livello macro), estendendo le interdipendenze e le esternalità positive (Hodgson 2013; Boschma e Martin 2010; Murmann 2003); 2) l'assetto sistemico tanto delle imprese quanto dei territori viene assunto come condizione di base per consolidare o rinnovare risorse e competenze (Kast e Rosenzweig 1973) e dunque per adattarsi reciprocamente in modo efficace, secondo un orientamento strategico condiviso (Coda 1988). Esso richiede di essere monitorato nel continuo, salvaguardandone l'integrazione, laddove risulti compromessa (Barnard 1938).

La Figura 2 mostra il framework interpretativo proposto e qui adottato.

---

<sup>5</sup> L'impianto sopra riportato prende a riferimento, ampliandolo, un framework teorico già efficacemente utilizzato per indagini su fenomeni simili (e.g., Paniccia e Leoni 2017).

Figura n. 2 - Co-evoluzione, sinergie e sviluppo sostenibile



Fonte: ns. elaborazione.

Nella loro evoluzione imprese agricole e territori co-evolvono dal momento che gli uni servono agli altri e viceversa (Boschma e Martin 2010; Schillaci e Longo 2010; Murmann 2003; Valdani e Ancarani 2000). Questa interdipendenza e reciproca funzionalità richiede adattamento. Esso si esplica secondo una relazione circolare evolutiva di natura *dialettica* (Hrebiniak e Joyce 1985; Benson 1977): il territorio crea dipendenza e l'impresa tende all'autonomia (Child 1972; Weick 1969). A loro volta, imprese agricole e territori co-evolvono con il più vasto sistema dell'economia e della società; le une e gli altri sono dunque chiamati a rinnovarsi adattandosi in funzione delle evoluzioni ambientali.

Tutto ciò comporta inevitabili ricadute sulla possibilità per l'impresa agricola di avviare l'attività agrituristica orientandosi alla sostenibilità, oltre che sulla propria competitività, quella del territorio e quindi sul benessere sociale (Volberda et al. 2014; Florida 2002; Ghoshal e Moran 2000). La creazione e lo sviluppo di siffatte attività si può realizzare a condizione che tutti gli attori coinvolti a molteplici livelli (dentro il territorio e al suo esterno) siano disponibili a cooperare sinergicamente sulla base di un interesse e valori comuni cui ancorare adattamenti efficaci, promuovendo insieme lo sviluppo sostenibile del territorio (Beritelli 2011). Esiste dunque anzitutto una base culturale della co-evoluzione che può determinare comportamenti orientati alla sostenibilità, legando impresa e territorio ed evitando *reciproche disfunzionalità* dovute a incapacità proprie delle parti in gioco (Hrebiniak e Joyce 1985; Zeitz 1980; Benson 1977; Weick 1969). La co-evoluzione è, infatti, una sfida anzitutto culturale, di atteggiamento verso se stessi e gli altri, di condivisione di valori, di comportamenti sorretti da solide basi morali, di libertà responsabile (Caselli 2011 e 2007). Tutti possono condizionare tutti nel bene come nel male, ovviamente.

La cooperazione è essenziale per combinare dinamicamente l'identità dei territori con le capacità imprenditoriali, la sistemicità di imprese e territori con l'adattamento efficace. Curare il proprio assetto sistemico, intervenendo su possibili disfunzionalità, significa rafforzare la propria competitività e quindi la propria

capacità di adattarsi reciprocamente anche in funzione delle evoluzioni della domanda turistica, a tutto vantaggio delle imprese e delle comunità locali e dunque del benessere sociale. L'impresa agricola che si fa anche agriturismo è chiamata a soddisfare un turista che richiede sempre più varietà, qualità e partecipazione attiva. Il turista non è solo un viaggiatore, bensì abita temporaneamente nei luoghi che ha scelto di visitare e quindi influenza i processi di co-evoluzione (Randelli et al. 2014; Prebensen et al. 2013; Pechlaner e Volgger 2012; Shaw et al. 2011; Weidenfeld et al. 2010; Binkhorst e Den Dekker 2009; Sandström et al. 2008; Saxena e Ilbery 2008; Pine e Gilmore 1999).

Non a caso il *Codice Mondiale di Etica del Turismo* (art. 3 "Il turismo come fattore di sviluppo sostenibile") raccomanda lo sviluppo di forme di turismo sostenibile, quali il turismo naturalistico e l'eco-turismo. Su questa linea si attesta la UNWTO, che nel 2013 dichiara: «Sustainable tourism should not be regarded as a separate component of tourism [...] tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities».

Da tutto quanto sopra considerato è possibile ricavare tre determinanti principali su cui focalizzare l'attenzione dei *decision maker* e dei *policy maker* per promuovere processi co-evolutivi virtuosi a garanzia dello sviluppo sostenibile tanto delle imprese agricole quanto dei territori rurali. Esse sono: 1) l'attenzione alla *tourist experience* (Phillip et al. 2010; Uriely 2005), intesa come capacità di interpretare le evoluzioni sociali cogliendone i valori emergenti e di valutare criticamente, in chiave olistica, la relazione tra i turisti e la comunità ospitante; 2) l'applicazione dell'*approccio sistemico* (Golinelli 2010; Kast e Rosenzweig 1973), inteso come capacità di organizzare e amministrare risorse e bisogni della collettività con razionalità, cioè in modo coscienzioso e professionale nelle imprese come nei territori (Weber 2000), quale presupposto imprescindibile per poter realizzare in modo efficace i necessari reciproci continui adattamenti tra più attori a diversi livelli (i.e., micro/impresa, meso/territorio e macro/resto della società); 3) la *responsabilità sociale*, intesa come capacità di assumere una nuova visione delle imprese e dei territori che trova nel concetto di "comunità" un valido riferimento (Caselli 2012). Investire nel miglioramento della qualità della vita di tutti (Weaver 2000), anche dimostrandosi *lifestyle entrepreneur* (Brouder et al. 2016; Brouder e Eriksson 2013; Ateljevic e Doorne 2000), è parte del senso della comunità.

In conclusione, esiste un rapporto di *funzionalità reciproca*, cioè di mutua determinazione causale, tra imprese agricole, territori e turisti che interessa molti soggetti a diversi livelli e in diversi ambiti (ambiente, società ed economia). Un rapporto variabile nel tempo, necessariamente co-evolutivo e talvolta contraddittorio, in quanto dialettico. Pertanto, la creazione e lo sviluppo di modelli di business orientati alla sostenibilità – nel caso in specie l'agriturismo – e il loro fattivo contributo allo sviluppo dei territori, non possono che essere il risultato di adattamenti co-evolutivi efficaci, dentro i territori, tra territori e con il resto della società.

#### 4. Metodologia della ricerca

Coerentemente con le finalità di questo lavoro e con il framework interpretativo proposto, la metodologia adottata è quella della *case study analysis*, secondo un'ottica qualitativa e *multiple cases* (Yin 2009; Stake 1995). Essa risulta appropriata per studiare le imprese secondo una prospettiva co-evolutiva (e.g., Paniccia e Leoni 2017; Brouder e Fullerton 2015; Cafferata 2014; García-Cabrera e Durán-Herrera 2014; Volberda et al. 2014; Ma e Hassink 2013) perché permette di analizzare il rapporto impresa-ambiente all'interno del suo reale contesto, in modo olistico e privilegiando l'interazione con i soggetti oggetto dello studio, elevando il rigore dell'analisi e identificando le peculiarità della realtà indagata (Edmondson e McManus 2007; Eisenhardt 1989).

Unità di analisi è la singola impresa agricola e la ricerca è stata condotta attraverso tre fasi principali (da gennaio 2015 a ottobre 2017):

1. Identificazione della numerosità delle imprese agricole con attività agrituristica sul territorio italiano;
2. Individuazione dei casi oggetto di studio, attraverso appropriati criteri di selezione;
3. Raccolta, analisi e interpretazione dei dati e delle informazioni.

La *prima fase* ha permesso di identificare – al 31 ottobre del 2017 – 22.661 imprese agricole a vocazione agrituristica sul territorio italiano. Nelle regioni del Centro Italia si registra una maggiore concentrazione soprattutto in Toscana (5.010 unità), Umbria (1.342 unità), Marche (1.159 unità) e Lazio (558 unità). La rilevazione a livello regionale è stata fondamentale per la *seconda fase* della ricerca, volta all'individuazione dei casi di studio. L'indagine, infatti, si è concentrata sulle imprese agricole con attività agrituristica del Lazio per tre ragioni principali: 1) la regione presenta un patrimonio che per natura e cultura può favorire lo sviluppo dell'agriturismo; 2) la regione è la quarta nel Centro Italia per numero di agriturismi; 3) la vicinanza geografica tra le imprese selezionate e gli autori della ricerca, che ha consentito di raccogliere in modo accurato informazioni su campo con effetti positivi sull'affidabilità e validità dei risultati raggiunti. Inoltre, per l'identificazione dei 13 casi di studio (si rimanda all'Appendice per i dettagli) ci si è avvalsi dei seguenti criteri di selezione: 1) Rilevanza e coerenza dell'oggetto di impresa rispetto agli scopi specifici dello studio; 2) Rilevanza e completezza delle informazioni reperibili e 3) Omogeneità delle fasi temporali (tutte le imprese agricole indagate hanno sperimentato una fase di avvio e una di sviluppo dell'attività agrituristica). La *terza fase* della ricerca ha riguardato la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati, ottenuti principalmente attraverso interviste dirette e somministrazione di questionari agli imprenditori agricoli sui seguenti temi principali: i) dimensione e caratteristiche peculiari delle imprese agricole e dei relativi agriturismi; ii) assetto proprietario-imprenditoriale; iii) tipologia di immobili utilizzati per l'azienda agricola e/o per l'attività turistico-ricettiva; iv) grado di consapevolezza e di adesione ai principi della sostenibilità; v) propensione all'investimento in azioni concrete finalizzate alla sostenibilità. Infine, le risposte alle interviste e ai questionari sono state tra loro comparate con l'intento di identificare

similitudini e differenze e i risultati di questo processo sono stati successivamente triangolati con quelli derivanti da altre fonti al fine di sviluppare relazioni causali robuste e consistenti e rafforzare la validità dei risultati dei casi di studio (Eisenhardt e Graebner 2007; Johansson 2003; Jick 1979).

Nel complesso, l'indagine si è avvalsa delle seguenti fonti: interviste (*de visu* e telefoniche con gli imprenditori agricoli o membri della famiglia coinvolti nell'attività); questionari via e-mail (esclusivamente destinati agli imprenditori); documenti informativi e database di istituzioni (Istat, CCIAA, Confagricoltura); siti web delle imprese indagate e normative regionali vigenti in materia.

## 5. Analisi e discussione dei risultati

La ricerca su campo ha riguardato 13 agriturismi di successo localizzati in aree rurali di particolare interesse culturale e naturalistico all'interno delle 4 Province della Regione Lazio.

Coerentemente con la metodologia, i risultati sono riportati attraverso le risposte alle interviste relative alle due fasi di osservazione del fenomeno (avvio e sviluppo dell'attività agrituristica) e vengono analizzati e discussi attraverso il framework interpretativo della co-evoluzione al fine di far emergere le sinergie tra le imprese agricole, i loro territori e i turisti.

### *Fase 1: Avvio dell'agriturismo*

Tutti gli imprenditori intervistati evidenziano l'esistenza di spazi all'interno delle proprie imprese agricole immerse in ampie aree rurali al di fuori dei classici circuiti turistici. Centrale risulta la capacità degli imprenditori agricoli di riconoscere il valore di questi luoghi e delle comunità che li abitano, nonché la volontà di investire in appropriate riqualificazioni anche in chiave turistico-ricettiva in risposta ad una domanda di turismo rurale in forte crescita. Oltremodo rilevante è il ruolo dei *policy maker* nel garantire condizioni favorevoli alla nascita di siffatte attività, attraverso una oculata amministrazione del territorio.

*"È grazie a questa bella campagna romana e alla nostra torretta centenaria che abbiamo deciso di fare l'agriturismo con la collaborazione un po' di tutti. Oggi molti conoscono questo posto meraviglioso e i prodotti della sua terra proprio grazie alla nostra attività."*

*"Certo, non è costato poco ristrutturare questo nostro antico casale, ma ne è valsa la pena e ora se ne rende conto anche l'amministrazione comunale."*

*"Finalmente anche per gli stranieri ora non esistono più solo Roma e il Colosseo."*

*"Guardo il paesaggio immaginando quello che può offrire, ma è la natura che decide le cose: produce e distrugge."*

Dalle interviste si ricava che gli imprenditori agricoli sono consapevoli degli effetti benefici che possono derivare da un'interazione sinergica e duratura con i

*policy maker* (non solo territoriali), le comunità locali e i turisti. Parimenti, essi rispondono ai connotati del *lifestyle entrepreneur* cioè persone che sviluppano il proprio business sulla base di una visione dello sviluppo inteso come benessere “collettivo”, andando ben oltre il guadagno e l’interesse egoistico per perseguire attraverso un’interazione efficace basata su valori etici e morali il miglioramento della qualità della vita della propria famiglia, dell’impresa e della comunità locale.

*“Abbiamo rinnovato gli edifici esistenti nel rispetto delle leggi sulla sicurezza per tutti i nostri ospiti. Abbiamo faticato per ottenere le autorizzazioni però alla fine ci siamo riusciti e abbiamo dato nuova vita ai vecchi edifici.”*

*“In cucina usiamo sempre i nostri prodotti tipici e le antiche ricette.”*

*“I nostri metodi di produzione sono tradizionali, anche se nel corso degli anni abbiamo comprato nuovi macchinari. Noi oggi abbiamo più prodotti biologici perché rispettiamo il valore del nostro territorio e delle persone che come noi vogliono vivere bene.”*

*“Per noi la raccolta differenziata è importante e chiediamo ai nostri ospiti di fare attenzione ai loro rifiuti e a non sprecare l’acqua, la luce e a comportarsi educatamente.”*

Gli imprenditori evidenziano la *forte relazione circolare evolutiva* tra imprese agricole, loro territori e turisti. Da un lato, le imprese beneficiano delle tradizioni del territorio e del contatto umano con i turisti; dall’altro, offrono agli ospiti e ai residenti un’ospitalità sobria ed esperienze autentiche ricche di sapori locali. In tal modo si attivano scambi di conoscenza, cultura e buone pratiche, che determinano cambiamenti positivi nelle imprese, nei turisti e nelle comunità locali. In particolare, la totalità degli imprenditori intervistati sottolinea la valenza sociale dell’attività agrituristica per le proprie famiglie. Infatti, la rivitalizzazione dei territori rurali trattiene i giovani nei loro luoghi di origine, contribuendo alla conservazione e alla rigenerazione della comunità.

*“Ai nostri ospiti piace venire qui perché vivono un’esperienza unica, entrano in contatto con la nostra cultura, il nostro dialetto e le nostre tradizioni e il buon cibo. Gli olandesi ci chiedono il nostro buon vino e al mattino fanno colazione con le uova fresche.”*

*“Insieme agli abitanti e alle associazioni del nostro territorio organizziamo corsi di cucina ed escursioni per gli ospiti.”*

*“Nessuno dei miei due figli era interessato a lavorare la terra, come invece avevamo fatto sia io che mio padre. L’agriturismo, invece, mi ha permesso di tenerli vicini e di dargli un lavoro che potesse piacergli.”*

*“Abbiamo fatto il bene di tutto il paese. I nostri ospiti apprezzano la genuinità e la tipicità dei prodotti che poi acquistano anche dalle aziende vicine a noi.”*

Le interviste evidenziano anche *criticità* che hanno richiesto rilevanti sforzi di adattamento reciproco, soprattutto tra gli imprenditori agricoli e i *policy maker*. Emerge particolarmente lo scarso supporto di questi ultimi nella fase di avvio dell’agriturismo e la mancanza di una visione comune dei diversi attori coinvolti.

*“Molte persone là fuori non vedevano i vantaggi del lavorare insieme e di promuovere questo territorio ma anche tutta la regione.”*

*“Dobbiamo imparare a sostenerci meglio gli uni con gli altri perché da soli non ce la possiamo fare. Noi ce la mettiamo tutta.”*

*“I comuni ci sommergono con la burocrazia; perdiamo tanto tempo, però alla fine ce la facciamo.”*

In sintesi, questa prima fase mette in luce la necessità di una reciproca azione sinergica tra imprese e *policy maker* basata su interessi comuni, valori condivisi, senso di comunità, in mancanza della quale verrebbero minate le basi stesse di una co-evoluzione virtuosa e, conseguentemente, lo sviluppo sostenibile dei territori.

### *Fase 2: Sviluppo dell'agriturismo*

In questa fase, diventa fondamentale preservare i benefici raggiunti con l'avvio delle attività agrituristiche, intensificando la partecipazione attiva anche della comunità locale. Le interviste confermano l'importanza di adattamenti efficaci per sviluppare sinergie durature nel tempo e di come queste abbiano avuto ricadute positive sulla capacità attrattiva degli agriturismi e dei loro territori, rafforzandone la competitività. In particolare, gli imprenditori intervistati segnalano una crescita costante del numero degli ospiti, oltre che un ampliamento della gamma dei servizi offerti.

*“Rispetto a cinque anni fa, quando abbiamo aperto l'agriturismo, oggi accogliamo un numero maggiore di ospiti, per fortuna. Questo probabilmente è dovuto anche ai miglioramenti che abbiamo apportato negli anni.”*

*“Da quando abbiamo ampliato i servizi del nostro agriturismo con la fattoria didattica e i laboratori, abbiamo aumentato il numero degli ospiti, soprattutto stranieri.”*

Tuttavia, anche nella fase di sviluppo emergono contraddizioni che se non correttamente interpretate e gestite possono compromettere la capacità delle imprese agricole di contribuire ad uno sviluppo sano del territorio.

*“La nostra sopravvivenza dipende da come gli altri ci considerano. Quando capiscono il beneficio che apportiamo allora insieme diventa tutto più facile.”*

*“È molto frustrante per noi agricoltori, perché abbiamo cercato di sostenere la nostra attività attraverso l'agriturismo ma dobbiamo sempre faticare per risolvere le pratiche burocratiche.”*

*“Dopo il terremoto di Amatrice molti turisti hanno disdetto. In TV non si faceva altro che parlare di messa in sicurezza di interi paesi.”*

Inoltre, dalle interviste si ricava che gli imprenditori agricoli devono prestare particolare attenzione alle evoluzioni ambientali e, in particolare, ai cambiamenti tecnologici e a quelli della domanda turistica. La natura rurale delle imprese deve, infatti, coniugarsi con il confort attraverso investimenti in tecnologie non invasive, anche per meglio soddisfare i bisogni di un turista che cerca sobrietà e servizi di



qualità.

*“Anche se i nostri clienti continuano a sceglierci perché vogliono stare a contatto con le nostre tradizioni, abbiamo attrezzato le camere con il wi-fi.”*

*“Quando abbiamo aperto il nostro agriturismo, non ci siamo preoccupati del sito internet, ma nel tempo abbiamo dovuto cambiare idea e questo ci è anche servito per far conoscere meglio le diverse attività dell’azienda e del reatino.”*

*“Per andare incontro ai nostri ospiti abbiamo dovuto aprire una pagina Facebook.”*

Nonostante le contraddizioni evidenziate, la quasi totalità degli intervistati si è dichiarata soddisfatta della scelta strategica dell’agriturismo e tornerebbe a ripeterla.

*“Rifarei la stessa scelta perché noi siamo i custodi del nostro territorio.”*

*“Nonostante le difficoltà, se tornassi indietro lo rifarei, perché l’agriturismo mi ha permesso di mantenere i contatti con il mio territorio e la mia famiglia.”*

*“Siamo tornati a coltivare appieno i nostri terreni agricoli perché grazie all’agriturismo abbiamo un motivo in più.”*

*“L’agriturismo ci consente migliori condizioni di vita anche perché prima i nostri guadagni erano solo legati all’azienda agricola.”*

In sintesi, in questa fase dello sviluppo emerge come denominatore comune delle interviste effettuate la consapevolezza dei benefici conseguenti alla rivitalizzazione del territorio in cui è radicato l’agriturismo, particolarmente in termini di: riqualificazione di edifici e spazi rurali esistenti e costruzione di infrastrutture nel rispetto della tradizione contadina del luogo e dell’ecosistema territoriale locale; convenienza economica e sociale per le imprese agricole e per i territori.

In generale, i risultati dei casi di studio sono coerenti con il framework interpretativo proposto. Essi dimostrano il ruolo sinergico delle imprese agricole nel favorire processi di co-evoluzione virtuosa all’interno dei territori in cui esse sono radicate. Inoltre, l’analisi dei casi ha messo in evidenza che le imprese agricole creano e sviluppano attività agrituristiche sulla base di continui, efficaci reciproci adattamenti con i loro territori e i turisti, contribuendo in modo sostanziale al benessere sociale attraverso il rafforzamento della competitività delle imprese stesse e dei loro territori.

## **6. Conclusioni**

Il presente lavoro ha analizzato il ruolo delle imprese agricole nei processi di sviluppo sostenibile dei territori in cui sono radicate concentrandosi sull’attività agrituristiche. I risultati raggiunti possono risultare interessanti dal punto di vista sia manageriale sia teorico.

In particolare, sono state individuate tre principali determinanti capaci di favorire una co-evoluzione virtuosa per uno sviluppo sostenibile delle imprese e dei territori a vocazione rurale: *tourist experience*, *approccio sistemico*, *responsabilità sociale*. Esse vengono discusse di seguito sottolineandone le implicazioni manageriali per gli imprenditori agricoli e per i *policy maker*.

La prima determinante (*tourist experience*) implica la necessità di una visione critica e olistica delle evoluzioni sociali e una attenta valutazione delle possibili ricadute sullo sviluppo delle imprese agricole e dei territori in cui esse sono radicate. Oltremodo importante è interpretare attentamente la relazione tra il bisogno di protagonismo del turista e la comunità ospitante. I turisti, con i loro atteggiamenti, i loro valori e il loro bagaglio culturale, interagiscono con molti soggetti all'interno dei territori che hanno scelto di visitare e dunque influenzano i processi di co-evoluzione.

La seconda determinante (*approccio sistemico*) chiama in causa *in primis* il necessario continuo monitoraggio dell'assetto sistemico delle imprese come dei territori. Il che significa curare la propria competitività e, quindi, rafforzare la propria capacità di adattamento ai contesti in evoluzione, oltre che la capacità di reciproco adattamento. Inoltre, decisiva ai fini della ricercata sostenibilità dello sviluppo è la volontà e la capacità di attivare e gestire un insieme di relazioni cooperative coinvolgenti molti soggetti a molteplici livelli tra loro in rapporto di funzionalità reciproca: micro/impresa, meso/territorio e macro/resto della società. La consapevolezza della reciproca funzionalità è un prerequisito fondamentale per attivare strategie condivise e – perciò – capaci di promuovere cambiamenti positivi all'interno dei territori migliorandone la competitività.

La terza determinante (*responsabilità sociale*) implica anzitutto una visione delle imprese agricole e dei territori come "comunità". Il che significa esaltare la capacità delle persone di cooperare stabilmente sulla base di obiettivi, interessi e valori condivisi, ma anche di sentimenti legati ad una comune appartenenza. Non può esserci co-evoluzione virtuosa se manca il senso della comunità, nelle imprese agricole come nei territori e nessuna comunità può esistere senza legami, anche morali, tra le persone che vi partecipano. Valori morali e comportamenti etici sono i prerequisiti di una azione sinergica tesa al perseguimento di uno sviluppo sano e sostenibile dei territori rurali: «sono dunque necessari cambiamenti radicali ed urgenti per ridare all'agricoltura – ed agli uomini dei campi – il giusto valore *come base di una sana economia*, nell'insieme dello sviluppo della comunità sociale» (*Laborem exercens* 1981, p. 29).

Per le implicazioni teoriche si evidenzia quanto segue. In primo luogo, i risultati del presente studio sono coerenti con quelli di altri studi sull'argomento: le imprese agricole indagate, attraverso la creazione e lo sviluppo di attività agrituristiche, assolvono ad un ruolo propulsivo nello sviluppo sostenibile dei territori in cui esse sono radicate e nello sviluppo del settore turistico (e.g., Addinsall et al. 2017; Asciuto et al. 2013; Barbieri 2013; Saxena et al. 2007; Slee et al. 1997). Questo ruolo propulsivo è da collegare anzitutto ad una ben precisa scelta strategica dell'impresa agricola, finalizzata a creare valore per i territori, le comunità locali e i turisti,

valorizzando la cultura rurale nel rispetto dei luoghi e delle persone che li abitano (e.g., Santucci 2017; Paniccia e Vannini 2012; Uriely 2005; Pedersen 2002).

In secondo luogo, in letteratura è ampiamente riconosciuto il supporto dell'agriturismo alla sostenibilità economica dell'impresa agricola (e.g., Santucci 2017; Mastronardi et al. 2015; LaPan e Barbieri 2014; Tew e Barbieri 2012). Al contempo, emerge l'esigenza di una lettura integrata delle tre dimensioni della sostenibilità (Addinsall et al. 2017; Barbieri 2013; McGehee 2007; Colton e Bissix 2005). I risultati del presente studio mostrano come la prospettiva co-evolutiva può rappresentare un supporto interpretativo utile per cogliere, secondo una visione olistica della sostenibilità, le sinergie create dall'interazione continua nel tempo tra imprese agricole, territori e turisti. In questa ottica, l'adozione di un approccio sistemico nella gestione di imprese e territori diventa il presupposto necessario per una coevoluzione virtuosa. Infatti, la cura nel tempo della propria sistemicità è alla base della competitività e dunque essa condiziona le stesse possibilità di adattamento co-evolutivo (Cafferata 2014). Pertanto, anche il monitoraggio dell'assetto sistemico del territorio (livello meso) diventa cruciale affinché esso possa fare da efficace anello di congiunzione tra le imprese agricole (livello micro) e il resto della società (livello macro), con ricadute positive sulla sostenibilità e sulla competitività sia delle imprese sia dei territori (Paniccia e Leoni 2017; Hodgson 2013; Boschma e Martin 2010; Murmann 2003).

In terzo luogo, i risultati mostrano come lo sviluppo degli agriturismi richiede politiche agricole e ambientali volte ad incoraggiare una cooperazione duratura dentro e tra i territori (Brouder e Fullerton 2015; Pechlaner e Volgger 2012; Beritelli 2011; Weidenfeld et al. 2010; Saxena e Ilbery 2008). L'aspetto assume particolare rilevanza se si considera che in Italia, delle 756.457 imprese agricole solo il 3% (22.661) ha deciso di porre in essere la strategia di diversificazione dell'agriturismo. Esistono, pertanto, ancora ampie possibilità per un più incisivo contributo delle imprese agricole allo sviluppo sostenibile dei loro territori (Hunter 1997).

In conclusione, i risultati raggiunti in questo studio, sebbene solo parzialmente generalizzabili e suscettibili di miglioramento, risultano interessanti sia dal punto di vista teorico, sia per i *decision maker* e i *policy maker*. In merito al contributo teorico, questo studio ha dimostrato come lo sviluppo sostenibile non può che essere il risultato di una azione sinergica coinvolgente molteplici soggetti animati da una visione comune dello sviluppo, da professionalità e responsabilità. Per quanto riguarda le politiche agricole e ambientali, indipendentemente dalle buone intenzioni degli imprenditori e dalla straordinaria ricchezza del patrimonio naturale e culturale del Paese, i risultati richiamano ad un maggiore impegno i *policy maker* nel fornire un adeguato sostegno alle imprese agricole e ai loro imprenditori.

Infine, questo lavoro non è esente da limiti. Infatti, l'indagine prende in esame soltanto un campione di imprese agricole, tutte localizzate nella regione Lazio. Future ricerche potrebbero ampliare il campo di indagine a livello nazionale e internazionale, anche attraverso analisi comparative tese a valutare i benefici del modello dell'agriturismo in contesti territoriali diversi. Inoltre, i risultati del presente studio potrebbero essere arricchiti sia attraverso interviste ad altri

soggetti chiave, quali soprattutto turisti e comunità locali, sia tramite l'utilizzo di strumenti di analisi quantitativa.

## Appendice. Casi di studio analizzati e loro caratteristiche.

Agriturismi	Anno di costituzione agriturismo	Anno di costituzione impresa agricola	Aspetto proprietario	Unità abitative	Camere	Letti	Prezzo medio pernottamento <sup>6</sup>	Dipendenti <sup>7</sup>	Clienti	Prodotti azienda agricola	Laboratori Punti vendita	Certif. BIO
<b>1. Casale Verde Luna</b> (Provincia di Frosinone - Piglio)	2000	2000	Conduzione familiare	2	6	12	80	3	Italiani	Vino, marmellate	Si	Si
<b>2. La Torretta</b> (Provincia di Frosinone - Arpino)	1996	1993	Conduzione familiare	3	15	26	48	4	30% stranieri 70% italiani	Olio, vino, ortaggi di stagione	Si	Si
<b>3. Azienda agricola Ganci</b> (Provincia di Latina - Borgo Grappa)	2010	1954	Conduzione familiare	3	2	2	70	8	20% stranieri 80% italiani	Olio, vino, ortaggi, confetture, gelatine di vino, miele.	Si	Si
<b>4. Cincinnato</b> (Provincia di Latina - Cori)	2013	1947	Cooperativa	2	15	39	80	15	60% italiani 40% stranieri	Vino e prodotti delle aziende della cooperativa.	Si	No
<b>5. Colle Cesoni</b> (Provincia di Rieti - Casaprota)	2008	2000	Conduzione familiare	4	5	10	122	2	60% stranieri	Olio	Si	No
<b>6. Corlando Tre</b> (Provincia di Rieti - Colvecchio)	1997	1932	Conduzione familiare	5	14	16	70	-0	Stranieri (Nord Europa)	Cereali, foraggi e olio. Allevamento mucche limousine in purezza.	Si	Si
<b>7. Le Mole sul Farfa</b> (Provincia di Rieti - Mompeo)	2003	2000	Conduzione familiare	2	6	18	90	0	Stranieri	Olio, ortaggi di stagione	Si	No
<b>8. Sant'Illario sul Farfa</b> (Provincia di Rieti - Poggio Nativo)	1999	1900	Conduzione familiare	2	6	24	80	3	Italiani	Olio	Si	Si
<b>9. Santo Pietro</b> (Provincia di Rieti - Fara in Sabina)	1950	2002	Conduzione familiare	2	7	14	70	6	20% stranieri 80% italiani	Olio	Si	No

(continua)

<sup>6</sup> Il prezzo medio si riferisce al costo medio per una notte in camera doppia.

<sup>7</sup> Il numero di dipendenti è una stima media perché molti di loro hanno contratti di lavoro stagionali o a chiamata.

(continua)

<b>10. Il Bagolaro</b> (Provincia di Roma - Nerola)	2003	2003	Conduzione familiare	0	2	10	70	30	10% stranieri 90% italiani	Olio, ortaggi, maiali	Si	No
<b>11. Il Torrino dei Gelsi</b> (Provincia di Roma - San Gregorio da Sassola)	2006	1900	Conduzione familiare	4	5	15	90	2	Stranieri europei Famiglie italiane	Olio, frutta	Si	No
<b>12. Giulia di Gallese</b> (Provincia di Viterbo - Gallese)	1999	1999	Conduzione familiare	1	9	22	100	1	50% stranieri	Prodotti dell'orto	No	No
<b>13. La Piantata</b> (Provincia di Viterbo - Arlena di Castro)	2004	1999	Conduzione familiare	9	4	25	150	5	Italiani (giovani e coppie)	Miele, confetture, olio, birra, passito, vino, aceto.	Si	Si

## Bibliografia

- Abatecola, G. (2012). Interpreting corporate crises: Towards a co-evolutionary approach. *Futures*, 44(10), 860-869.
- Addinsall, C., Scherrer, P., Weiler, B., & Glencross, K. (2017). An ecologically and socially inclusive model of agritourism to support smallholder livelihoods in the South Pacific. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(3), 301-315.
- Ahlstrom, D., & Bruton, G.D. (2010). Rapid institutional shifts and the co-evolution of entrepreneurial firms in transition economies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 531-554.
- Asciuto, A., Di Franco, C.P., & Schimmenti, E. (2013). An exploratory study of sustainable rural tourism in Sicily. *International Journal of Business and Globalisation*, 11(2), 149-158.
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). Staying within the fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of sustainable tourism*, 8(5), 378-392.
- Barbieri, C. (2009). A comparison of agritourism and other farm entrepreneurs: Implications for future tourism and sociological research on agritourism. In D.B. Klenosky, B. David, & C.L. Fisher (a cura di), *Proceedings of the 2008 Northeastern recreation research symposium*, March 30–April 1, Bolton Landing, NY, 343–349.
- Barbieri, C. (2013). Assessing the Sustainability of Agritourism in the US: A comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 252-270.
- Barile, S., Saviano, M., Iandolo, F., & Caputo, F. (2017). La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti: un modello a Tripla Elica. In Borgonovi E. et al. (a cura di), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*. Bologna: il Mulino.
- Barnard, C.I. (1938). *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione* (trad. it 1970). Torino: UTET.
- Baum, J. A. C. & Singh, J. (a cura di) (1994). *Evolutionary Dynamics of Organizations*. New York: Oxford University Press.
- Belletti, G. (2010). Ruralità e turismo. *Agriregionieuropa*, 20. Disponibile on line: <http://agriregionieuropa.univpm.it>.
- Benson, J.K. (1977). Organizations: A Dialectical View. *Administrative Science Quarterly*, 1, 1-21.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), 607-629.
- Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.
- Borgonovi, E., Gaetano, A., & Fellegara, A.M. (2017), *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*. Bologna: il Mulino.

- Boschma, R., & Martin, R. (2010). The aims and scope of evolutionary economic geography. *The handbook of evolutionary economic geography*, 3-39.
- Brandth, B., & Haugen, M.S. (2007). Gendered work in family farm tourism. *Journal of Comparative Family Studies*, 379-393.
- Breslin, D. (2011). Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices. *Futures*, 43(9), 1020-1028.
- Broccardo, L., Culasso, F., & Truant, E. (2017). Unlocking Value Creation Using an Agritourism Business Model. *Sustainability*, 9(9), 1618.
- Brondoni, S.M. (2014). Global Capitalism and Sustainable Growth. From Global Products to Network Globalisation. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 10-31.
- Brondoni, S.M. (2016). Global Tourism Management. Mass, Experience and Sensations Tourism. *Symphonya*, 1, 7.
- Brondoni, S.M. (2012). Mercati globali e politiche di sviluppo delle industrie alimentari italiane. *Industrie alimentari*, 523, 34-36.
- 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. In *Urban Forum* 25(4), 419-430.
- Brouder, P., Clav., S.A., Gill, A., & Ioannides, D. (a cura di) (2016). *Tourism Destination Evolution*. Londra: Routledge.
- Brundtland, G.H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: "our common future."* United Nations.
- Burton, R.J. (2004). Seeing through the 'good farmer's' eyes: towards developing an understanding of the social symbolic value of 'productivist' behaviour. *Sociologia Ruralis*, 44(2), 195-215.
- Busby, G., & Rendle, S. (2000). The transition from tourism on farms to farm tourism. *Tourism management*, 21(6), 635-642.
- Cafferata, R. (2009). Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa, *Impresa Progetto. Electronic journal of management*, 1.
- Cafferata, R. (2014). *Management in adattamento: tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Bologna: il Mulino.
- Carlsen, J., Getz, D., & Ali-Knight, J. (2001). The environmental attitudes and practices of family businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(4), 281-297.
- Carpio, C.E., Wohlgenant, M.K., & Boonsaeng, T. (2008). The demand for agritourism in the United States. *Journal of Agricultural and Resource Economics*, 254-269.



- Caselli L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Caselli, C. (2003). Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali. *Symphonya-Emerging Issues in Management*, 1.
- 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.
- Che, D., Veeck, A., & Veeck, G. (2005). Sustaining production and strengthening the agritourism product: Linkages among Michigan agritourism destinations. *Agriculture and Human values*, 22(2), 225-234.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Choo, H., & Jamal, T. (2009). Tourism on organic farms in South Korea: a new form of ecotourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(4), 431-454.
- Clemens, R. (2004). Keeping farmers on the land: agritourism in the European Union. *Iowa Ag Review*, 10(3), 8-9.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: UTET.
- Colton, J.W., & Bissix, G. (2005). Developing agritourism in Nova Scotia: Issues and challenges. *Journal of sustainable agriculture*, 27(1), 91-112.
- Confagricoltura (2017a). *Imprese agricole iscritte nel Registro delle Imprese*. Disponibile on line: [http://www.confagricoltura.it/ita/comunicazioni\\_centro-studi/rapporti-economici/imprese-agricole-iscritte-nel-registro-delle-imprese-nel-2016-flessione-complessiva-e-delle-femminili-quasi-nulla-in-forte-ripresa-delle-under-35.php](http://www.confagricoltura.it/ita/comunicazioni_centro-studi/rapporti-economici/imprese-agricole-iscritte-nel-registro-delle-imprese-nel-2016-flessione-complessiva-e-delle-femminili-quasi-nulla-in-forte-ripresa-delle-under-35.php)
- Confagricoltura (2017b). *Sviluppo dell'offerta di agriturismo in Italia (2007-2016)*. Disponibile on-line: [http://www.confagricoltura.it/ita/comunicazioni\\_centro-studi/rapporti-economici/sviluppo-dellofferta-di-agriturismo-in-italia-2007-2016.php](http://www.confagricoltura.it/ita/comunicazioni_centro-studi/rapporti-economici/sviluppo-dellofferta-di-agriturismo-in-italia-2007-2016.php)
- Contini, C., Scarpellini, P., & Polidori, R. (2009). Agri-tourism and rural development: The Low-Valdelsa case, Italy. *Tourism Review*, 64(4), 27-36.
- Darwin, R. C. (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. Londra: John Murray.
- Delbufalo, E., & Appolloni, A. (2012). Collaborazione orizzontale e responsabilità sociale nel settore delle telecomunicazioni: una lettura attraverso la teoria dell'agenzia. Cerruti C.. (a cura di): *Internazionalizzazione e innovazione. Approcci ed esperienze*, 141-175.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- Edmondson, A.C., & McManus, S.E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of management review*, 32(4), 1246-1264.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25.

- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century*, 73. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Etzkowitz, H.; Leyesdorff, L. (1998). A triple helix of University-Industry-Government Relations: Introduction. *Industry and H*, 12(4) 197-201.
- Evangelista, R. (2015). Il determinismo insostenibile. Dagli effetti retroattivi della Rivoluzione verde alla via democratica del sistema aperto. In Silvestrelli P. (a cura di), *Lo sviluppo sostenibile del territorio. Problematiche e opportunità*. Macerata: Eum - Edizioni Università di Macerata.
- Everett, S., & Aitchison, C. (2008). The role of food tourism in sustaining regional identity: A case study of Cornwall, South West England. *Journal of sustainable tourism*, 16(2), 150-167.
- Fennell, D.A. & Weaver, D.B. (1997). *Vacation farms and ecotourism in Saskatchewan, Canada*. *Journal of Rural Studies* 13(4), 467-75.
- Ferrando P.M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'Impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1, 1-18.
- Flanigan, W.H., Zingale, N.H., Theiss-Morse, E.A., & Wagner, M.W. (2014). *Political behavior of the American electorate*. Cq Press.
- Florida, R. (2002). The Rise of the Creative Class—and how it's transforming work, leisure, community and every day life. *New York: Basic Books*.
- Francesco (2015). *Laudato si'. Lettera Enciclica*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- Franch, M., & Martini, U. (a cura di) (2013). *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. il Mulino: Bologna.
- 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.
- Giovanni Paolo II (1981). *Laborem excercens. Lettera Enciclica*. Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- Golinelli G.M., (2016). *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*. Padova: Cedam, 67-113.
- Golinelli, G.M. (2010). *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo, vol. II*. Padova: Cedam.
- Golinelli, G.M., & Volpe, L. (2012). *Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile*. Padova: Cedam.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (2000). *La creazione del valore. Sviluppo & Organizzazione*, 177, 87-111.

- Gregori L., Pencarelli, F., Splendiani S., & Temperini V. (2013). Turismo sostenibile e creazione di valore per il territorio: verso un modello olistico di misurazione dell'impatto degli eventi. In Franch M. e Martini U. (a cura di), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. - Bologna: il Mulino.
- Hall, M. C., & Williams, A. (a cura di). (2008). *Tourism and innovation*. Routledge
- Hegarty, C., & Przezbórska L. (2005). Rural and agri-tourism as a tool for reorganising rural areas in old and new member states – a comparison study of Ireland and Poland. *International Journal of Tourism Research* 7(2), 63-77.
- 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*, 36-349. Disponibile on line: <http://edition.cnn.com/travel/article/monastery-stays-travel/index.html> (30 settembre 2017):.
- Hunter, C. (1997). Sustainable tourism as an adaptive paradigm. *Annals of tourism research*, 24(4), 850-867.
- IntesaSanpaolo (2016), *Il settore agro-alimentare in Italia. Focus sul vitivinicolo e carni*. Direzione "Studi e Ricerche". Torino, 3 maggio.
- ISMEA (2016). *Agriturismo e multifunzionalità dell'azienda agricola Strumenti e tecniche per il management*. Disponibile on line: [http://www.reterurale.it/downloads/Agriturismo\\_multifunzionalit%C3%A0.pdf](http://www.reterurale.it/downloads/Agriturismo_multifunzionalit%C3%A0.pdf).
- ISTAT (2008). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2007*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2009). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2008*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2010). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2009*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2011). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2010*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2012). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2011*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2013). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2012*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2014). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2013*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2015). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2014*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- ISTAT (2016). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2015*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.

- ISTAT (2017). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2016*. Disponibile on line: <http://www.istat.it>.
- Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johansson, R. (2003). Case study methodology. *The International Conference on Methodologies in Housing Research, Stockholm*.
- Kast, F.E., & Rosenzweig, J.E. (1973). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, 15(4), 447-465.
- Klitsunova, V. (2004). Role of associations in rural tourism product development and promotion. *Seminar on rural tourism in Europe: guidelines for development*, Yaremcha, Ukraine, 25-26 September 2003.
- 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. doi:10.1016/j.tourman.2013.07.007
- Koutsouris, A., Gidarakou, I., Grava, F., & Michailidis, A. (2014). The phantom of (agri) tourism and agriculture symbiosis? A Greek case study. *Tourism Management Perspectives*, 12, 94-103.
- LaPan, C., & Barbieri, C. (2014). The role of agritourism in heritage preservation. *Current Issues in Tourism*, 17(8), 666-673.
- Leeds, R., & Barrett, E. (2004). Agritourism: Cultivating a trend. *Symposium conducted at the meeting of advancing community tourism. Logan, OH*.
- 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.
- Lewontin, R.C. (1989). Adaptation. *Scientific American*, 239(3), 157-169.
- Ma, M., & Hassink, R. (2013). An evolutionary perspective on tourism area development. *Annals of Tourism Research*, 41, 89-109.
- Marin, C., & Jafari, J. (2002). Sustainable Hotels for sustainable destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 266-268.
- Mastronardi, L., Giaccio, V., Giannelli, A., & Scardera, A. (2015). Is agritourism eco-friendly? A comparison between agritourisms and other farms in Italy using farm accountancy data network dataset. *SpringerPlus*, 4(1), 590.
- McGehee, N.G. (2007). An agritourism systems model: A Weberian perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 111-124.
- McKelvie, J. (2004). Agritourism in Europe. *Travel & Tourism Analyst*, (July), 1-44.
- Montella M. (2009). *Valore e Valorizzazione del Patrimonio Culturale Storico*, Milano: Mondadori Electa.
- Murmann, J.P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge University Press.
- Napolitano M.R., Riviezzo A., & Codato G. (2011). La gestione strategica del centro città: una proposta di metodo e un confronto tra esperienze

- internazionali, in R. Cafferata, M. Mari, G. Abatecola e V. Formisano (a cura di), *Management Immobiliare*. Milano: FrancoAngeli.
- Nelson, R.R. (2006). Evolutionary social science and universal Darwinism. *Journal of Evolutionary Economics*, 16(5), 491-510. doi:10.1007/s00191-006-0025-5.
- Nilsson, P.Å. (2002). Staying on farms: An ideological background. *Annals of tourism research*, 29(1), 7-24.
- Ollenburg, C., & Buckley, R. (2007). Stated economic and social motivations of farm tourism operators. *Journal of Travel Research*, 45(4), 444-452.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Paniccia, P.M.A. (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.M.A., & Leoni, L. (2017). Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*, 1-28.
- Paniccia, P.M.A., & Vannini, I., (2012). Da impresa agricola a agriturismo: un percorso nell'ottica della sostenibilità. In D'Ascenzo F. et al. (a cura di), *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*. Milano: Franco Angeli.
- Paniccia, P.M.A., Leoni, L. & Cicerchia, A. (2015). *Residenze e borghi storici in Italia: un'opportunità di crescita sinergica nell'ottica della sostenibilità per il management turistico e immobiliare, in Tendenze evolutive del management nel settore immobiliare: continuità e cambiamento*. Bologna: il Mulino.
- Paniccia, P.M.A., Silvestrelli, P., Montella, M.M., Rozera, C. & Valeri, M. (2013). Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'Albergo Diffuso come progetto di valorizzazione per il territorio, in Franch M. e Martini U. (a cura di) *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. Bologna: il Mulino.
- Paniccia, P.M.A.; Pechlaner, H. & Valeri, M. (2010). The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso. In: K. Weiermair, F. Go, P. Keller, & H. Pechlaner (a cura di), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pechlaner, H., & Volgger, M. (2012). How to promote cooperation in the hospitality industry: Generating practitioner-relevant knowledge using the GABEK qualitative research strategy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(6), 925-945.
- Pedersen, A. (2002). Managing tourism at world heritage sites. *A practical manual for World Heritage site managers*. ICOMOS.
- 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 M.

- Franch e U. Martini (a cura di), *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*. Bologna: il Mulino.
- Phillip, S., Hunter, C., & Blackstock, K. (2010). A typology for defining agritourism. *Tourism Management*, 31(6), 754-758.
- Pilotti, L. (a cura di) (2011). *Creatività, innovazione e territorio: ecosistemi del valore per la competizione globale*. Bologna: il Mulino.
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2004). *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competing across locations: Enhancing competitive advantage through a global strategy*. Harvard Business School Press.
- 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*, 1(2), 1-18.
- Prebensen, N.K., Vittersø, J., & Dahl, T.I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240-261.
- 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.
- Reeder, R.J., & Brown, D.M. (2005). *Recreation, tourism and rural well-being. Economic Research Report No. (ERR-7)*. Washington, DC: Economic Research Service, United States Department of Agriculture.
- Risso, M. (2012). Exploring Partnerships for Social Innovation. *Symphonya*, 2, 26.
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). The Competitive Destination: A Sustainable Perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7. doi:10.1079/9780851996646.0000
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112-126.
- Santucci, F.M. (2017). Agritourism for rural development in Italy, evolution, situation and perspectives. *Fundamental and Applied Studies in EU and CIS Countries*, 302.
- Saxena, G., & Ilbery, B. (2008). Integrated rural tourism a border case study. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 233-254.
- Saxena, G., Clark, G., Oliver, T., & Ilbery, B. (2007). Conceptualizing integrated rural tourism. *Tourism Geographies*, 9(4), 347-370.
- Schillaci C. E. e Longo M.C. (2010). *Territoriali Imprenditoriali. Nuovi scenari di competitività etica*. Rubbettino.
- Schilling, B., Marxen, L., Heinrich, H., & Brooks, F. (2006). *The opportunity for agritourism industry development in New Jersey*. New Brunswick, NJ: Rutgers, State of New Jersey, Food Policy Institute. Retrieved from <http://foodpolicy.rutgers.edu>

- Sharpley, R. (2002). Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus. *Tourism management*, 23(3), 233-244.
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207-214.
- Shen, F., Cottrell, S.P., Hughey, K.F., & Morrison, K. (2009). Agritourism sustainability in rural mountain areas of China: a community perspective. *International Journal of Business and Globalisation*, 3(2), 123-145.
- Silvestrelli, P. (2012). Hospitality Innovation through Historic Sites Requalification in Italy: Evidences from Marche Region. In M. Kozak & N. Kozak (a cura di), *2nd Interdisciplinary Tourism Research Conference Proceedings Books* (pp. 982-995). Ankara: Detay Yayincilik.
- Silvestrelli, P. (2015). *Lo sviluppo sostenibile del territorio. Problematiche e opportunità*. Macerata: Eum - Edizioni Università di Macerata
- Slee B., Farr H., & Snowdon, P. (1997). The economic impact of alternative types of rural tourism. *Journal of Agricultural Economics*, 48(2)179-192.
- Sonnino, R. (2004). For a 'piece of bread'? Interpreting sustainable development through agritourism in Southern Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 44(3), 285-300.
- Srikatanyoo, N., & Campiranon, K. (2010). Agritourist needs and motivations: The Chiang Mai case. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(2), 166-178.
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Tew, C., & Barbieri, C. (2012). The perceived benefits of agritourism: The provider's perspective. *Tourism Management*, 33, 215-224
- Torre, T. (2012). *Turismo e qualità. Tra responsabilità e sostenibilità. Un approfondimento sulla Liguria*. Roma: Aracne.
- Turnock, D. (2002). Prospects for sustainable rural cultural tourism in Maramureş, Romania. *Tourism Geographies*, 4(1), 62-94.
- Unicredit (2016). *Coltivare il futuro. Il settore agroalimentare*. Disponibile on line: [https://www.unicredit.it/content/dam/ucpublic/it/chisiamo/documents/noieleeprese/Agroalimentare%20ITALIA\\_16%20maggio%202016%282%29.pdf](https://www.unicredit.it/content/dam/ucpublic/it/chisiamo/documents/noieleeprese/Agroalimentare%20ITALIA_16%20maggio%202016%282%29.pdf)
- UNWTO (2013). *Sustainable Tourism for Development*. Disponibile on line: <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/devcoengfinal.pdf>
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments. *Annals of Tourism research*, 32(1), 199-216.
- Valdani, E., & Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*. Milano: Egea.
- Valdivia, C., & Barbieri, C. (2014). Agritourism as a sustainable adaptation strategy to climate change in the Andean Altiplano. *Tourism Management Perspectives*, 11, 18-25.

- Valeri, M., & Baiocco, S. (2012). The integration of a Swedish minority in the hotel business culture: the case of Riva del Sole. *Tourism Review*, 67(1), 51-60.
- Veeck, G., Che, D., & Veeck, J. (2006). America's changing farmscape: a study of agricultural tourism in Michigan. *The Professional Geographer*, 58(3), 235-248.
- Vogt, L. (2013) The economic side of agrotourism: business performance and competitive factors. *Economia agro-alimentare XV*(3), 77-102.
- Volberda, H.W., Van Den Bosch, F.A., & Mihalache, O.R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Weaver, D.B. (2000). A broad context model of destination development scenarios. *Tourism management*, 21(3), 217-224.
- Weber, M. (2000). *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*. Milano: Rizzoli.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizing*. New York: 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.
- Wicks, B.E., & Merrett, C.D. (2003). Agritourism: An economic opportunity for Illinois. *Rural Research Report*, 14(9), 1-8.
- Yang, L. (2012). Impacts and challenges in agritourism development in Yunnan, China. *Tourism Planning & Development*, 9(4), 369-381.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.), Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Zeitz, G. (1980). Interorganizational dialectics. *Administrative Science Quarterly*, 72-88.