



HERITY Wizard's Days

KNOWLEDGE MANAGEMENT
PER LO SVILUPPO
LOCALE INTEGRATO

ROMA, 13 Aprile 2018

A cura di
M. Quagliuolo & P. Paniccia

© HERITY - DRI, 2018

HERITY WIZ .03

In cooperazione con





Paola PANICCIA, Sara POGGESI, Gianpaolo ABATECOLA

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
Dipartimento di Management e Diritto

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

1. Introduzione

Un importante aspetto della dinamica competitiva tra paesi su scala globale riguarda il modo in cui è usato il patrimonio culturale e naturale dei territori e i ritorni dall'investimento nella sua unicità.

L'identità dei territori diventa dunque essa stessa una preziosa risorsa di conoscenza cui ancorare innovazioni inimitabili, spostando il focus sui processi di sviluppo locale e rafforzando il legame tra territori e imprese in un'ottica di *open innovation*. E' peraltro evidente l'aumento, nella quantità e nella qualità, delle forme di offerta turistica di molte destinazioni del mondo, che coinvolgono molteplici soggetti dentro e tra territori. Oltremodo lampante è la straordinaria evoluzione della domanda (non solo turistica), che richiede sempre più autenticità e cultura.

In questo scenario di intense sollecitazioni al rinnovamento e di possibilità evolutive, l'Italia presenta un particolare peso specifico rappresentato dal grande pregio del suo patrimonio storico culturale diffuso su tutto il territorio, nelle sue più variegate forme di palazzi, ville, castelli, borghi, casali rurali, monasteri e conventi, a tutt'oggi ampiamente sottoutilizzati. Segni storici dei nostri territori e delle loro tradizioni, chiave di accesso a innumerevoli conoscenze, che possono e devono essere valorizzati secondo prospettive di sviluppo economico e sociale, assegnando valore ai territori, sovente fragili, e all'imprenditorialità, a garanzia della loro stessa salvaguardia (Montella, 2009; Pedersen, 2002). D'altra parte, non è certo casuale la paradossale perdita di competitività che l'Italia continua a registrare ormai da più di un decennio nello scenario turistico internazionale, con serie ripercussioni sul PIL e sull'occupazione del Paese (Rapporto WTTC, 2017). E' parimenti foriero di riflessioni il dato che colloca l'Italia al 48° posto nella classifica mondiale sulla competitività dei paesi (WEF, 2017).

Data la premessa da cui si è scelto di partire, l'obiettivo di questo articolo è contribuire a meglio comprendere come promuovere lo sviluppo facendo leva su innovazioni basate sulla valorizzazione delle identità dei territori. A tal fine, lo studio propone un approccio co-evolutivo allo sviluppo del territorio, focalizzando la dinamica del rapporto tra imprese turistiche, territori (i.e. istituzioni e comunità locali) e turisti, protagonisti in vario modo delle succitate innovazioni. L'attenzione è posta sui meccanismi che possono favorire efficaci adattamenti co-evolutivi tra i richiamati tre agenti, ovvero una loro interazione sinergica e duratura. L'individuazione di questi meccanismi può risultare utile per intrapren-



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

dere appropriate azioni a supporto della sostenibilità e interconnessa competitività tanto delle imprese quanto dei territori. Questo approccio è stato testato, con risultati apprezzabili, in varie nostre precedenti ricerche, inclusi 33 casi di studio riguardanti vari originali modelli di ospitalità turistico-ricettiva basati sull'uso intelligente dell'*heritage* storico culturale di molteplici e varie località del Paese, sovente al di fuori dai tradizionali itinerari turistici.

L'articolo parte da un sintetico quadro della letteratura in tema di *destination management*, dal quale si evince un fenomeno in crescita, in vari paesi del mondo, di innovazioni originate dalle identità dei territori e la correlata esigenza di approcci di tipo olistico capaci di promuovere l'azione sinergica tra imprese e territori, tenendo conto delle esigenze di sostenibilità (economica, sociale e ambientale). Quindi, procede mettendo in luce il contributo dell'approccio co-evolutivo. Infine, ne analizza le implicazioni teoriche e manageriali.

2. Territori, imprese e saperi in sinergia per lo sviluppo sostenibile: analisi della letteratura.

La rilevanza dell'identità dei territori per lo sviluppo e la competitività ha portato studiosi e operatori a trattare con rinnovata enfasi la problematica della promozione del patrimonio culturale, particolarmente nell'ultimo ventennio e con riguardo alla esigenza di conciliarne conservazione e valorizzazione (e.g., Bourdeau *et al.*, 2013; Montella, 2009; Porter 1998).

Il concetto stesso di "patrimonio" è stato riconsiderato enfatizzandone il connotato di "costruzione collettiva" e dunque rafforzando il legame tra le sue dimensioni tangibile e intangibile. Pertanto, le "comunità" vengono ad assumere il ruolo di *stakeholder* primari, giacché depositarie di saperi e capacità cui ancorare la salvaguardia del patrimonio stesso (1).

Su questa scia, una vasta e varia letteratura di management delle destinazioni e dei servizi ha arricchito il dibattito sull'argomento, sottolineando il legame tra identità dei territori, innovazione e sviluppo sostenibile dei luoghi per la competitività delle destinazioni turistiche (e.g., Panicia e Leoni, 2017; Pedersen, 2002; Poggesi e Panicia, 2018). Al riguardo, è doveroso il richiamo alle raccomandazioni che ci provengono dal *Codice Mondiale di Etica del Turismo* (art. 3) che sollecita l'investimento in una tra le più potenti leve di sviluppo sostenibile dei territori: il turismo e in particolare l'ecoturismo e il culturale. Su questa linea si attesta l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO, 2011), che afferma: «Historic buildings and open spaces that are left abandoned are at risk of physical decay or redevelopment, and represent a loss of opportunity to revitalize structures that contribute to the identity of a community and its social traditions. [...] revitalization of heritage places as creative and attractive venues for tourists and local residents alike». Sul fronte europeo, vanno in questa stessa direzione le indicazioni della Commissione Europea, per il tramite dell'Agenda per un turismo europeo competitivo e sostenibile del 2007, e le linee guida della *European Association of Historic Towns & Regions* prodotte nel 2009 su invito del Consiglio d'Europa.

Ne emergono tre principali questioni tra loro interconnesse che richiedono di essere attentamente considerate, *in primis*

(1) Si rimanda alle Convenzioni UNESCO sulla "salvaguardia" del patrimonio culturale intangibile (2003); sulla protezione e promozione della diversità delle espressioni culturali (2005) e alla Convenzione di Faro (2005) sul valore del patrimonio culturale per la società. Infine, si ricorda l'art. 9 della Costituzione Italiana, dove si afferma che la Repubblica protegge e valorizza il patrimonio culturale al fine di preservare la memoria della comunità nazionale e del suo territorio.



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

dalle imprese e dalle istituzioni (a livello locale e nazionale), a garanzia di uno sviluppo dei territori capace di favorirne una “competitività sostenibile”.

La prima riguarda una *rinnovata visione sistemica del territorio* quale forza propulsiva di relazioni e interdipendenze sociali (locali e multi-locali) in grado potenzialmente di promuovere innovazioni orientate alla sostenibilità, non solo nei modelli di business ma anche nei modi di consumare e di vivere (e.g., Panicia e Leoni, 2017; Pedersen, 2002; Pilotti, 2011; Schillaci e Longo, 2010).

La seconda questione attiene al *rafforzamento della relazione tra imprese turistiche e territori*, come conseguenza dalle opportunità di innovazione offerte dalle peculiarità dei territori. La dimensione locale delle innovazioni sposta il focus sui processi di sviluppo sostenibile all'interno e tra territori, diventandone il pre-requisito. Ampiamente avvertita è la necessità di una azione sinergica tra imprese e istituzioni a più livelli: locale, multi-locale e nazionale (e.g., Brouder *et al.*, 2016; Dwyer & Kim, 2003; Franch e Martini, 2013; Panicia *et al.*, 2017a).

La terza questione riguarda la *complessità della conoscenza* che la realizzazione di siffatte innovazioni locali porta con sé, a partire dalla conoscenza delle opportunità che offrono i territori (Pilotti, 2011). Occorre gestire in modo integrato e dinamico una elevata mole di informazioni e conoscenze provenienti da molteplici fonti (imprese, istituzioni, comunità), pena la stessa possibilità di prendere decisioni sensate da parte non solo di chi governa le imprese ma anche di chi amministra i territori (Abatecola, 2014a; Murmann, 2003; Thomas e Wood, 2014). C'è bisogno di approcci di *knowledge management* su scala territoriale finalizzati alla co-creazione di *network* di conoscenza in un'ottica di *open innovation*, che certamente non si realizza da sé (Weidenfeld *et al.*, 2010).

Decision maker aziendali e *policy maker* sono dunque chiamati a rapportarsi in modo sinergico favorendo la cooperazione a molteplici livelli dentro e tra territori (Beritelli, 2011; Brouder *et al.*, 2016; Gill e Williams, 2014). Occorre fare sinergia tra risorse, conoscenze, competenze, bisogni e valori per individuare e mettere a sistema, valorizzandole, le specificità anche meno note e l'imprenditorialità anche latente (Franch e Martini, 2013).

Rispetto a questa problematica, rimarchevoli sono le ricerche e i casi di studio che mettono in luce un fenomeno in crescita, nella quantità e nella qualità, di originali vari modelli di offerta turistica basati sulla valorizzazione delle identità storico, culturali e naturalistiche dei luoghi, in chiave innovativa. Il fenomeno coinvolge molteplici destinazioni del mondo interessando aree rurali, grandi città, piccoli centri urbani, villaggi (e.g., Addinsall *et al.*, 2017; Barbieri, 2013; Brouder e Fullerton, 2015; Brouder *et al.*, 2016; Marin e Jafari, 2002). Sovente, l'iniziativa parte da innovative piccole imprese turistiche che, interagendo con i turisti e le comunità locali, promuovono azioni sinergiche con le istituzioni locali (e.g., Ambrosie, 2010; Duarte Alonso e Nyanjom, 2017; Hjalager, 2010; Komppula, 2014; Weiermair *et al.*, 2010).

In Italia meritano la massima considerazione i fenomeni dell'albergo diffuso, dell'agriturismo e dell'accoglienza religiosa, che hanno fatto scuola nel mondo quanto a contenuti di creatività, innovazione e sostenibilità (Panicia e Leoni, 2017;



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

Paniccia *et al.*, 2017a, b). Si tratta di una realtà eterogenea e in evoluzione che conta un consistente numero di piccole imprese turistiche e numerose aziende agricole. I risultati di nostre indagini su 33 casi di studio, rappresentativi di ciascun richiamato fenomeno, mostrano che le imprese turistiche, attraverso l'uso intelligente di borghi storici, residenze d'epoca, antichi casali rurali e pregiati edifici di proprietà di enti ecclesiastici, possono attivare sinergie orientate alla sostenibilità, contribuendo in modo sostanziale a dare nuova vita e vigore imprenditoriale ad intere località, anche al di fuori dei tradizionali circuiti turistici, favorendone la competitività. Sostanzialmente, l'originalità e l'attrattiva di questi diversi modelli di ospitalità sta nella combinazione virtuosa di imprenditorialità, comunità locali e turisti, alimentata dal reciproco scambio di conoscenze, esperienze, cultura. Tutte queste iniziative possono ben considerarsi una promettente soluzione per il ricercato sviluppo sostenibile di molti territori del Paese. Tale soluzione, infatti, è applicabile non solo ai centri città, ma anche alle aree rurali e periferiche (dentro e fuori le città) e, per di più, considera non solo i turisti con la loro complessa domanda e l'offerta corrispondente ma anche le comunità, stella polare di qualsivoglia innovazione locale di successo. Inoltre, non trascurabili sono gli effetti derivanti dalla sinergia tra i settori turistico, immobiliare e agricolo del Paese a tutto ciò inerente e di fatto sfuggita ai più per lungo tempo (Paniccia *et al.*, 2015).

La volontà di ricercare i meccanismi e le dinamiche che possono favorire o invece ostacolare simili iniziative di valorizzazione dell'identità dei territori, capaci di incidere positivamente sullo sviluppo e sulla competitività delle destinazioni, ha portato studiosi e operatori a ripensare in chiave olistica i tradizionali modelli di *governance* e management delle destinazioni e delle imprese turistiche. In tale ambito, recentemente si è fatto strada l'approccio co-evolutivo (Paniccia e Leoni, 2017). Nel paragrafo seguente, tale approccio viene in parte adattato e proposto come un possibile valido supporto interpretativo per uno sviluppo locale promosso tanto dalle imprese quanto dalle istituzioni e condiviso con le comunità.

3. L' approccio co-evolutivo per lo sviluppo sostenibile del territorio

In coerenza con le raccomandazioni del rapporto Brundtland (1987), la definizione e il perseguimento di qualsivoglia strategia di sviluppo di un territorio richiede, quale fondamentale pre-condizione, la considerazione integrata delle istanze provenienti dalle sue componenti costitutive: ambientale, sociale ed economica. Ciò implica l'analisi degli effetti in termini di cambiamento evolutivo - e sotteso apprendimento - che scaturiscono dalla dinamica dell'interazione tra le richiamate componenti, evidentemente tra loro in un rapporto di reciproca funzionalità e influenza.

Il problema che si pone al riguardo è come favorire l'interazione sinergica e duratura tra le richiamate componenti, preservandone i benefici nel tempo. L'argomento interessa non solo i *policy maker* ma anche i *decision maker* aziendali, come largamente riconosciuto nella letteratura di management (Paniccia e Leoni, 2017).

La questione può essere affrontata, almeno a nostro avviso, ricorrendo all'approccio co-evolutivo. Applicato al rappor-



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

to impresa-territorio, esso permette di individuare e spiegare, secondo una visione olistica dei fenomeni, i meccanismi che possono favorire (o limitare) adattamenti co-evolutivi efficaci tra imprese e territori, cui ancorare la sostenibilità dei processi di sviluppo locale (Paniccia *et al.*, 2017a). Esso, pertanto, ben si presta per comprendere come incoraggiare azioni sinergiche durature tra imprese e loro territori di riferimento generatrici di processi co-evolutivi virtuosi dentro e tra i territori.

Il concetto di co-evoluzione, come noto, trova le sue radici nelle assunzioni biologiche darwiniane e su di esso si è sviluppato il consistente filone di studi del darwinismo sociale. Ne fa ampio uso la letteratura economica e di management per spiegare il rapporto impresa-ambiente, a partire dai concetti di dialetticità e di circolarità che ne caratterizzano la dinamica (e.g., Abatecola, 2014b; Breslin, 2011; Cafferata, 2018; Hodgson, 2013; Murmann, 2003; Paniccia e Leoni, 2017). Parimenti esso ben si presta per comprendere i meccanismi e le dinamiche che nel tempo determinano l'evoluzione dei settori di attività economica come dei sistemi regionali e delle destinazioni turistiche (Brouder e Fullerton, 2015; Ma e Hassink, 2013). È acclarato che la co-evoluzione è multilivello (Breslin, 2011), si svolge cioè non solo all'interno dei sistemi (ad esempio, imprese, territori o destinazioni), interessandone persone, risorse, strutture e processi, ma anche tra sistemi. Questo aspetto è basilare per i fini del presente studio.

Ciò premesso, con la finalità di comprendere come promuovere lo sviluppo locale facendo leva su innovazioni basate sulla valorizzazione delle identità dei territori, di seguito si utilizza la lente co-evolutiva per analizzare la relazione tra imprese turistiche, territorio di riferimento (ivi incluse le istituzioni e i residenti) e turisti (nazionali e internazionali); protagonisti in vario modo di siffatte innovazioni orientate alla sostenibilità. Il focus è su meccanismi che possono favorire efficaci co-adattamenti evolutivi tra i succitati tre agenti, con effetti sinergici in termini sia di generazione sia di sviluppo delle richiamate innovazioni e dunque sul ricercato sviluppo sostenibile dei territori. In questa impostazione, assumono particolare rilevanza tre aspetti: i) le imprese turistiche (livello micro) vengono assunte ad agenti innovatori; ii) il territorio con il suo assetto istituzionale (livello meso) è considerato agente chiave per collegare le imprese turistiche (livello micro) con il più vasto sistema socio-economico e in particolare con la domanda turistica (livello macro), estendendo e promuovendo l'apporto innovativo delle imprese attraverso quella circolarità evolutiva virtuosa tra domanda e offerta, generatrice di esternalità positive (Pilotti, 2011); 3) l'apprendimento tanto delle imprese turistiche quanto delle istituzioni viene assunto a pre-condizione per consolidare e/o rinnovare risorse, conoscenze e competenze cui ancorare le propria capacità di reciproco adattamento e dunque la stessa possibilità di promuovere le richiamate innovazioni.

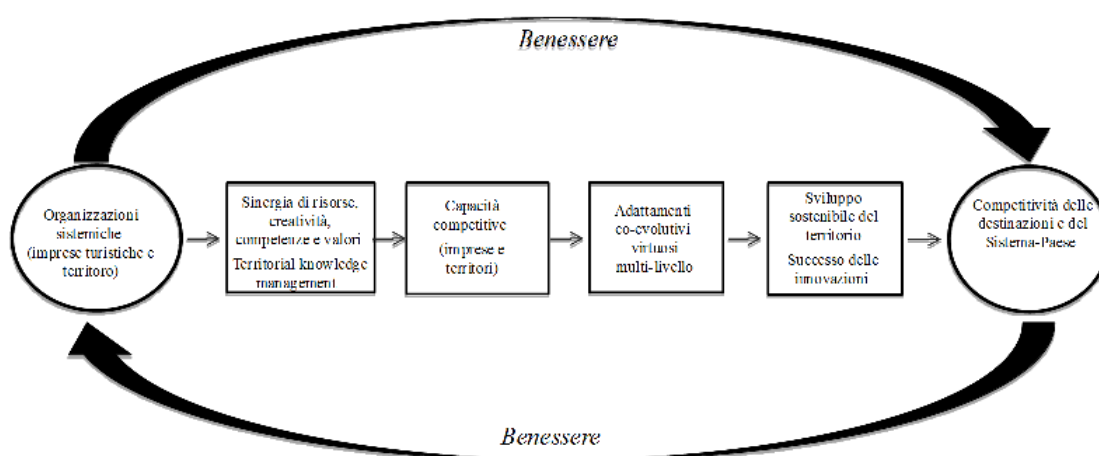
La Figura 1 mostra il *framework* interpretativo proposto, che viene di seguito brevemente illustrato:

P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO
IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

Figura n. 1 – Co-evoluzione, interdipendenze, sinergie e sviluppo dei territori



(Elaborazione degli autori)

Nella loro evoluzione imprese turistiche e territorio co-evolvono dal momento che le une servono all'altro e viceversa. Questa interdipendenza e reciproca funzionalità richiede mutuo adattamento, che si esplica secondo una relazione circolare evolutiva di natura dialettica (Benson, 1977): il territorio crea dipendenza e l'impresa tende all'autonomia (Weick, 1969). L'aspetto centrale è che nessuna di queste due forze (impresa e territorio) è in grado, da sola, di definire l'adattamento organizzativo, ma entrambe sono necessarie. In una prospettiva co-evolutiva, l'adattamento tra imprese e territorio è interpretato come risultato congiunto della dinamica tra intenzionalità strategica dell'impresa e istanze/pressioni del territorio (Paniccia e Leoni, 2017). Inoltre, a loro volta, imprese turistiche e territorio co-evolvono con il più vasto sistema dell'economia e della società; le une e l'altro sono dunque chiamati a rinnovarsi adattandosi reciprocamente in funzione delle evoluzioni ambientali, non ultime quelle della domanda.

Tutto ciò comporta inevitabili ricadute sulla possibilità di innovare orientandosi alla sostenibilità attraverso la valorizzazione dell'unicità dei territori, con ripercussioni sulla competitività, oltre che sul benessere sociale. Effettivamente, tutti possono condizionare tutti nel bene come nel male, ovviamente.



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

Ne emerge l'importanza dell'apprendimento nell'adattamento. Adattarsi infatti significa ricerca proattiva di soluzioni a problemi comuni (Lewontin, 1989). Esiste dunque anzitutto una base culturale della co-evoluzione che interconnette imprese, territori e turisti, coinvolgendo molteplici soggetti a più livelli dell'economia e della società (locale, nazionale e internazionale). Occorre alimentare questa base culturale, per evitare *reciproche disfunzionalità* dovute a incapacità proprie delle parti in gioco; il che implica comportamenti cooperativi e solide basi di libertà responsabile.

La condivisione di conoscenza, *in primis* tra imprese e istituzioni, è essenziale per combinare dinamicamente l'identità dei territori con la creatività e le capacità di innovazione delle imprese; la sistemicità di imprese e territori con l'adattamento efficace; la domanda di esperienze turistiche con l'offerta. Curare l'assetto sistemico salvaguardarne l'integrazione significa, per le imprese turistiche come per i territori, rafforzare la capacità competitiva e quindi la capacità di reciproco adattamento (Poggesi, 2004). Inoltre, il turista - sempre più protagonista - non è solo un viaggiatore, bensì abita temporaneamente nei luoghi che ha scelto di visitare e quindi influenza i processi di co-evoluzione.

Da tutto quanto sopra considerato è possibile ricavare tre principali meccanismi capaci di favorire una co-evoluzione virtuosa promossa dalle imprese e dalla istituzioni attraverso lo sviluppo di innovazioni basate sulla valorizzazione del patrimonio culturale dei territori, per uno sviluppo e una competitività duratura. Di seguito se ne offre una sintetica illustrazione, mettendone in luce le implicazioni manageriali per i *decision maker* aziendali e per decisori istituzionali (pubblici e privati).

- i. *Tourist experience* (Uriely, 2005), che implica la capacità di interpretare le evoluzioni sociali e di coglierne i valori emergenti, nonché di valutare criticamente, in chiave olistica, le possibili ricadute sullo sviluppo delle imprese e dei territori. 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. Intesa come capacità di interpretare l'evoluzione sociale, l'interazione tra turisti e comunità ospitante.
- ii. *Approccio sistemico* (Cafferata, 2018; Golinelli, 2012), inteso come capacità di attivare organizzare e gestire un insieme di relazioni cui ancorare una amministrazione integrata, dinamica e cosciente di risorse, conoscenze, competenze e bisogni, favorendo la vitalità delle imprese e dei territori; il che implica il continuo monitoraggio dell'assetto sistemico delle imprese come dei territori.
- iii. *Responsabilità sociale*, che implica la capacità di dare un nuovo senso al fare impresa all'amministrare i territori e all'essere turisti, che trova nei concetti di "comunità" (Caselli, 2012) e di *lifestyle entrepreneur* validi riferimenti culturali (Ateljevic e Doorne, 2000). C'è bisogno di cooperare stabilmente sulla base di obiettivi e valori condivisi, di un interesse comune, ma anche di sentimenti legati ad una comune appartenenza.



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO
IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

4. Riflessioni conclusive

A chiusura di questa sintetica illustrazione della proposta interpretativa, si ritiene utile porre all'attenzione del lettore ulteriori riflessioni, riportate brevemente di seguito.

La proposta interpretativa mette in luce che esiste un rapporto di *funzionalità reciproca*, cioè di mutua determinazione causale, tra imprese turistiche, territorio 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, per dare concretezza a qualsivoglia progetto innovativo capace di promuovere processi co-evolutivi virtuosi occorre un'azione sinergica e duratura basata su apprendimenti e valori condivisi, *in primis* tra imprese e istituzioni. Non può esserci co-evoluzione virtuosa se manca il senso della comunità, il senso dell'appartenenza, nelle imprese come nelle istituzioni e nessuna comunità può esistere senza legami etici e morali tra le persone. Occorre dunque un importante cambiamento culturale. In Italia, ancor più.

I rapporti tradizionalmente consolidati tra imprese turistiche, territorio e turisti, così come sono stati finora concepiti, appaiono non più adeguati alle nuove istanze e ai nuovi fermenti che traiamo dall'attuale dinamica competitiva. Al contrario, il nostro studio enfatizza un aspetto finora non appieno compreso: esiste una osmotica sinergia tra imprese turistiche e management del patrimonio culturale che, se ben sfruttata, oltre che dare nuova vita e vigore imprenditoriale a interi territori, può fornire l'opportunità per una ulteriore creazione di valore economico, altrimenti nemmeno prefigurabile.

In conclusione, il *framework* che si è scelto di proporre in questo studio può risultare interessante sia dal punto di vista teorico, sia per i *decision maker* e i *policy maker*. In merito al contributo teorico, lo studio supporta quanto largamente riconosciuto nella letteratura di management sull'argomento, rimarcando che l'innovazione orientata alla sostenibilità dei territori si rende possibili se concepita come risultato di una co-evoluzione virtuosa attivata e continuamente alimentata congiuntamente dalle imprese e dalle istituzioni e coinvolgente molteplici soggetti animati da una visione comune dello sviluppo, da professionalità e responsabilità. Con riguardo alle politiche turistiche e ambientali, emerge il richiamo ad un maggiore impegno degli attori istituzionali e finanziari nel fornire un adeguato sostegno alle imprese turistiche e al loro apporto innovativo.



P. PANICCIA, S. POGGESI, G. ABATECOLA

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

CONOSCENZA E SVILUPPO DEL TERRITORIO
IN UNA PROSPETTIVA CO-EVOLUTIVA

Bibliografia

- Abatecola, G. (2014a). Research in organizational evolution. What comes next?. *European Management Journal*, 32(3), 434-443.
- Abatecola G. (2014b). Untangling self-reinforcing processes in managerial decision making. Co-evolving heuristics? *Management Decision*, 52(2), 934-949.
- 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.
- Ambrosie, L. M. (2010). Tourism enterprises and sustainable development: International perspectives on responses to the sustainability agenda. *Tourism Management*, 31(6), 961-962.
- 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.
- Bourdeau, L., Gravari-Barbas, M., & Robinson, M. (Eds.). (2013). *World heritage sites and tourism: Managing the local for the global*. Farnham: Ashgate.
- Breslin, D. (2011). Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices. *Futures*, 43(9), 1020-1028.
- 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.
- Cafferata, R. (2018). *Management in adattamento: tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Bologna: il Mulino.
- Caselli, L. (2012). *La vita buona nell'economia e nella società*. Roma: Edizioni Lavoro.
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, 6(5), 369-414.
- 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.
- Golinelli, G. M. (2010). *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II. Padova: Cedam.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- 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.
- 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.
- 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.
- Paniccia, P. M. A., & Leoni, L. (2017). Co-evolution in tourism: the case of Albergo Diffuso. *Current Issues in Tourism*.
- Paniccia P. M. A., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017a). Interpreting sustainability through co-evolution: Evidence from religious accommodations in Rome. *Sustainability*, 9(12), 1-19.
- Paniccia P. M. A., Silvestrelli, P., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017b). Imprese agricole, territorio e turismo in sinergia per lo sviluppo sostenibile, *Impresa Progetto—Electronic Journal of Management*, n. 3.
- Pedersen, A. (2002). *Managing Tourism at World Heritage Sites*. Paris: World Heritage Center.
- Pilotti, L. (a cura di) (2011). *Creatività, innovazione e territorio: ecosistemi del valore per la competizione globale*. Bologna: il Mulino.
- Poggesi, S. (2004). La prospettiva sistemica nell'opera di Chester Barnard. In Cafferata, R. (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*. Torino: Giappichelli.
- Poggesi, S. e Paniccia, P. M. A. (a cura di, 2018). *Evoluzione nei servizi—Evolution in services*. Wolters Kluwer Italia.
- Porter, M. E. (1998). *Competing across locations: Enhancing competitive advantage through a global strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- UNWTO (2011). *Sustainable Development of Tourism*. Retrieved June, 17th, 2014.
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments. *Annals of Tourism research*, 32(1), 199-216.
- Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House.
- Weiermair, K., Keller, P., Pechlaner, H., & Go, F. M. (Eds., 2010). *Innovation and Entrepreneurship: Strategies and Processes for Success in Tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.
- World Economic Forum (2017), *The Global Competitiveness Forum 2017/18*.
- World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report*.

ISBN 978-88-903829-7-0

This publication is distributed under
Common Creative License BY-NC-ND (ver. 3.0 IT)
*Questa pubblicazione viene distribuita sotto licenza
Common Creative BY-NC-ND (ver. 3.0 IT)*

.03

Edizioni ENOTRIA

© 2018

HERITY - DRI

Via Emanuele Filiberto, 17
00185 R O M A Italy

Tel/Fax +39.06.8952.0970

info@herity.it

www.herity.it

HERITY WIZs