



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 WIZS

.03

In cooperazione con



Dipartimento di Management e Diritto



Matteo CRISTOFARO, Luna LEONI, Sivia BAIOTTO, Alessandro CINQUE

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

L'APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE: IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

1. Introduzione

In che modo lo sviluppo e la sostenibilità delle destinazioni e delle imprese turistiche possono essere attivati a livello istituzionale? Rispondere ad una siffatta domanda di ricerca è di fondamentale importanza per il settore turistico. Lo sviluppo del turismo, infatti, si basa oggi sempre più sul ciclo virtuoso instauratosi tra sostenibilità, innovazione e competitività (Quattrocchi e Montella, 2013; Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia *et al.*, 2017) e finalizzato alla creazione di valore attraverso processi di co-creazione tra imprese turistiche e *policy maker* che operano all'interno dei territori (Aquilani *et al.*, 2016). A tal proposito, nell'ultimo decennio, la letteratura manageriale – in ambito turistico – si è focalizzata, sempre più, sui meccanismi in grado di promuovere l'azione sinergica tra imprese e istituzioni, al fine di generare innovazioni sostenibili e durature nel tempo (e.g., Pechlaner e Volgger, 2012; Komppula, 2014; Liu *et al.*, 2017; Alonso-Almeida *et al.*, 2018).

L'approccio co-evolutivo allo studio delle suddette sinergie tra impresa e ambiente (e.g., Murmann, 2003; Breslin, 2011; Hodgson, 2013; Abatecola, 2014; Cafferata, 2018) sembra fornire una valida lente di indagine al fine di meglio comprendere i meccanismi in grado di promuovere l'attivazione di adattamenti co-evolutivi efficaci, orientati alla sostenibilità.

Basandoci su tali premesse, questo studio tenta di rispondere alla succitata domanda di ricerca attraverso l'adozione dell'approccio co-evolutivo, le cui applicazioni in ambito turistico (Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia *et al.*, 2017), hanno già permesso di individuare tre principali meccanismi in grado di promuovere adattamenti co-evolutivi efficaci tra le imprese turistiche e il loro ambiente: *i*) l'attenzione alla *tourist experience* (Uriely, 2005), *ii*) la responsabilità sociale (Weaver, 2000), e *iii*) l'applicazione dell'approccio sistemico (Kast e Rosenzweig, 1973; Boschma e Martin, 2010; Pechlaner e Volgger, 2012). Il *framework* teorico preso a riferimento è approfondito nel presente volume da Paniccia e colleghi ed è stato principalmente utilizzato per comprendere i meccanismi in grado di promuovere efficaci adattamenti co-evolutivi a livello di impresa turistica e, quindi, secondo una prospettiva volontaristica. Rimane ancora da verificare se tali meccanismi siano validi anche in riferimento all'ambiente, visto il grande impatto dello stesso sulle destinazioni turistiche e sul settore turistico nel suo complesso (Tseng e Huang, 2017).



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
L’APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

Pertanto, questo studio vuole identificare i meccanismi promotori degli adattamenti co-evolutivi efficaci tra le imprese turistiche e l’ambiente in cui le stesse sono inserite, prendendo in considerazione il livello istituzionale secondo una prospettiva deterministica.

2. Metodologia

In linea con il quadro teorico proposto e al fine di raggiungere l’obiettivo del lavoro, si è adottato un caso studio longitudinale, seguendo un approccio prettamente qualitativo.

Tale metodologia viene utilizzata quando è necessaria una comprensione di meccanismi causali complessi (Mills *et al.*, 2010; Cristofaro, 2017) e risponde allo scopo di comprendere “*new constructs with few formal measures in an open-ended inquiry*” (Edmondson e McManus, 2007, p. 1160). La natura longitudinale di questo studio risulta fondamentale in quanto le relazioni tra imprese e ambiente richiedono molto tempo per verificarsi e per essere osservate e, quindi, comprese (Narasimhan e Jayaram, 1998).

Il caso identificato e analizzato – la Convenzione delle Alpi – è stato scelto poiché è particolarmente rappresentativo (Seawright e Gerring, 2008) di un ambiente istituzionale che promuove intenzionalmente meccanismi in grado di influenzare gli adattamenti co-evolutivi tra ambiente e imprese turistiche, essendo esso stesso parte integrante di tali processi co-evolutivi. La Convenzione delle Alpi è un trattato internazionale tra i Paesi alpini per la protezione delle Alpi e il loro sviluppo sostenibile. I diversi Paesi membri prendono decisioni in merito a misure di stampo giuridico e/o economico aventi effetti specifici sulla regione alpina (art. 4 della Convenzione).

Il caso segue un approccio di tipo qualitativo e si basa sull’analisi dei seguenti dati di natura secondaria (Yin, 2014), che coprono l’arco temporale 1994-2016:

- le trascrizioni degli atti delle conferenze (per un totale di 161 pagine) e i relativi 174 allegati (661 pagine);
- i *report* delle performance economiche, ambientali e sociali del territorio alpino (1256 pagine).

In particolare, le trascrizioni degli atti delle conferenze e i relativi allegati riportano le diverse decisioni prese dai Paesi membri e la loro attuazione nel corso del tempo; i *report*, invece, descrivono le *performance* della destinazione e delle imprese turistiche a seguito di tali decisioni.

Lo studio dei dati è avvenuto attraverso un’analisi tematica che permette – attraverso l’analisi di comunicazioni scritte, verbali o visive (Cole, 1988) – una descrizione approfondita dei fenomeni oggetto di indagine (Downe-Wamboldt, 1992). Visto l’obiettivo del lavoro, nell’analisi tematica si è andati alla ricerca, *in primis*, di quei meccanismi già esplicitati nel *framework* preso a riferimento: *i) tourist experience*, *ii) responsabilità sociale* e *iii) approccio sistemico*.



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”

L'APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

Tema	Descrizione
Tourist experience	Una visione critica, in chiave olistica, delle tendenze ambientali e dei loro possibili effetti positivi sui territori di sviluppo turistico e la consapevolezza che i turisti sono i veri protagonisti del processo di co-creazione e della sua evoluzione nel tempo, introducendo una relazione circolare virtuosa tra richiesta e offerta di innovazione con effetti positivi sulla competitività dell'offerta turistica nazionale. In sintesi, la capacità di interpretare l'ambiente che cambia e di avere una visione olistica critica delle relazioni tra turisti e abitanti.
Approccio sistemico	L'organizzazione e la gestione di relazioni sistemiche e multiple di mutua funzionalità tra tutti gli attori coinvolti, compresi i turisti, a diversi livelli interconnessi, ovvero micro (imprese), meso (territori) e macro (destinazioni), come prerequisito per l'implementazione di strategie comuni per generare cambiamenti evolutivi favorevoli all'interno delle destinazioni con effetti positivi sulla loro competitività. In sintesi, la capacità di organizzare e gestire imprese e territori in modo integrato.
Responsabilità sociale	Una consapevolezza dei valori di fondo dell'ospitalità e una nuova visione delle imprese turistiche e dei territori come "comunità" che cooperano stabilmente sulla base di obiettivi, interessi e valori condivisi. Ciò implica attenzione ai valori emergenti dai contesti in evoluzione, ai principi generali dello sviluppo sostenibile anche attraverso regolamenti appropriati e in termini di sviluppo economico della comunità.
Nota: il codebook si basa sulle definizioni date da Kast e Rosenzweig (1973), Weaver (2000), Uriely (2005); Boschma e Martin (2010), Pechlaner e Volgger (2012), Panicia et al. (2017).	

Tabella 1: Codebook iniziale utilizzato per l'analisi tematica.

Successivamente, applicando l'approccio deduttivo-induttivo all'analisi tematica di Braun e Clarke (2006), altri temi – ossia, altri meccanismi in grado di promuovere efficaci adattamenti co-evolutivi – sono emersi.

3. La Convenzione delle Alpi ⁽¹⁾

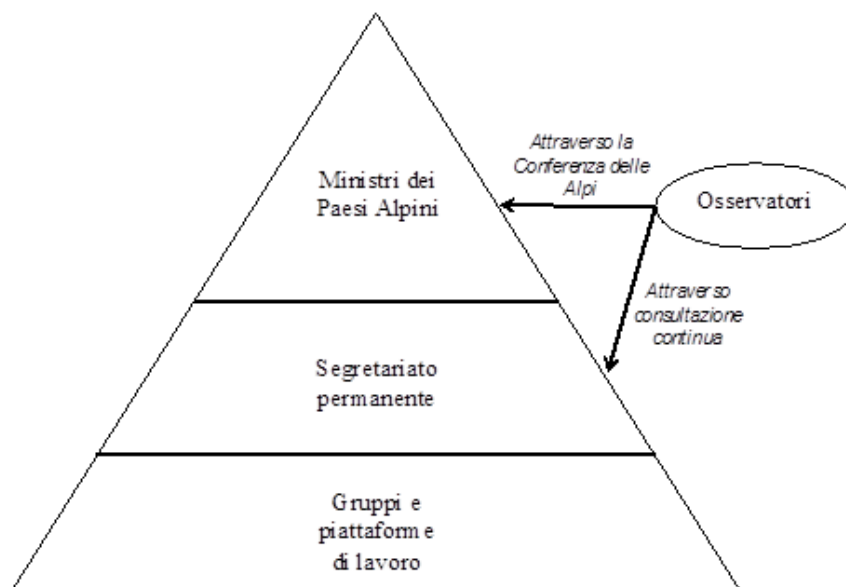
Le Alpi costituiscono l'ambiente naturale, culturale ed economico per quasi 14 milioni di persone e la più estesa destinazione turistica dell'Europa centrale in grado di attrarre circa 120 milioni di ospiti ogni anno (in aumento, dal 1994 al 2016, ad un ritmo medio del 12%). Esse risultano anche estremamente vulnerabili rispetto ai cambiamenti climatici, sollecitando otto Paesi alpini a dare importanza alla tutela del territorio attraverso una specifica Convenzione siglata nel 1991⁽²⁾, che costituisce il primo trattato al mondo – in termini cronologici – ad essere vincolante, in conformità al diritto internazionale, per la protezione di un'area montana. Per la prima volta, un territorio montano transnazionale viene considerato in base alla sua continuità geografica, ossia come uno spazio comune con problematiche omogenee.

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

(2) La Convenzione è stata siglata il 7 novembre 1991 a Salisburgo da Austria, Francia, Germania, Italia, Svizzera, Liechtenstein e l'Unione Europea (UE), ed è entrata in vigore il 6 marzo 1995 (ricomprendendo anche la Slovenia e il Principato di Monaco, che avevano rispettivamente firmato la Convenzione il 29 marzo 1993 e aderito alla stessa sulla base di un protocollo supplementare).

M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE
Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
L'APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO "CONVENZIONE DELLE ALPI"

Figura 1: Struttura organizzativo-gerarchica della "Convezione delle Alpi".



I ministri dei paesi contraenti formano l'organo decisionale politico della Convenzione delle Alpi, cioè la Conferenza delle Alpi, che si riunisce di norma ogni due anni. Il Comitato permanente, invece, è l'organo esecutivo della Conferenza e garantisce che le decisioni prese trovino applicazione sul territorio. Il coordinamento efficace di tutti i Paesi alpini, è demandato al Segretariato permanente che, istituito nel 2003, fornisce sostegno agli organi decisionali della Convenzione e favorisce lo scambio di esperienze e di conoscenza tra le parti. Inoltre, negli anni, diversi importanti soggetti (e.g., WWF) sono stati coinvolti nella Convenzione in qualità di "osservatori" della Conferenza e collaborano in termini consultivi con il Segretariato permanente. A livello operativo, la Conferenza istituisce periodicamente dei "gruppi di lavoro" e delle "piattaforme" di ricerca su argomenti specifici (e.g., turismo sostenibile) in base agli obiettivi identificati.

4. Risultati

I risultati del caso studio hanno evidenziato cinque meccanismi in grado di promuovere adattamenti co-evolutivi efficaci tra imprese e ambiente a livello istituzionale. Tre dei temi identificati – i.e., *i) tourist experience*, *ii) responsabilità sociale* e *iii) approccio sistemico* – rispondono ai meccanismi di promozione già individuati nel *framework* teorico di partenza. L'analisi a livello istituzionale, però, ha fatto emergere due nuovi meccanismi (*iv) pro-*



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

L'APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE: IL CASO "CONVENZIONE DELLE ALPI"

cessi decisionali *multi-stakeholder* e v) trasferimento inter-organizzativo di conoscenza). Di seguito sono riportati i risultati relativi ad ognuno dei cinque temi rilevati.

Tourist experience

Dalle trascrizioni analizzate, il tema della *tourist experience* è chiaramente connesso alla protezione e allo sviluppo dell'ambiente naturale. In particolare, la Conferenza delle Alpi ha stabilito una serie di protocolli, tra cui il "Protocollo Turismo della Convenzione delle Alpi" del 2005, che prevedono l'adozione da parte dei paesi alpini di "una politica sostenibile che rafforzi la competitività di un turismo alpino a contatto con la natura, portando in tal modo un notevole contributo allo sviluppo socio-economico del territorio alpino" (Art. 6).

Responsabilità sociale

I Paesi alpini che hanno sottoscritto la Convenzione sono sempre più consapevoli dell'importanza di offrire forme di ospitalità coerenti con i principi della sostenibilità, con riferimento sia alla coesione sociale tra abitanti e turisti, sia allo sviluppo equilibrato della destinazione. Per venir incontro a queste esigenze, la Convenzione ha operato attraverso opportuni regolamenti, affermando, nel corso degli anni, il suo impegno a fare delle Alpi una regione modello per la sostenibilità del turismo, soprattutto in termini di sistemi energetici, contribuendo alla visione delle "Alpi rinnovabili". Ciò ha un impatto fondamentale sull'ambiente e sullo sviluppo sociale ed economico della destinazione turistica.

Approccio sistemico

Organizzare e gestire le relazioni tra i Paesi firmatari e altri importanti *stakeholder* in modo sistemico è alla base di tutte le attività della Convenzione delle Alpi, che nel corso degli anni ha stabilito molte relazioni di mutua funzionalità tra numerosi attori (e.g., organismi istituzionali, associazioni territoriali, reti di imprese turistiche), interessati alla destinazione turistica. La favorevole integrazione tra questi attori ha generato cambiamenti evolutivi all'interno della destinazione alpina.

Processi decisionali multi-stakeholder

Dall'istituzione della Convenzione delle Alpi, i Paesi alpini hanno cercato di accrescere il coinvolgimento di *stakeholder* qualificati nelle attività decisionali, al fine di considerare i diversi punti di vista e gli interessi di tutti i soggetti a vario titolo interessati alla destinazione turistica. Questo meccanismo emergente è stato tematizzato come "processi decisionali *multi-stakeholder*", secondo le definizioni fornite da Maani (2017). Ad esempio, per attuare nuove iniziative sulla destinazione turistica, la Conferenza delle Alpi ha coinvolto diversi *stakeholder* nei processi decisionali volti a stabilire le modalità di riduzione dell'impatto dei cambiamenti climatici o a implementare un nuovo protocollo per il turismo alpino. Inoltre, la lettura longitudinale del caso studio ha fatto emergere che la numerosità e la qualità degli osservatori – coinvolti nella Conferenza delle Alpi e, per questa ragione, parti attive



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
L’APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

nei processi decisionali – sono aumentate nel corso degli anni.

Trasferimento inter-organizzativo di conoscenza

Dall’analisi delle trascrizioni emerge chiaramente che la Convenzione delle Alpi non è solo dedicata all’organizzazione e alla gestione delle interazioni tra le diverse parti coinvolte (i.e., approccio sistemico), ma è anche orientata al trasferimento delle conoscenze tra le stesse al fine di garantire una maggiore comprensione delle problematiche della destinazione turistica alpina. A questo proposito, una serie di trascrizioni fa riferimento ai processi di condivisione delle esperienze e delle conoscenze tra le diverse organizzazioni comprese nella Convenzione, volti ad integrare e a modificare la *knowledge-base* relativa alla destinazione turistica alpina. Tali processi sono stati tematizzati come “trasferimento inter-organizzativo di conoscenza”, secondo la definizione di Argote (2000) e Van Vijk *et al.* (2008).

5. Discussione dei risultati

I risultati del caso studio, oltre a confermare i tre meccanismi promotori degli adattamenti co-evolutivi efficaci già individuati nel *framework* teorico di partenza (Paniccia e Leoni, 2017; Paniccia *et al.*, 2017) – i.e., *i) tourist experience*, *ii) responsabilità sociale* e *iii) approccio sistemico* – evidenziano la presenza di altri due meccanismi in grado di influenzare questa dinamica a livello istituzionale:

iv) Processi decisionali multi-stakeholder. Nei processi decisionali deve essere coinvolta una molteplicità di *stakeholder*, poiché essi possiedono risorse e capacità cruciali per la realizzazione di importanti obiettivi di politica turistica e per il raggiungimento dei relativi risultati. I diversi *stakeholder*, quando coinvolti, portano con sé percezioni e informazioni diverse in relazione ai problemi da affrontare e, pertanto, permettono di arrivare all’identificazione di soluzioni alternative. Con riferimento specifico al caso studio, la Convenzione delle Alpi, al fine di raggiungere uno sviluppo sostenibile della destinazione turistica, ha riconosciuto come cruciale il coinvolgimento di altri soggetti interessati e qualificati nei processi decisionali di natura strategica.

v) Trasferimento inter-organizzativo di conoscenza. Tutti gli attori coinvolti nella e dalla Convenzione delle Alpi scambiano tra loro esperienze e conoscenze, influenzandosi reciprocamente. Questi scambi a livello inter-organizzativo permettono alla Convenzione di avere una base di conoscenza più ampia e più profonda e, soprattutto, condivisa in merito alla destinazione turistica e alle imprese turistiche che insistono sulla stessa. Nello specifico, i diversi attori – portatori di un interesse comune legato allo sviluppo sostenibile della destinazione turistica alpina – scambiano e integrano tra loro dati e informazioni, in modo sia formale sia informale. Questo processo di trasferimento e condivisione della conoscenza viene riconosciuto come fondamentale per il raggiungimento dei diversi obiettivi della Convenzione.



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE

Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
L’APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

Partendo dal primo “nuovo” meccanismo, secondo la *network theory* (Kickert *et al.*, 1997) e la *stakeholder theory* (Freeman, 1983; Donaldson e Preston, 1995), in processi decisionali complessi – come quelli che influenzano le destinazioni e le imprese turistiche – le decisioni si formano sulla base delle interazioni tra i diversi attori in gioco, ognuno con le proprie percezioni e strategie, legati gli uni agli altri da relazioni di dipendenza (Argote e Ingram, 2000). L’adozione di processi decisionali in una logica *multi-stakeholder* – in ambito turistico – risulta particolarmente fruttuosa in quelle situazioni in cui il dialogo è possibile e dove l’ascolto e l’integrazione di diversi punti di vista in strategie congiunte vengono percepiti come determinanti per il successo di tutti gli attori coinvolti.

6. Conclusioni

Il caso studio presentato in questo lavoro ha cercato di rispondere alla seguente domanda di ricerca: “*In che modo lo sviluppo e la sostenibilità delle destinazioni e delle imprese turistiche possono essere attivati a livello istituzionale?*”. I risultati del caso studio dimostrano che, per sviluppare sistemi di turismo sostenibile, i *policy maker* hanno agito in modo sistemico e integrato (approccio sistemico), coinvolgendo nelle loro decisioni una molteplicità di attori (processi decisionali *multi-stakeholder*) disposti allo scambio reciproco di conoscenza (trasferimento di conoscenze inter-organizzativa), tenendo in considerazione i bisogni e le aspettative dei turisti e dei residenti (esperienza turistica) tali da garantire la coesione sociale secondo i principi dello sviluppo sostenibile (responsabilità sociale).

In conclusione, i risultati ottenuti in questo studio, nonostante i limiti nella generalizzazione e l’uso di dati secondari, risultano particolarmente interessanti sia da un punto di vista teorico sia per i *decision-* e i *policy-maker*. Essi, infatti, dal punto di vista teorico, confermano e ampliano il quadro teorico interpretativo preso a riferimento, offrendo nuove intuizioni sui meccanismi di adattamento co-evolutivo a livello istituzionale. Dal punto di vista pratico i risultati conseguiti, sottolineano l’importanza di adottare una logica *multi-stakeholder*, come prerequisito per lo sviluppo sostenibile. Affinché ciò sia possibile, sono necessarie trasformazioni sostanziali (cioè adattamenti co-evolutivi efficaci) a diversi livelli. Nel settore turistico, tutto ciò esige una interazione sempre più diretta e stringente tra settore pubblico e privato.

Future indagini sul tema potrebbero ampliare (in termini di numerosità dei soggetti indagati) e diversificare (in termini di contesti specifici analizzati) il campione d’indagine, al fine di verificare se i cinque meccanismi di promozione proposti sono sufficienti a spiegare gli adattamenti co-evolutivi tra le imprese turistiche, i loro territori e il sistema locale e nazionale.



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
L’APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

Bibliografia

- Abatecola, G. (2014). Research in organizational evolution. What comes next?. *European Management Journal*, 32(3), 434–443.
- Alonso-Almeida, M. D. M., Bagur-Femenias, L., Llach, J., & Perramon, J. (2018). Sustainability in small tourist businesses: The link between initiatives and performance. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 1–20.
- Aquilani, B., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2016). Sustainability, TQM and value co-creation processes: The role of critical success factors. *Sustainability*, 8(10), 995.
- Argote, L. (2000). *Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge*, Kluwer, Norwell.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Boschma, R., & Martin, R. (2010). The aims and scope of evolutionary economic geography. *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, 3–39.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Breslin, D. (2011). Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices. *Futures*, 43(9), 1020–1028.
- Cafferata, R. (2018). *Management in adattamento: Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.
- Cole, F. L. (1988). Content analysis: Process and application. *Clinical Nurse Specialist*, 2(1), 53–57.
- Cristofaro, M. (2017). Reducing biases of decision-making processes in complex organizations. *Management Research Review*, 40(3), 270–291.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- Freeman, R. E. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106.
- Hodgson, G. M. (2013). Understanding organizational evolution: Toward a research agenda using Generalized Darwinism, *Organization Studies*, 34(7), 973–992.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1973). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Kickert, W. J. M., Klijn E. H., & Koppenjan J.F.M. (a cura di) (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londra: SAGE Publications.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination: A case study. *Tourism Management*, 40, 361–371.
- Liu, S., Cheng, I., & Cheung, L. (2017). The roles of formal and informal institutions in small tourism business development in rural areas of south China. *Sustainability*, 9(7), 1194–1208.
- Maani K. E. (2017). *Multi-stakeholder decision making for complex problems: A systems thinking approach with cases*. London: World Scientific Publishing.
- Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*, London: SAGE Publications.
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Narasimhan, R., & Jayaram, J. (1998). Causal linkages in supply chain management: an exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision sciences*, 29(3), 579–605.



M. CRISTOFARO, L. LEONI
S. BAIOTTO, A. CINQUE
Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”
L’APPROCCIO CO-EVOLUTIVO PER LO SVILUPPO LOCALE:
IL CASO “CONVENZIONE DELLE ALPI”

- 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., Leoni, L., & Baiocco, S. (2017). Interpreting Sustainability through Co-Evolution: Evidence from Religious Accommodations in Rome. *Sustainability*, 9(12), 2301.
- 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.
- Quattrociocchi, B., Montella, M.M. (2013). *L'albergo diffuso: Un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo*. XXV Convegno annuale di Sinergie Ancona, 24-25 ottobre 2013, Referred Electronic Conference Proceeding.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308.
- Tseng, F. M., & Huang, W. C. (2017). The long- term effects of tourist policy adjustments on the development of tourism in Taiwan: Consideration of time trends and Fourier component test results. *International Journal of Tourism Research*, 19(3), 349–357.
- Uriely, N. (2005). The tourist experience: Conceptual developments. *Annals of Tourism research*, 32(1), 199-216.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra- organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830–853.
- Weaver, D. B. (2000). A broad context model of destination development scenarios. *Tourism management*, 21(3), 217–224.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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 ROMA Italy

Tel/Fax +39.06.8952.0970

info@herity.it

www.herity.it

HERITY WIZs