

# Parte Seconda

## Impresa



# Innovazioni *made in Italy* nel management alberghiero. La realtà degli “alberghi diffusi”

di Paola Paniccia<sup>\*</sup>, Patrizia Silvestrelli<sup>\*\*</sup>, Marco Valeri<sup>\*\*\*</sup>

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il quadro teorico di riferimento. – 2.1. Il significato di tempo e il suo legame con la conoscenza. – 2.2. Le potenzialità co-evolutive del binomio tempo-conoscenza. – 2.3. Il ruolo della *leadership*. – 3. Evoluzioni nel comparto alberghiero italiano. – 4. La realtà degli “alberghi diffusi”: tra tradizione e innovazione. – 5. L’influenza di tempo, conoscenza e *leadership* nella verifica delle condizioni di base per innovare. – 6. Il caso Sextantio: da borgo ad albergo. – 7. Conclusioni. – 8. Bibliografia.

## 1. INTRODUZIONE

Le evoluzioni in atto nel mondo del turismo sembrano aprire nuovi orizzonti alla qualificazione dei servizi ricettivi, sia alberghieri sia extralberghieri. Particolarmente, oggi giorno la tendenza, almeno tra le popolazioni economicamente più evolute, a dare maggiore enfasi alla qualità della vita e, conseguentemente, alla *dimensione più qualitativa del tempo libero* che si intende dedicare ad attività turistiche, sembra sollecitare ripensamenti dei modelli tecnico-manageriali in uso in questo particolare ambito (Cafferata e Cherubini, 2008).

---

\* Il presente lavoro è il risultato di un percorso di ricerca congiunto. Paola Paniccia ha curato i paragrafi 2, 2.1, 2.2, 5; Patrizia Silvestrelli ha curato i paragrafi 2.3, 3; Marco Valeri ha curato i paragrafi 3, 4, 6; l’introduzione e le conclusioni sono comuni agli Autori.

Paola Paniccia, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull’Impresa.

\*\* Patrizia Silvestrelli, Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese, Università degli Studi di Macerata, Dipartimento di Istituzioni Economiche e Finanziarie.

\*\*\* Marco Valeri, Ph.D. in Economia e Organizzazione delle Imprese, Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull’Impresa.

Si assiste, da un lato, ad una richiesta di servizi ricettivi personalizzata e di più elevata qualità, dall'altro lato ad un turista sempre più sensibile agli aspetti più culturali ed esperienziali della propria vita, aperto alla riscoperta del territorio e delle sue autenticità.

Rispetto a questo aspetto, la ricerca teorica sul management dei servizi, già da tempo ha posto attenzione particolarmente sulla esigenza di inquadrare entro una *prospettiva esperienziale* il momento del consumo, rimarcandone la soggettività e analizzandone le implicazioni sull'offerta (Pine e Gilmore, 1999; Carù e Cova, 2003; Resciniti, 2004; Cherubini, 2008).

Ne emerge l'opportunità per le imprese ricettive, in particolare alberghiere, di ragionare in funzione dell'esperienza di ospitalità così come vissuta dall'ospite. La tensione concorrenziale nel comparto cresce: migliorarsi anche come cultura dell'accoglienza, talvolta innovando anche radicalmente, può diventare una necessità per essere scelti tra le tante soluzioni di ospitalità oggi disponibili.

Le implicazioni per il management alberghiero sono molteplici e oltremodo rilevanti.

Rispetto al binomio "spazio-tempo" che possiamo leggere come l'essenza dell'impresa alberghiera, cioè offrire uno spazio per un tempo determinato, il management si è tradizionalmente focalizzato sugli "spazi", relegando i "tempi" alla sola gestione del *booking*. Tuttavia, nel *booking* il tempo è subordinato allo spazio. È cioè un tempo che parte dalla organizzazione dell'offerta e non dalle esigenze della domanda. Ne derivano limiti importanti anche per l'innovazione.

Se l'albergo deve offrire esperienze nuove e differenziate di ospitalità, allora deve partire non già dalla gestione dello "spazio", bensì dalla gestione del tempo "co-vissuto" dall'ospite nel processo di produzione-erogazione del servizio offerto. Lo "spazio" (edificio) resta importante ma in via strumentale.

Obiettivo di questo paper è evidenziare la centralità del fattore tempo e l'opportunità di considerarlo legato alla conoscenza e alla *leadership* nell'impresa alberghiera, specie allorché si ponga il problema dell'innovazione.

Siffatto legame, finora poco approfondito negli studi sull'argomento, può rivelarsi prezioso sotto un duplice profilo. Esso, infatti, se ben gestito, può favorire non solo la qualità delle relazioni all'interno dell'albergo, preservandone l'unità e l'integrità sistemica (Thompson, 1967; Golinelli, 2008), ma anche e soprattutto un *orientamento culturale alla coevoluzione impresa-ambiente* (March, 1991; Lewin *et al.*, 1999; Paniccia, 1999; 2002; Volberde e Lewin, 2003; Cafferata, 2009).

Condizioni, queste, imprescindibili per produrre innovazione, almeno soddisfacente (Simon, 1947).

Poiché anche l'impresa alberghiera non può essere una cattedrale nel deserto ma deve rendere conto del proprio operato alla società, oltre che a se stessa, è ragionevole pensare all'innovazione come al *rappresentare* i bisogni della collettività verso cui si rivolge, prima di ogni altra cosa, *soddisfarli* per quel che può ed adeguarsi a

*principi di servizio, anche sociale*, nell’accezione più ampia. Da questo punto di vista, merita attenzione, in particolare, il comune interesse dei settori immobiliare e turistico al rispetto e alla valorizzazione del *territorio*, come avvertito anche a livello comunitario (Pechlaner e Weiermair, 2000; Keller e Bieger, 2008).

Nel confronto dialettico con l’ambiente, che ha in sé una base anzitutto culturale, l’impresa alberghiera deve dimostrarsi capace di trasmettere stimoli comprensibili all’esterno, in grado anche di provocare modificazioni nelle regole di comportamento delle entità con cui instaura rapporti; in primo luogo, i clienti che partecipano da co-protagonisti al proprio sistema del valore (Grönroos, 2009).

La leadership, intesa come forza integratrice di valori ed esigenze anche cognitive e temporali, esistenti dentro e fuori l’impresa, può svolgere un ruolo rilevante nel favorire coerenze dinamiche tra l’impresa e l’ambiente (Barnard, 1938), anche nell’ottica della *sostenibilità*.

L’idea di fondo è che per durare nel tempo le imprese hanno bisogno di avere sì idee creative ma non necessariamente troppo complicate, magari ricercando l’impossibile. Al contrario, seguendo l’insegnamento di Talcott Parsons (1960) ancora oggi attualissimo, anche in tema di innovazione, si dura nel tempo se si è capaci di semplificare situazioni complesse, se si è capaci anzitutto di fare “buoni lavori e buoni prodotti” e amministrare l’impresa in modo appropriato, secondo regole e metodo, nonché correttamente.

Oggetto privilegiato di analisi sono le imprese alberghiere di piccole e medie dimensioni, realtà prevalente nel comparto ricettivo italiano e importanti nell’economia nazionale (Touring Club Italia, 2009) e tuttavia forse un po’ trascurata dalla ricerca teorica.

L’analisi è motivata principalmente dalla constatazione di alcune dinamiche evolutive emergenti nel comparto ricettivo in Italia, a fronte di una pressione competitiva che si rivela sempre più forte dal punto di vista sia quantitativo sia qualitativo e di fatto globale.

L’articolo è strutturato in tre parti. In primo luogo, si definisce il legame tempo-conoscenza analizzandone particolarmente le potenzialità coevolutive, il suo rapporto con la leadership e relative implicazioni per l’innovazione. Successivamente, partendo dall’analisi delle dinamiche in atto nel comparto alberghiero italiano, se ne esaminano talune particolari tendenze innovative concentrando l’attenzione sulla realtà degli “alberghi diffusi”. Quindi si individuano le condizioni di fondo su cui basare innovazioni in ambito alberghiero e si valuta il contributo che può offrire una accorta gestione integrata di tempo, conoscenza e leadership per la verifica delle suddette condizioni. Infine si presenta il caso dell’“albergo diffuso” Sextantio, apprezzato nel Mondo per l’innovatività della sua formula imprenditoriale, analizzandone le ricadute in termini di competitività dell’impresa e della destinazione turistica (Paniccchia, Pechlaner e Valeri, 2007; Paniccchia e Valeri, 2010).

## 2. IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

L'innovazione è un tema su cui esiste oggi uno straordinario numero di contributi differenti in termini di obiettivi di ricerca e contesto di analisi e molte sono le posizioni sull'argomento. Trattasi di un confronto che manca a tutt'oggi di una sintesi convincente.

Più recentemente, sul fronte degli studi di management, di pari passo con l'accentuarsi della complessità economica e sociale, si è assistito ad una progressiva esaltazione della dimensione cognitiva dell'impresa – comunque definita – come determinante della competitività. Ne costituisce testimonianza l'estensione e la vivacità del dibattito in merito (AA.VV., 2003; Foss, 2005; AA.VV., 2007; Cafferata, 2009a; Rullani, 2009)<sup>1</sup>. In questo ambito, particolarmente si rimarca la stretta correlazione tra apprendimento organizzativo (Senge, 1990) e innovazione aziendale (March, 1991; Ciappi e Poggi, 1997). Importante appare la capacità di individuare e gestire una rete di saperi (Donati, 1991; Rullani, 2004). Si studiano gli effetti delle nuove tecnologie dell'informazione e comunicazione sull'apprendimento organizzativo e le possibilità che offre la prospettiva connettivista (Siemens, 2005) nel favorire apprendimenti basati sulla fertilizzazione incrociata tra soggettività diverse<sup>2</sup>.

Parallelamente, si afferma una rinnovata attenzione sulla dimensione temporale dell'impresa, intesa come forza valorizzatrice della stessa dimensione cognitiva dell'impresa (Marzocchi, 1999; Paniccia, 1999; Golinelli, 2000; Mosakowski e Earley, 2000). Intanto, si rafforza l'idea della gestione e dell'organizzazione sistemica (Golinelli, 2008), nonché dell'amministrazione aziendale socialmente responsabile (Gatti, 2002; Cafferata, 2009b; Pepe, 2007) e delle possibilità di vantaggio competitivo ad essa associate (Porter e Kramer, 2007)

Parimenti, lo sviluppo dell'innovazione tecnologica e sociale porta nuova attenzione sulle teorie della leadership e si analizzano i profili di leader emergenti nelle imprese, con riferimento esplicito alle esigenze di promuovere l'innovazione, sia nelle piccole sia nelle grandi imprese (Normann, 1984; Hinterhuber e Friedrich, 2002; Ireland, 1999).

Tale esigenza, è particolarmente avvertita oggi sul versante degli studi di management dei servizi e particolarmente dei servizi legati all'uso del tempo libero (Cafferata e Cherubini, 2008). Al riguardo, si sottolinea la necessità di formule produttive ed erogative integrate e sensibili alle evoluzioni in atto, soprattutto al mutato

---

<sup>1</sup> Il tema è stato di recente oggetto di dibattito nell'ambito del XXXII° Convegno annuale AIDEA dal titolo *Le risorse immateriali nell'economia dell'azienda*, organizzato presso la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche, 24-25 settembre 2009.

<sup>2</sup> In questo, sembra intravedersi un superamento della concezione d'impresa come sistema cognitivo per lo più poetico/autoreferenziale.

ruolo del cliente (Much, 1995; Morrison *et al.*, 1999; Rullani *et al.*, 2007; Grönroos, 2009). In questo ambito, si rafforza l'idea di un management e di un marketing orientato all'esperienza, che in qualche modo produce effetti sull'innovazione (Pine e Gilmore, 1999; Resciniti, 2004; Cherubini, 2008).

Dal quadro sopra delineato si ricava che l'innovazione è un evento che mette in gioco figure e dinamiche molteplici e variegate, oggi peraltro sempre più difficilmente comprensibili<sup>3</sup>.

Tenuto conto della complessità del fenomeno e del pluralismo della teoria che ne segue, possiamo proporre la seguente sintesi. Fermo restando il valore intrinseco della conoscenza, del tempo e della leadership per l'impresa e per l'innovazione, emerge tuttavia l'opportunità di assumere una loro prospettiva integrata, capace di coglierne e valorizzarne le interazioni nella coevoluzione impresa-ambiente. Si noti che accostare il concetto di tempo al concetto di conoscenza porta a considerare il ruolo della leadership rispetto all'esigenza di integrare non solo una rete di saperi ma anche di tempi diversi e molteplici, anche sociali (Sorokin e Merton, 1937), esistenti dentro e fuori l'impresa.

Parimenti da tutto quanto sopra riferito, si intuisce come il processo dottrinale che porta a sintesi convincenti è lungo e difficile. Tuttavia, non si può disconoscere che le nuove acquisizioni teoriche vengono pur sempre fuori da un entroterra culturale segnato da fondamentali contributi di Autori classici, cui deve considerarsi debitore il successivo sviluppo del dibattito sull'argomento, ancora in corso<sup>4</sup>.

Semplificando, tre sono le prospettive teoriche storiche che, in generale, si possono richiamare ai fini del presente lavoro:

- la *prospettiva sistemica*, (Von Bertalanffy, 1950) che porta a rimarcare le relazioni all'interno del sistema impresa;
- la *prospettiva coevolutiva* che, partendo dalla impostazione darwiniana (1959), porta ad enfatizzare le relazioni fra l'impresa e il mondo esterno (Weick, 1969; Lewin e Volberda, 1999; Lewin *et al.*, 1999; Volberda e Lewin, 2003);
- la *prospettiva socio-culturale sul concetto di tempo*, (Sorokin e Merton, 1937; Gurvitch, 1958; Coser e Coser, 1963) che porta a dare il giusto risalto alle necessità di sincronizzazione tra tempi sociali diversi e molteplici esistenti dentro il sistema

---

<sup>3</sup> La complessità del fenomeno è peraltro ben evidente nella definizione di innovazione proposta dalla Commissione Europea: «*Innovation has a variety of roles. As a driving force, it points firms towards ambitious long term objectives. It also leads to the renewal of industrial structures and is behind the emergence of new sectors of economic activity. Innovation is: the renewal and enlargement of the range of products and services and the associated markets; the establishment of new methods of production, supply and distribution; the introduction of changes in management, work organisation, and the working conditions and skills of the workforce*» (EUROPEAN COMMISSION, *Green paper on innovation*, December, 1995, p. 1).

<sup>4</sup> Basti pensare al concetto di razionalità limitata di Simon (1947) e al concetto di conoscenza teorizzata da Polanyi (1958, 1966), nonché al concetto di tempo sociale di Sorokin e Merton (1937), oggi ancora attualissimi e illuminanti anche per studi considerati, sovente, di frontiera come il marketing esperienziale.

impresa e al suo esterno, esaltando la valenza della dimensione soggettiva del tempo nell'impresa.

A queste prospettive non si può non far riferimento, perché anticipano, con grande chiarezza e sorprendente lungimiranza, molti aspetti che oggi sono considerati di grande attualità, ancorché ciò non sempre venga menzionato in più studi recenti sull'argomento.

Inoltre, le suddette prospettive teoriche, diverse ma per certi versi fra loro complementari, già portano tutte, in vario modo, ad enfatizzare l'importanza delle *relazioni sociali*, su cui vale la pena insistere anche quando oggi si discute di innovazione in ambito turistico-alberghiero (McGregor, 1960).

Particolarmente, la prospettiva coevolutiva offre contributi preziosi (Tagliagambe e Usai, 2009). Essa, infatti, dà conto della rilevanza dell'aspetto relazionale oltre i confini aziendali e, quindi, porta ad esaltare il ruolo della leadership nel favorire l'insieme di coerenze dinamiche tra albergo, clienti e ambiente generale.

Inoltre, tale prospettiva consente di cogliere e valutare gli effetti di alcune rilevanti convergenze settoriali sulla competitività delle imprese alberghiere (Koza e Lewin, 2001). Tra queste, appare rilevante la convergenza dei settori immobiliare e turistico su una comune finalità: il rispetto e la valorizzazione del *territorio*, che è – e lo sarà sempre più – fonte di valore per entrambi i settori e per tutte le destinazioni turistiche, come avvertito anche a livello comunitario (Pechlaner e Weiermair, 2000; Keller e Bieger, 2008).

Parimenti, la prospettiva sociologica sul concetto di tempo offre contributi oltremodo importanti. Basti in proposito pensare che *l'ospitalità* è forse fra le esperienze di consumo quella a più elevata valenza personale, relazionale e temporale.

Partendo da queste basi, di seguito svolgeremo alcune riflessioni sul legame tra tempo e conoscenza, valutandone le implicazioni per la leadership, con particolare riferimento alle esigenze di innovazione in ambito alberghiero.

### 2.1. *Il significato di tempo e il suo legame con la conoscenza*

Il tempo è una “realtà” antica quanto l'uomo e da sempre gli uomini, così come le imprese, hanno avuto bisogno del tempo per *regolare e orientare la propria vita* e le proprie attività, seppur in modi più o meno coerenti ai diversi contesti sociali e culturali che hanno segnato le diverse fasi storiche fino ad oggi. Ne costituiscono un esempio i tempi scanditi dalla catena di montaggio nella grande fabbrica tayloristica-fordista di inizio secolo scorso<sup>5</sup>. Le implicazioni – più o meno consapevoli – particolarmente sulle risorse umane sono state e sono tutt'oggi importanti.

---

<sup>5</sup> Altro esempio è il tempo scandito, seppur a ritmi più veloci rispetto alla catena di montaggio tayloristica, dai sistemi automatizzati, informatici e telematici delle imprese contemporanee.



Tuttavia, questa visione meccanicistica o oggettiva di newtoniana memoria non è l'unica visione del problema tempo per l'impresa, sebbene sia finora prevalsa (Paniccia, 1999). Basti pensare che l'interesse scientifico sul fronte del rapporto tra tempo e innovazione si è di fatto tradizionalmente concentrato sulle problematiche di *compressione dei tempi*. Ne emerge una visione del tempo per lo più oggettivistica ed efficientistica, tipica dello *Scientific Management*, cui si riconduce nella sostanza anche la nota metafora della *freccia orientata*<sup>6</sup>.

### *Le dimensioni oggettiva e soggettiva del fattore tempo*

Tra i fattori tempo e conoscenza esiste un legame molto stretto, che pure affonda le proprie radici in importanti storiche prospettive di osservazione del tempo: oggettiva e soggettiva.

Semplificando, partiamo dal tempo dell'orologio. Esso si rifà alla visione *oggettiva o meccanicistica* del tempo (tempo come oggettivamente dato); il tempo viene interpretato come un *flusso "oggettivo"*, lineare a progressione costante, che segue le regole del moto meccanico, continuo e uniforme. Come tale, esso è percepibile ed interpretabile univocamente ed è misurabile mediante il metodo matematico. Alla base di questa impostazione deterministica e reversibile del tempo è il concetto newtoniano di tempo fisico-matematico.

Nell'ultimo secolo, tuttavia, grazie soprattutto alla ricerca sociologica e biologica sul tempo, si è messa in risalto la dimensione soggettiva o socio-culturale del tempo (Sorokin e Merton, 1937; Gurvitch, 1958; Coser e Coser, 1963). Secondo questa impostazione il tempo è un *flusso "vissuto"*, che esiste solo nella mente di chi lo percepisce e lo interpreta (percezione qualitativa della durata temporale). Come tale, è un prodotto storico, contingente. Particolarmente, la ricerca biologica considera il tempo in un'accezione evolutiva dei fenomeni: il tempo esprime il *cambiamento* dei fenomeni sociali in rapporto ad altri fenomeni presi in esame, la cui comprensione si riconduce ad una *concezione qualitativa e irreversibile* del tempo<sup>7</sup>.

Partendo da queste considerazioni, soprattutto la ricerca sociologica sul concetto di tempo ha posto l'enfasi sul legame esistente tra dimensione oggettiva e dimensione soggettiva del tempo.

Anche nell'impresa alberghiera, intesa come sistema organizzato di persone e

---

<sup>6</sup>La suddetta metafora, come noto, è alla base degli studi sulla *time based competition* che, pur enfatizzando la valenza strategica del tempo nello sviluppo di nuovi prodotti, restano ancorati alla sola accezione oggettiva del concetto di tempo (il tempo della velocità, che è un tempo meccanicistico).

<sup>7</sup>In breve: se è vero che esiste l'orologio (cioè un tempo oggettivo dato) è anche vero che esiste una percezione qualitativa del tempo indicato dall'orologio (o da qualunque altro sistema di misurazione del tempo), che ogni persona, così come ogni impresa, "vive" e utilizza secondo le proprie esigenze, sia nel porsi di fronte a se stessa sia nel porsi di fronte al mondo circostante.

strutture, queste due dimensioni di tempo si intersecano in un *unicum* difficilmente scindibile, frutto delle esigenze di *razionalizzazione* e di *socializzazione* al suo interno ed al suo esterno (Morrison *et al.*, 1999).

In breve, per esigenze di rapidità ed integrazione dei processi operativi, il tempo è visto ed utilizzato solo come una *misura* dei livelli di *efficienza* e di *flessibilità* raggiunti dall'impresa per *velocizzarne* l'operatività. La dimensione oggettiva del tempo è dunque per l'impresa un importante *strumento di ordinamento* delle attività e dei processi all'interno del sistema. Ne costituisce un esempio la gestione del tempo nel booking dell'albergo.

Per esigenze di governo dei rapporti impresa-ambiente, la *dimensione temporale assume una chiara impronta culturale* (tempo soggettivo) divenendo una indispensabile *forma di conoscenza*, utile per orientare la dinamica evolutiva del sistema. Esempio al riguardo è il tempo co-vissuto dall'ospite nella produzione-erogazione del servizio alberghiero.

Ne scaturisce la valenza strumentale della dimensione oggettiva del tempo rispetto a quella soggettiva nel rapporto coevolutivo impresa-ambiente.

*Il tempo è fra i più preziosi strumenti di orientamento di cui l'umanità dispone* (Nuttin, 1980; Elias, 1984; Gasparini, 1990). Ciò significa che il tempo non è solamente una sterile successione matematica di unità temporali razionalmente concepita ma molto più: è una *successione critica di esperienze alla cui base è la conoscenza*.

Si approda, quindi, ad un primo forte nesso che lega il tempo alla conoscenza. Esso rappresenta l'impianto concettuale alla base della interazione tra i fattori tempo e patrimonio di conoscenza dell'impresa, cui abbiamo dato il nome di *binomio tempo-conoscenza* anche chiamato – per brevità – *tempo coevolutivo* (Paniccia, 1999).

### *Il binomio tempo-conoscenza*

Sul significato di conoscenza gli studi in ambito aziendalistico ed economico sono andati avanti. Oggi la conoscenza anche per le imprese alberghiere, non è più solo sapiente uso di procedure e macchine e non è solo creatività ma è qualcosa di più. Si è compreso che tutto questo per creare veramente valore deve essere unito a molti altri fattori. Tra questi, non è da trascurare il fattore tempo, considerato nella sua duplice dimensione, oggettiva e soggettiva (Paniccia, Pechlaner e Valeri, 2007b; Paniccia e Valeri, 2010).

Il legame tempo-conoscenza si esplicita partendo da una base concettuale che enfatizza il valore della *visione socio-culturale del tempo* (soggettivo ed oggettivo) nella impostazione ricorsiva della produzione e riproduzione del sapere d'impresa (Nonaka, 1991; 1994)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> La suddetta visione del tempo è enfatizzata particolarmente in Rullani (2004); Marzocchi, (1999). Per approfondimenti rinviamo a precedenti nostri studi, Paniccia, (1999, 2002, 2006).

Il binomio tempo-conoscenza – se correttamente gestito – favorisce l’impresa nell’evolvere *né troppo presto né troppo tardi* rispetto all’ambiente e alle sue evoluzioni, potendo così diventare un *potente generatore di valore del patrimonio di conoscenze aziendale*.

Particolarmente, le piccole e medie imprese alberghiere del nostro tempo sono fortemente caratterizzate dall’instabilità della loro conoscenza dei contesti di riferimento, al punto che è sempre critica la capacità di orientarsi al loro interno (Sparrow, 2001; Gjelsvik, 2002; Chen *et al.*, 2006). Va da sé che non basta conoscere per innovare. Tra i molti aspetti che occorre considerare può risultare utile soffermarsi sul “quando” .

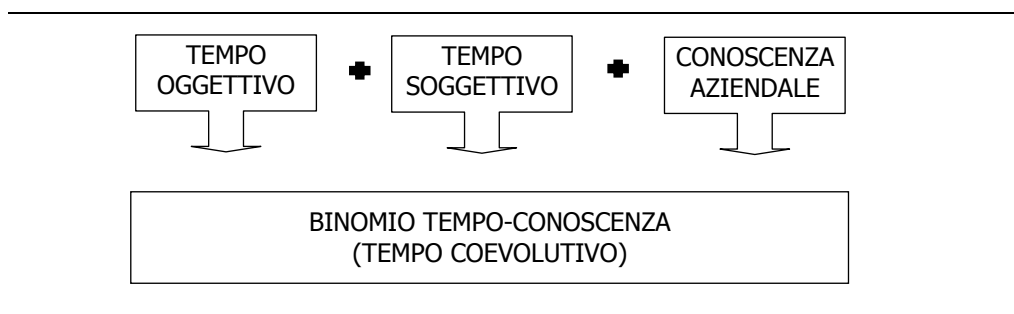
Se l’albergo vuole durare nel tempo deve proporre innovazioni valide, cioè rispondenti a bisogni diffusi e correlati valori di fondo, etici e culturali. L’esperienza insegna che persino per innovare bisogna partire dai fundamenta del fare e dell’amministrare l’impresa e soprattutto capire, probabilmente, che non dà frutti il “barare” ma piuttosto ancorarsi a capisaldi di correttezza e di trasparenza e anche a principi di amore per il bene comune nell’agire di impresa (Caselli, 2007)<sup>9</sup>. In sintesi, occorrono regole e metodo, nonché correttezza nel fare e nell’amministrare l’impresa per riuscire a coniugare, in modo armonico, creatività e razionalità con rapidità e tempismo (Paniccchia, 2002; Madjar, Ortiz e Walter, 2008; Cafferata, 2009a). La coscienza del tempo può allora rivelarsi preziosa. Altrimenti, si corre il rischio di elaborare progetti anacronistici (in fase attuativa) rispetto alla situazione esterna o non compatibili rispetto alla situazione interna all’impresa.

D’altra parte è pur vero che *nessuna conoscenza e nessuna azione ad essa conseguente vale al di fuori del suo tempo*. E, sotto certi aspetti, il «*dark side della time-based competition*» insegna (Stalk e Webber, 1993).

L’espressione binomio tempo-conoscenza (*tempo coevolutivo*), sintetizza questa impostazione di fondo. Il tempo coevolutivo è *l’espressione del rapporto dialettico tra valori culturali diversi e molteplici, che connotano l’esistenza stessa dell’impresa nel suo divenire*. Esso comprende in sé entrambe le dimensioni di tempo, soggettiva (socio-culturale) e oggettiva (meccanicistica). In altri termini, il tempo coevolutivo è conoscenza che si sviluppa *nel tempo e col tempo*; ha cioè in sé il concetto di apprendimento ma arricchito dei caratteri di *tempestività e tempismo*. La seguente Figura 1 sintetizza quanto fin qui detto.

---

<sup>9</sup> Questa impostazione, peraltro largamente condivisa tra gli studiosi aziendalisti anche impegnati sul tema della responsabilità sociale dell’impresa, è stata rimarcata e efficacemente argomentata nella relazione di Padre Caesar Atuire, Amministratore Delegato dell’Opera Romana Pellegrinaggi, nel seminario su “Crisi e valori nel turismo” tenutosi il 4 marzo 2010 presso la Facoltà di Economia dell’Università di Roma “Tor Vergata”, in occasione dell’inaugurazione della edizione 2009-2010 del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali” (MEMATIC).

Figura 1. – *Tempo e conoscenza nell'innovazione*

Fonte: PANICCIA (1999).

Per quanto fin qui considerato, risulta chiaro che la dimensione socio-culturale è quella che maggiormente coglie l'essenza particolare insita nel concetto di tempo, così come "vissuto" o utilizzato dai singoli individui e da gruppi sociali. Di qui il concetto di *molteplicità dei tempi sociali* (Gurvitch, 1958). Queste realtà temporali sociali non sono solo esterne alle imprese ma sono anche dentro le imprese e il più delle volte imposte. Esse rappresentano importanti forme di conoscenza alla base del rapporto dialettico coevolutivo tra impresa ed ambiente, che è anzitutto di natura culturale. Così, l'impresa alberghiera nel suo divenire deve interfacciarsi con la complessa realtà dei tempi imposti (come, ad esempio, i tempi di attesa dei clienti, i tempi di operatività dei fornitori, i ritmi delle tecnologie, gli orari di lavoro) ricercando il miglior livello possibile di sincronizzazione, innanzitutto tra tutti i tempi interni ad essa e, quindi, tra i suoi tempi interni e quelli esterni propri del contesto di riferimento (intermediari commerciali, imprese di trasporto, imprese immobiliari, istituzioni private e pubbliche, ecc.).

Nell'innovazione dell'impresa, il problema del "quando" deve intendersi principalmente come un problema di natura culturale, ossia di *coscienza del tempo*. È questa coscienza che permette all'impresa di percepire la continuità e l'integrazione esistente tra le proprie azioni al *presente* e gli eventi *futuri*. L'assenza di questa percezione nella generazione e valorizzazione del sapere d'impresa porta idee, progetti ed azioni a perdere inevitabilmente, in tempi rapidi, il proprio valore (Mosakowski e Earley, 2000; Rullani, 2004). La coscienza del tempo e la competenza temporale consentono, infatti, non solo la minimizzazione dei tempi di apprendimento dal contesto ma anche e soprattutto la puntualità di apprendimento. Ciò agevola la traduzione "critica" del sapere accumulato in progetti innovativi, di ampio respiro e realistici perché attuati al tempo giusto, rispondenti, cioè, alle reali attese e pressioni sia interne sia esterne all'impresa (Elias, 1984).

La combinazione di tempo e conoscenza – tacita o esplicita, originale o imitata

che sia – può rafforzare la *capacità di visione sistemica* che resta fondamentale per innovare soprattutto in ambiti, come quello alberghiero, in cui la forte concorrenzialità accresce l'incertezza.

Per la competitività dell'impresa alberghiera l'apprendimento valido, più radicalmente l'innovazione, è quello che, nel rispetto di una identità evolutiva, permette all'impresa di sviluppare la sua autonomia, rafforzando la sua *sistemicità* all'interno di un *principio di contestualizzazione dell'ospitalità che consideri il valore, sia sociale sia naturale, del suo ambiente*. Il caso Sextantio, illustrato in questo lavoro, è un buon esempio di quanto qui affermato.

Resta, infatti, ben salvo il concetto che l'impresa alberghiera, piccola o grande che sia, è un *sistema sociale finalizzato, che apprende, crea e valorizza* la conoscenza mediante processi dialettici, dinamici, che coinvolgono in vario modo persone, strutture e processi *infra-organizzativi e inter-organizzativi* (Paniccia, 2006). A questo riguardo, non si può trascurare il concetto fondamentale che le *dinamiche sociali* (le persone che apprendono) e le *strutture* sono in relazione di causalità circolare: le dinamiche sociali sono orientate e ordinate dalle strutture; le strutture, a loro volta, si strutturano e trovano compimento attraverso le dinamiche sociali (Saraceno, 1978; Senge, 1990; Golinelli, 2008; Cafferata, 2009a).

Da quanto precede ricaviamo la seguente riflessione di sintesi: conoscenze adeguate anche “nel” tempo e “col” tempo producono disuguaglianza, differenziazione rispetto ai concorrenti e, quindi, costituiscono una fondamentale fonte del vantaggio competitivo ma anche una importante leva di coevoluzione impresa-ambiente.

## 2.2. *Le potenzialità co-evolutive del binomio tempo-conoscenza*

L'interazione tempo-conoscenza valorizza il sapere d'impresa, ovvero il suo patrimonio di conoscenza tacita ed esplicita (Polanyi, 1967), influenzando profondamente la sua dinamica evolutiva. Tale interazione, infatti, favorisce (oppure ostacola) lo sviluppo e/o la mobilitazione *tempestiva e tempistica* del complesso di risorse (tangibili e intangibili) dell'impresa, in rapporto alle necessità emergenti.

In ottica coevolutiva, si enfatizza il concetto che *conoscenza, tempestività* (velocità di apprendimento) e *tempismo* (tempo giusto per agire), ove correttamente gestiti in modo integrato, costituiscono un presupposto essenziale per mettere in atto dinamiche cognitive generatrici di ricchezza aziendale e di valore sociale, perché frutto di una dialettica costante con i contesti di riferimento (Lewin e Volberda, 1999; Koza e Lewin, 2001; Volberda e Lewin, 2003).

Ne scaturisce il concetto di tempo come fattore di coevoluzione culturale impresa-ambiente: non solo l'evoluzione dell'impresa si svolge nel tempo, ma è il tempo stesso ad essere oggetto e causa di evoluzione dell'impresa (Sorokin e Merton, 1937).

Ne emerge il carattere del tempo come *catalizzatore di cambiamenti* (li incoraggia

accelerandoli) anche d'ampia portata (cambiamenti radicali), *sincronizzati* alla variabilità ambientale.

A questa importante funzione si lega il *potenziale ruolo del tempo nel favorire un orientamento culturale alla coevoluzione impresa-ambiente*, importante per innovare negli alberghi, anche di piccole dimensioni.

Per meglio comprendere le suddette potenzialità coevolutive si parta dal concetto che il binomio tempo-conoscenza, contenendo in se l'accezione socio-culturale, oltre quella meccanicistica di tempo, favorisce la *contestualizzazione* dell'apprendimento, agevolandone l'inquadramento nel contesto socio-culturale e strutturale, interno ed esterno, nel quale si sviluppa (Argyris e Schon, 1978; Senge, 1990; March, 1991).

Si intuisce, quindi, che anche sul continuo e necessario gioco dialettico tra *tempi interni e tempi esterni*, poggia la dinamica coevolutiva tra l'impresa alberghiera e il suo ambiente. È questo un aspetto da non sottovalutare specie per realizzare *ambienti esperienziali*. Proprio la suddetta dialettica, infatti, permette di apprendere e sfruttare abilmente tutte quelle conoscenze necessarie per agire, anche generando la stessa evoluzione delle entità con cui si entra in rapporto. In questo, svolge un ruolo fondamentale l'*orizzonte temporale* entro cui si colloca l'azione, che deve dimostrarsi coerente con la stabilità degli eventi ipotizzati a fronte delle decisioni assunte. In breve, ciò significa cogliere il "*tempo giusto*" per agire, l'"attimo fuggente", cioè il momento in cui è massima la conoscenza degli eventi e delle loro ricadute sulla situazione interna ed esterna all'impresa.

Per sviluppare un orientamento culturale alla coevoluzione occorre comprendere che, in ottica di interazione tempo-conoscenza, non solo tutti i processi d'impresa sono irreversibili (sequenzialità temporale e conoscitiva), tutti gli eventi sono tra loro interconnessi (interdipendenza) e tutto è differenziato (flessibilità dei tempi e delle conoscenze), ma soprattutto che tutto cambia per *cumulatività*. Lo stesso trascorrere del tempo, infatti, comporta un'accumulazione di conoscenze, determinando l'evoluzione delle forme in cui si svolge non solo l'attività delle imprese ma di ogni organizzazione sociale. Di qui il concetto di *tempo come dimensione intrinsecamente evolutiva* (Tagliagambe e Usai, 1994). D'altra parte, le imprese, a loro volta, interpretando e gestendo il tempo secondo le loro capacità e opportunità, determinano, inevitabilmente, ulteriori evoluzioni del modo di intendere e gestire il tempo, frutto soprattutto di processi cognitivi di selezione volti a individuare le idee valide e ad applicare quelle funzionanti in relazione alla conoscenza delle evoluzioni dei contesti di riferimento.

Da quanto precede ricaviamo la seguente schematizzazione sulle potenzialità coevolutive del binomio tempo-conoscenza. Esso, se adeguatamente gestito può rivelarsi prezioso per l'innovazione dell'impresa, perché pone le condizioni culturali per:

a) anticipare rapidamente e puntualmente le evoluzioni dell'ambiente esterno, cogliendone per tempo ogni segnale utile, anche il più debole;

b) conseguentemente, porre il sistema impresa in una prospettiva futura di sincronizzazione rispetto alla variabilità ambientale, prefigurando il suo stesso scenario evolutivo possibile sulla base di una valutazione critica della situazione interna dell'impresa, anche in termini di fenomeni emergenti della sua struttura operativa;

c) accrescere tempestivamente e puntualmente il patrimonio di conoscenze dell'impresa per indirizzarsi verso i giusti (adeguati nei tempi e con i tempi) interventi di modificazione strutturale;

d) agire entro un orizzonte temporale coerente con la stabilità degli eventi ipotizzati a fronte delle decisioni assunte, cogliendo il “tempo giusto” di intervento, cioè il momento in cui è massima la conoscenza della situazione interna ed esterna all'impresa per agire efficacemente.

In questo modo, l'impresa riesce a trasmettere *stimoli comprensibili*, dotati di senso per i suoi interlocutori, in grado anche di provocarne modificazioni nelle regole di comportamento. Si innesca così un processo di coevoluzione intersistemica che può avere importanti riflessi anche sulle dinamiche concorrenziali, come dimostra la realtà *made in Italy* degli alberghi diffusi.

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

### 2.3. *Il ruolo della leadership*

Saperi e tempi diversi, dentro e fuori l'impresa alberghiera, anche se tra loro fortemente correlati, richiedono coerenti *stili di leadership*, talvolta anche molto differenziati tra loro, capaci di coniugare possibilità e opportunità di mercato con comportamenti razionali, creativi e morali (Barnard, 1938), pena la perdita di valore economico.

Ne scaturisce l'importanza delle relazioni sociali, che pone in primo piano la complessità e la delicatezza del ruolo delle persone a tutti i livelli (McGregor, 1960). Creatività (Goleman, Ray e Kaufman, 2004; Madjar e Ortiz, 2008; Paiola e Sedita, 2008), professionalità e responsabilità restano fondamentali.

Promuovere la cooperazione prevenendo i conflitti, in modo responsabile, creativo e contingente, dentro l'organizzazione e con l'ambiente esterno, è una strada raccomandabile (Barnard, 1938; Lawrence e Lorsch, 1967). Questo non è un compito facile e necessita di criteri di amministrazione e stili di leadership in grado di assicurare il giusto dosaggio di considerazione di aspetti soggettivi e contestualistici (Foss, 2005).

Lo sforzo maggiore, ma oltremodo indispensabile per ogni impresa che voglia trasformare in valore il proprio sapere, è riuscire con consapevolezza (Barnard, 1938) a bilanciare logiche di gestione differenziate, in funzione della diverse forme di sapere e tempi, anche sociali, esistenti nell'impresa e nell'ambiente esterno. In questo, la

*capacità umana di stringere rapporti* resta fondamentale. Le tecnologie sono importanti ma hanno un ruolo strumentale. Si entra in “rete” se si *vuole* e se si è capaci. Il vero problema è anzitutto *culturale*, di stile di leadership, non già solo tecnologico o fisico: si può investire nelle tecnologie più sofisticate, ma se non c’è la predisposizione delle persone ad utilizzarle l’investimento rimane fine a se stesso, più che produrre, distrugge valore economico e sociale.

La forza connettiva, evolutiva ed orientativa del binomio tempo-conoscenza (Luhmann, 1975) può rafforzare il ruolo della leadership nell’innovazione (Selznick, 1976; Ireland, 1999), agevolandone le capacità di integrazione sia all’interno che all’esterno dell’impresa. Al riguardo, gli studi più recenti sulla leadership *trasformativa* (Burns, 1978; Tichy e Ulrich, 1984; Bass, 1985; Kotter, 1996) offrono un contributo significativo<sup>10</sup>. Se il leader deve dimostrarsi capace di gestire il cambiamento (nel tempo e nello spazio) allora non può prescindere dal problema della sincronizzazione, che ha in sé una base anzitutto culturale. Va da sé, infatti, che pressioni esterne e/o interne al cambiamento e comportamenti delle persone debbono armonizzarsi. In questo modo l’impresa può realizzare uno sviluppo organizzativo. Ciò significa che il leader deve non soltanto riconoscere l’esigenza di rivitalizzare e creare una visione comune verso cui guidare l’organizzazione, ma anche *istituzionalizzare il cambiamento* (Tichy e Devanna, 1990). Cambiamento che resta “caratteristica fisiologica” del percorso evolutivo aziendale e condizione necessaria perché l’impresa possa adattarsi all’ambiente. *Il processo di cambiamento diventa il risultato di dinamiche temporali e cognitive e di una combinazione di molte altre risorse che coevolvono*. Ciò richiede la gestione di conoscenze e di tempi all’interno del sistema di relazioni che legano l’impresa ad altre entità del territorio (Montella, 2008).

Anche le imprese alberghiere si confrontano – soprattutto oggi – con processi di cambiamento che riguardano non solo l’ambiente (specifico e generale), ma anche gli assetti interni all’impresa.

La *consonanza* dell’impresa con il suo ambiente dipende anche dalla coerenza delle scelte aziendali in rapporto alle evoluzioni in atto (Golinelli, 2000; 2010). Per il raggiungimento della consonanza l’azione del leader è fondamentale. Egli ha il com-

---

<sup>10</sup> L’interesse diffuso e multidisciplinare per la leadership ha generato numerose teorie e modelli concettuali che hanno consentito di evidenziare le dimensioni della leadership, in relazione all’evolvere del sistema economico e sociale. Citiamo al riguardo:

– l’approccio comportamentista (Lewin, Lippitt e White, 1939; Tannenbaum, Schmidt, 1958; Blake, Mouton, 1964) che, partendo dallo studio dei comportamenti del leader, individua diversi stili di leadership;

– l’approccio situazionale (Gibb, 1947; French, 1949; Stodgill, 1950; Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, 1990), che si concentra maggiormente sulle variabili di contesto (ambiente e persone), ritenute determinanti per l’efficacia della leadership.

Queste teorie costituiscono tutt’oggi un prezioso entroterra culturale, cui si riferiscono più recenti studi sul tema. Per approfondimenti, cfr: Silvestrelli (2007).



pito di coordinare strutture, persone e processi infra-organizzativi e inter-aziendali, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'organizzazione mediante interventi di valorizzazione del patrimonio di conoscenze aziendale (Grant, 1998). Ciò richiede necessariamente una *coscienza* del tempo, che non è solo il tempo della velocità, ma anche e soprattutto il “tempo giusto”.

La leadership può ora diventare uno *strumento di monitoraggio di valori temporali e cognitivi*, agevolando la coevoluzione impresa-ambiente. Conoscenza, tempo e leadership, tra loro integrati, possono risultare preziosi per la gestione del cambiamento, radicale o marginale che sia. D'altra parte, è pur vero che la “cultura del cambiamento” implica trasformazioni strutturali organizzative, culturali e gestionali, che richiedono nuovi e puntuali apprendimenti.

Il carisma del *leader trasformazionale* sembra, quindi, maggiormente rispondente alle esigenze di sincronizzazione, pur sempre necessarie per assicurare l'*omeostasi* interna ed esterna (Cafferata, 2009a).

L'ambiente, infatti, può influenzare significativamente la capacità del leader; talvolta, può condurre anche ad una modificazione dello stile di leadership con riflessi sull'immagine che l'organizzazione dà verso l'esterno (Silvestrelli, 2007).

In ambito alberghiero, un fattore esterno che certamente condiziona l'azione dell'impresa è rappresentato dalla *dimensione e composizione della domanda*, che appare oggi sempre più eterogenea, differenziata e contraddistinta da ricerche di esperienze. Aspetti personali (psicologici ed emotivi), sociali e culturali influenzano l'orientamento del cliente/turista.

Non può sfuggire all'attenzione del leader anche in ambito alberghiero che un'offerta mirata, in grado di generare esperienze positive, può realizzarsi mediante una sua contestualizzazione. Ciò implica una leadership capace di coinvolgere l'ospite nella progettazione e fruizione dell'esperienza di accoglienza. Questo coinvolgimento non è affatto semplice perché dipende dalla capacità di armonizzare non soltanto aspetti personali ma anche sociali, enfatizzando elementi come la gratificazione estetica, la ricerca del benessere psico-fisico e il rapporto con il territorio.

La leadership dell'impresa alberghiera non può quindi esprimersi in una semplice rinnovata attenzione al cliente e alla relazione instaurata con questo. Una mirata definizione dell'offerta si basa sulla capacità degli operatori di individuare anche la *tracciabilità* dell'esperienza. Ciò comporta la definizione delle leve motivazionali, dei meccanismi psicologici, dei gusti, delle aspettative e del sistema di valori che generano la domanda di ospitalità (Maslow, 1943; 1962; 1970; Markus, 1977; Pine e Gilmore, 2000).

Certamente questo tipo di approccio richiede la presenza di una forte relazione tra impresa alberghiera e turista. Tale relazione è il frutto di un processo di costruzione attuato nel tempo e che prevede scambio di informazioni, fiducia reciproca, condivisione, diffusione della conoscenza e cooperazione.

In questa ottica, le figure professionali dotate di leadership sono determinanti per

generare non soltanto la “consonanza” tra fattori interni all’impresa alberghiera e fattori esterni, ma possono far sì che le due forze economiche possano raggiungere la “risonanza” grazie alla condivisione e al reciproco senso di appartenenza al medesimo sistema (Golinelli, 2000).

Consonanza e risonanza implicano *comportamenti responsabili*, che non coinvolgono unicamente l’organizzazione ma anche il suo rapporto con l’ambiente, ivi incluso l’ospite/turista.

Il controllo è quindi cruciale, sia per quanto concerne l’individuazione degli “standard” culturali e sociali di comportamento sia per la gestione delle situazioni problematiche e di eventuali conflitti con il cliente, qualora questi si verificano<sup>11</sup>.

Parimenti, importante è l’integrazione (Mintzberg, 2004; Cafferata, 2009a), compito non esente da difficoltà; gli aspetti coinvolti, infatti, sono molteplici (strutturali, sociali, educativi e culturali) e numerose e varie sono le interazioni.

Da tutto quanto precede, si coglie la dimensione strategica della leadership (Ireland, 1999). Essa riguarda l’insieme dei processi che determinano il grado in cui le organizzazioni sono efficaci nel creare le connessioni più appropriate tra persone, struttura, tecnologia, processi produttivi e opportunità di business (Silvestrelli, 2007).

Le performance positive dipendono molto dalla capacità dell’impresa alberghiera di acquisire e valorizzare un forte e ampio network di risorse sociali, culturali, economiche e tecnologiche, in grado di assicurare una buona immagine aziendale e adeguati capitali finanziari (Grant, 1994).

In questa ottica, una adeguata gestione del binomio tempo-conoscenza può rafforzare il ruolo della leadership nel rendere efficaci le relazioni dell’impresa con l’ambiente di riferimento. Tale ruolo, infatti, si esprime anche e soprattutto nella “consapevolezza dell’esterno” (*external awareness*). Ciò significa non solo saper monitorare l’ambiente, ma anche coglierne tempestivamente e interpretare in modo puntuale, ovvero criticamente, i segnali ambientali, nonché individuare e gestire con *sapienza, tempestività e tempismo* i possibili rapporti con altre organizzazioni.

### 3. EVOLUZIONI NEL COMPARTO ALBERGHIERO ITALIANO

Le imprese alberghiere italiane costituiscono una componente fondamentale del comparto ricettivo in Europa e un importante soggetto di offerta operante nel settore viaggi e turismo. Nel 2008, l’Italia (con 34.155 unità alberghiere), si colloca al se-

---

<sup>11</sup> Tuttavia, è necessario tenere presente che l’esercizio della leadership non può completamente monitorare tutte le variabili, soprattutto perché l’impresa tende a modificarsi, a seguito del suo rapporto dialettico e coevolutivo con l’ambiente. Inoltre, esistono limiti alla razionalità umana, come, da tempo, osservato da Simon (1947).

condo posto dopo la Germania (con 35.941 unità) per numero di strutture alberghiere; mentre è al primo posto in Europa per numero di posti letto (con 2.201.838 posti letto, pari al 17% del totale dei posti letto in Europa), seguita dalla stessa Germania (con circa 1,643 milioni) e dalla Spagna (1,642 milioni)<sup>12</sup>. Rispetto a tutti gli altri settori economici, l'impatto economico generato dal settore alberghi e ristoranti in Italia è pari al 3,84% e la media degli occupati è pari a 4,92% (Centro Studi Confindustria, 2009). Sempre nel 2008, tra i primi 20 paesi al mondo per camere di albergo, l'Italia si colloca al 4° posto con 1.079.465 camere d'albergo, preceduta da USA con 4.476.191 e da Cina con 1.573.784 camere di albergo.

Pur risultando evidente l'importanza di tale comparto per l'economia italiana, tuttavia, ad eccezione di un esiguo numero di grandi gruppi alberghieri con capitale di comando prevalentemente estero, è la piccola dimensione a caratterizzare le nostre imprese alberghiere. La dimensione media degli alberghi italiani è decisamente più piccola rispetto ai suoi maggiori concorrenti del Mediterraneo, nonostante l'aumento dei posti letto per albergo registrato negli ultimi anni (da 55, 6 letti per albergo nel 2005 a 65 nel 2008) (Istat, 2010)<sup>13</sup>.

Questo quadro già fa risaltare alcuni problemi, massimamente legati alla piccola dimensione delle imprese (Pepe, 1988; Gray, 2006).

Anzitutto, si rileva una non adeguata gestione degli spazi all'interno dell'edificio (più posti letto nel medesimo spazio). A ciò si aggiunge il generale scarso livello di impiego di tecnologie all'interno degli spazi (ad esempio collegamento Internet).

Ne risulta, giocoforza, un'ospitalità di bassa qualità, spesso offerta ad un prezzo relativamente troppo elevato (Benevolo e Grasso, 2005), specie se considerato in rapporto allo stato di obsolescenza della gran parte delle strutture alberghiere.

Nell'ultimo decennio, alcuni passi sono stati fatti dal punto di vista della specializzazione delle strutture (edifici) e delle *facilities*. Esiste oggi una non trascurabile varietà di tipologie di albergo, che rispondono ad una domanda differenziata di ospitalità, comunque consistente.

Tuttavia, questi non sono gli unici né i più rilevanti problemi per la competitività delle piccole e medie imprese alberghiere italiane (Rispoli e Tamma, 1991; Rispoli, 2001).

Rispetto alle evoluzioni in atto nel mondo del turismo e, in questo ambito, dell'ospitalità, gli alberghi italiani non appaiono posizionati al meglio.

Il problema non è tanto di natura quantitativa o solo strutturale quanto piuttosto di natura culturale: di *cultura dell'accoglienza*. La diffusa scarsa propensione all'apprendimento, più radicalmente all'innovazione, rappresenta evidentemente un limite importante allo sviluppo della nostra imprenditorialità alberghiera (Lashley, Rowson 2007).

---

<sup>12</sup> Si tratta di una nostra elaborazione su dati Istat (2010) e Touring Club (2010) riferiti all'anno 2008.

<sup>13</sup> Le strutture alberghiere spagnole, francesi e greche hanno dimensioni medie nettamente superiori (92,1 camere per albergo in Spagna e 76,1 in Grecia) e presentano una maggiore concentrazione dell'offerta nelle catene alberghiere: il 36% in Francia, il 66% in Spagna contro il 14% in Italia.

In Italia si assiste oggi ad una importante evoluzione non solo quantitativa ma anche qualitativa della domanda di turismo, impensabile forse fino a qualche tempo e conseguentemente – perché in qualche modo gli va dietro – dell’offerta alberghiera (Wei *et al.*, 2001; Paniccia, Pechlaner e Valeri, 2007b).

#### *L’ospite: sempre più evoluto ed esigente*

Nel 2009 in Italia è stata registrata una diminuzione degli arrivi pari al 6% rispetto al 2008 (UMWTO), a fronte di una riduzione del 4% della domanda turistica mondiale.

A questo aspetto quantitativo, già di per sé critico, si è associato un importante cambiamento nella composizione della domanda, che ha registrato una crescita della clientela di matrice turistica, con un coinvolgimento emotivo evidentemente differente rispetto alla tradizionale clientela business. Una conferma in tal senso deriva dalla crescita degli arrivi in Italia di turisti stranieri (in totale + 7% nei primi nove mesi del 2008, ovvero il 5% in meno rispetto allo stesso periodo del 2007) (Touring Club, 2009).

In più, il turista, sia italiano sia straniero, è sempre più un turista di “*élite*”, non già di “*massa*”, attento alla qualità di fruizione del proprio *tempo libero*. Un turista che dimostra una accentuata sensibilità agli aspetti più culturali e esperienziali della propria vita, più aperto alla riscoperta del territorio e che, peraltro, tende a ridurre i *tempi di soggiorno*, moltiplicando i periodi di vacanza nell’anno.

In breve, se noi consideriamo una piramide in cui alla base sta la massa e all’apice sta l’*élite*, sempre più c’è una richiesta da parte della massa di essere trattati come ospiti di *élite*, sovente avversi a forme di omologazione in ambito alberghiero.

#### *La concorrenza: sempre più forte e globale*

Gli alberghi italiani operano in un ambiente sempre più competitivo.

A determinare questa situazione non ultima è la pressione esercitata dalle imprese ricettive extra-alberghiere o complementari, che hanno registrato di recente uno straordinario sviluppo quantitativo (+ 10% nel 2008 rispetto al 2005) (Istat 2010). Non si possono inoltre trascurare le pressioni esercitate da altre imprese e/o attività in qualche modo alternative alle strutture ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere) che parimenti offrono servizi di ospitalità alberghiera (ad esempio, i centri per il benessere fisico e i parchi tematici che nel 2008 pesano rispettivamente il 9% ed il 3% rispetto alle altre tipologie imprese turistiche). È la così detta industria dell’intrattenimento (*entertainment*), il cui enorme sviluppo è sotto gli occhi di tutti. Si tratta di servizi legati all’uso del tempo libero e per questo in competizione anche con gli alberghi nell’acquisizione delle preferenze dei consumatori.

Altresì, non sono irrilevanti le emergenti formule *low-cost* che favoriscono la mobilità nel mondo e il ruolo vieppiù importante delle imprese di intermediazione

commerciale nella gestione dei flussi turistici (agenzie di viaggio) e dei tour operator nella selezione degli alberghi (Murphy e Tan, 2003).

Rispetto a questo quadro, lo sforzo maggiore ma vieppiù indispensabile per le nostre piccole imprese alberghiere, è un rinnovamento anzitutto culturale, necessario per compiere quel salto di qualità di cui si sente diffusamente il bisogno. Ciò nonostante la crisi economica e finanziaria degli ultimi due anni (Much, 1995; Morrison *et al.*, 1999).

Malgrado il recente ridimensionamento del movimento turistico nel mondo<sup>14</sup>, è ragionevole, infatti, prevedere che il tempo libero sarà sempre più una “realtà” e svolgerà un ruolo sempre più importante – in quantità e qualità – nel turismo e nel mondo dell’ospitalità, almeno nei paesi evoluti<sup>15</sup>.

In sintesi, oggi il nostro comparto alberghiero deve affrontare una duplice sfida: la concorrenza estera sempre più agguerrita e una sorta di differenziazione dell’offerta soprattutto extra-alberghiera.

### *L’importanza della cultura dell’accoglienza*

In Italia, alcune imprese extra-alberghiere anche di natura religiosa si sono sviluppate in forme anche molto diverse da quelle tradizionali, particolarmente migliorando nella *cultura dell’accoglienza*. Esse, infatti, hanno saputo combinare alcuni fattori tradizionali dell’offerta alberghiera con elementi innovativi, quali l’enogastronomia, il folklore, l’artigianato, il benessere, fisico e spirituale, spesso abbinato alla cultura ed all’attenzione verso i valori etici.

È in questa ottica che, a nostro avviso, vanno analizzati i recenti fenomeni di riscoperta dei borghi storici, della realtà contadina e del mondo rurale con gli agriturismi, nonché le ristrutturazioni/riqualificazioni per uso turistico di antichi casali contadini e rurali così come di antichi palazzi patrizi ubicati al centro di città d’arte anche minori. L’attenzione in chiave olistica all’ospite ed ai suoi valori etici e religiosi è da sempre il punto di forza della cultura dell’accoglienza di strutture religiose, oggi particolarmente gradite<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Dopo una crescita media annua del 7% tra il 2004 e il 2008, nel 2009 gli arrivi internazionali nel mondo sono diminuiti del 4% rispetto al 2008, raggiungendo una quota pari a 880 milioni (UNWTO, 2010).

<sup>15</sup> Così ha sottolineato Mons. Agostino Marchetto, Arcivescovo titolare della diocesi di Astigi, Segretario del Pontificio Consiglio della Pastorale per i Migranti e gli Itineranti, nella sua *Lectio La Chiesa e il Turismo*, tenutosi presso la Facoltà di Economia, dell’Università di Roma “Tor Vergata” il 4 dicembre 2008 nell’ambito delle attività del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali (MEMATIC).

<sup>16</sup> Ciò è stato sottolineato da Paola Paniccia, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Direttore del Master in Economia e Management delle Attività Turistica e Culturali (Mematic) nella sua relazione *La dimensione del flusso turistico nella città di Roma: il ruolo degli istituti Religiosi*, tenutosi presso l’università Luiss il 6 maggio 2010 nell’ambito del Convegno: Roma si apre ad un nuovo sistema di offerta turistica.

#### 4. LA REALTÀ DEGLI “ALBERGHI DIFFUSI”: TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE

L'epifenomeno è rappresentato dagli “alberghi diffusi” dove, talvolta, addirittura un intero borgo diviene albergo e, ancor più un “contesto di esperienza” (Pine e Gilmore, 1999; Carù e Cova, 2003) in cui gli stessi abitanti, contadini e artigiani del posto, diventano parte dell'offerta turistica, insieme agli ospiti.

Gli alberghi diffusi si estendono, non già verticalmente su un unico fabbricato, sovente costruito ad hoc in modo quasi isolato dal contesto territoriale, come tipicamente avviene per l'albergo tradizionale, bensì orizzontalmente integrandosi all'interno di una determinata area territoriale (piccoli borghi storici all'interno di piccole o grandi città d'arte, aree rurali o montane ricche di tipicità) e interessando più unità immobiliari già esistenti e di particolare pregio storico, culturale e artistico (antichi casali rurali, aziende agro-industriali dismesse, fattorie, abitazioni tipiche del luogo). In taluni casi si arriva a coinvolgere quasi un intero borgo storico, ricavando le stanze dell'albergo all'interno degli antichi edifici dislocati nel borgo. Il modello dell'“albergo diffuso” si può interpretare come una evoluzione dell'impresa alberghiera italiana di piccole dimensioni, identificando un nuovo ruolo dell'albergo nel sistema sociale ed economico (Paniccia, Pechlaner e Valeri, 2010).

Rispetto all'albergo tradizionale (Matzler *et al.*, 2005), il modello dell'“albergo diffuso” esalta il legame tra il territorio e il turista, ponendosi come anello di congiunzione tra turista e comunità locale; con ciò enfatizzando il valore del legame tra tempo, conoscenza e leadership nella coevoluzione impresa-ambiente. L'“albergo diffuso”, infatti, non è solo una struttura alberghiera che si sviluppa in orizzontale piuttosto che in verticale ma è anche un *progetto di valorizzazione della storia e della cultura di un intero territorio*, particolarmente coerente con le evoluzioni in atto, anche sul fronte della *sostenibilità*.

Le implicazioni per il management sul duplice versante del turismo e dell'immobiliare sono importanti (Paniccia e Valeri, 2008). Si richiedono al management elevate capacità per riuscire a coniugare soddisfazione del cliente-ospite con innovative soluzioni tecnologiche, organizzative e gestionali, di matrice sia turistica sia immobiliare (Tidd, Bessant e Pavitt, 1997). Parimenti, non è da sottovalutare l'entità dell'investimento complessivo.

##### *L'indagine empirica*

L'universo degli alberghi diffusi al I° semestre 2010 è composto da 44 unità, tutte localizzate in Italia, con un numero medio di circa 22 stanze e un numero di dipendenti dichiarato che va da un minimo di 4 ad un massimo di 20 unità (Figura 2). Trattasi pertanto di una realtà *made in Italy*.

Figura 2. – Classificazione degli “alberghi diffusi” per localizzazione e dimensione – I° semestre 2010

Regione	Provincia	N.	Paese	Alberghi Diffusi	Numero camere	Dipendenti
Friuli Venezia Giulia	Udine	6	Forgaria nel Friuli	Forgaria Viva Monte Prat	38	4
			Sutrio	Borgo Soandri	40	4
			Povolaro di Comeglians	Comeglians	39	4
			Sauris	Sauris	35	3
			Altopiano Lauco	Lauco		
			Il Grop	Ovaro	32	2
Emilia Romagna	Forlì-Cesena	1	Portico di Romagna	Al Vecchio Convento	15	3
Liguria	Imperia	1	Apricale	Muntaecara	20	1 a 5
	Arezzo	6	Ortignano Raggiolo	Il Borgo dei Corsi	11	4
Toscana	Firenze		Palazzuolo sul Senio	Locanda Senio	9	5
			Duddova	Le Casette del Borgo	18	1
	Grosseto		Semproniano	Il Borgo di Sempronio*	8	
	Siena		Gaiole in Chianti	Castellare De' Noveschi*	8	
	Lucca		Borgo a Mozzano	Borgo Giusto*	48	
Umbria	Perugia	2	Massa Martana	Castello di Montignano	12	10
	Perugia		Assisi	Malvarina	13	5
Marche	Pesaro	4	Serrungarina	Casa Oliva*	17	
	Pesaro		Montemaggiore al Metauro	Due Campanili	35	9
	Ascoli Piceno		Smerillo	Smerillo*	20	
	Urbino		Pantiere	Urbino resort	30	1 a 5
Lazio	Rieti	3	Amatrice	Villa Retrosi	7	2
	Roma		Montelanico	Settelune	14	
	Frosinone		Castro dei Volsci	La locanda del Ditirambo*	7	
Abruzzo	L'Aquila	2	Santo Stefano di Sessanio	Sextantio	28	20
	L'Aquila		Rovere	Robur Marsorum*	12	
Molise	Campobasso	4	Cercemaggiore	La Dimora di Isabella*	5	
	Campobasso		Jelsi	Palazzo Ducale Carafa	8	2
	Campobasso		Colle D'Anchise	La Piana dei Mulini	7	5
	Termoli		Termoli	Residenza Sveva*	9	
Sardegna	Nuoro	4	Orroli	Omu Axiu	11	4
	Oristano		Santu Lussurgiu	Sas Benas	19	5
	Oristano		Santu Lussurgiu	Antica Dimora del Gruccione	12	1 a 3
	Oristano		Bosa	Corte Fiorita* **		
Puglia	Bari	6	Locorotondo	Sotto le Cummerse	10	4
	Bari		Alberobello	Trullidea	25	4
	Brindisi		Oria	BorgodiOria	7	1
	Taranto		Mottola	Vecchia Mottola *	18	
	Lecce		Galatone	La Galatea	30	4
	Bari		Alberobello	Trulli Holiday*	25	

Segue

<i>Regione</i>	<i>Provincia</i>	<i>N.</i>	<i>Paese</i>	<i>Alberghi Diffusi</i>	<i>Numero Camere</i>	<i>Dipendenti</i>
Basilicata	Potenza	3	Pietrapertosa	Le Costellazioni	30	9
	Matera		Sasso Barisano	Le grotte della Civita	18	20
	Matera		Montescaglioso	Il Borgo Ritrovato* **		
Calabria	Cosenza	1	Altomonte	Casabarbieri	18	12
Sicilia	Agrigento	1	S'Angelo Muxaro	Val di Kam *	4	
Totale		44				

*Fonte:* Nostra elaborazione.

\* Numero di dipendenti non dichiarato.

\*\* Numero di stanze non dichiarato.

L'individuazione degli "alberghi diffusi", così come riportate nella precedente tabella, si è resa possibile coniugando le informazioni provenienti dalle normative regionali vigenti in materia e dalle informazioni e classificazioni offerte da importanti associazioni di categoria (Associazione Nazionale Alberghi Diffusi, Associazione Borghi Autentici d'Italia), con le informazioni provenienti dalla consultazione di pagine web proprie delle imprese oggetto di indagine nonché da interviste dirette agli imprenditori e ad interlocutori privilegiati, locali e nazionali (CCIAA, Aziende di Promozione Turistica, Pro Loco, Associazioni categoria).

Negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo di importanti associazioni di categoria che svolgono compiti anche operativi di supporto alle imprese e impegnate fortemente nella definizione delle caratteristiche e dei requisiti essenziali che dovrebbero contraddistinguere questa particolare realtà da altre imprese ricettive. Tuttavia, nonostante ciò, resta ancora in parte indeterminato il concetto stesso di "albergo diffuso". Alcune rare riflessioni esistenti sull'argomento, anche di taglio più operativo, sembrano accentuare tale indeterminatezza<sup>17</sup>. Dal punto di vista giuridico, manca a tutt'oggi una normativa omogenea in materia di "alberghi diffusi" valida per tutte le Regioni italiane<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Esistono, invero, rarissimi studi per lo più di taglio operativo-descrittivo e massimamente centrati su problemi particolari, pure importanti, relativi a forme di riconoscimento ufficiale di questa tipologia ricettiva, come ad esempio il fenomeno dell'associazionismo (Dall'Ara 2002; 2005).

<sup>18</sup> Non è difficile constatare come, nelle regioni in cui esiste una normativa al riguardo, sovente emergono difformità, tra Regione e Regione, nella definizione delle caratteristiche strutturali dell'albergo diffuso e dei servizi svolti, nonché della sua ubicazione e del comparto economico di appartenenza (alberghiero e extra-alberghiero). La regione Sardegna è stata la prima a disciplinare l'albergo diffuso con *L.R. del 12 agosto 1998, n. 27* che, all'art. 25 comma terzo, così recita: «Possono assumere la denominazione di "albergo diffuso" gli alberghi caratterizzati dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio ricevimento, delle sale di uso comune e dell'eventuale ristorante con annessa cucina e dalla disloca-



L'indagine empirica ha consentito di ricavare alcune condizioni che possono considerarsi, a nostro avviso, come particolarmente qualificanti l'originalità di questa formula imprenditoriale, distinguendola rispetto a quelle dell'albergo tradizionale o di altre strutture ricettive, quali villaggi turistici, agriturismi e B&B. Tali condizioni sono non già solo strutturali (utilizzo di immobili esistenti e di particolare pregio dal punto di vista storico, artistico e culturale). Esse sono anche strategiche, organizzative e gestionali. Particolarmente, si è potuta verificare la centralità del territorio nei processi gestionali e strategici degli alberghi oggetto di indagine. Si ravvisano forti interdipendenze reciproche tra alberghi diffusi e loro territori di riferimento. Esse riguardano scambi di risorse umane, culturali e sociali che, da un lato, alimentano l'attività delle imprese arricchendone i contenuti di tipicità, dall'altro elevano l'attrattività dei territori, con ripercussioni importanti sulla competitività delle une e degli altri. In questo senso, gli “alberghi diffusi” possono essere congruamente analizzati nelle loro dinamiche entro il quadro teorico della coevoluzione impresa-ambiente (Lewin e Volberda, 1999; Volberda e Lewin, 2003).

Non tutti gli alberghi indagati presentano lo stesso grado di innovatività del business (Tidd, Bessant e Pavitt 1997). Altresì, si riscontrano differenze nella composizione degli assetti proprietario-imprenditoriali (privatistico oppure misto pubblico-privato); nella configurazione degli assetti strutturali-organizzativi (numerosità, dimensione, ubicazione e articolazione sul territorio delle strutture immobiliari facenti capo all'albergo, nonché tipologia delle camere); nella conformazione e qualità dell'assetto tecnico-funzionale (ampiezza e articolazione del processo di produzione-erogazione del servizio alberghiero, qualità delle risorse umane impiegate e delle tecnologie utilizzate, differenziazione del servizio offerto e tipologie di servizi di supporto offerti).

Alcuni aspetti organizzativi e funzionali sembrano tuttavia accomunare molte delle imprese indagate. Particolarmente si evidenziano i seguenti:

- l'esistenza di edifici di particolare pregio storico-culturale potenzialmente convertibili in un struttura alberghiera diffusa;
- elevate capacità creative, temporali e manageriali, nonché competenze immobiliari specialistiche per riuscire a coniugare l'autenticità degli edifici con le esigenze di

---

zione delle unità abitative in uno o più stabili separati, purché ubicati nel centro storico (zona A) del comune e distanti non oltre 200 metri dall'edificio nel quale sono ubicati i servizi principali. L'obbligatorietà dei requisiti ai fini della classificazione permane in quanto compatibile con la struttura diffusa dell'esercizio». Si indicano di seguito le altre normative regionali vigenti: Regione Toscana: *L. R. del 23 marzo 2000, n. 42*; Regione Molise: *L.R. del 23 luglio 2002, n. 14*; Regione Friuli Venezia Giulia: *L.R. del 16 gennaio 2002 n. 2*; Regione Trentino: *L. Provinciale del 15 maggio 2002 n. 7*; Regione Marche: *L.R. del 11 luglio 2006 n. 9*; Regione Umbria: *L.R. del 27 dicembre 2006 n. 18*; Regione Liguria: *L.R. del 21 marzo 2007 n. 13*; Regione Emilia Romagna: *Delibera di Giunta Regionale n. 916/2007*; Regione Calabria: *L.R. del 5 aprile 2008 n. 8*; Regione Lazio: *Regolamento Regione Lazio del 24 ottobre 2008, n. 16*; Regione Lombardia: *L.R. del 16 Luglio 2007 n. 15* integrata dalla *L.R. 9 febbraio 2010 n. 8*.

funzionalità degli edifici stessi, nell'ottica della *customer experience*. Fondamentale è il coordinamento e il controllo di funzionalità integrate, molteplici e diverse: storiche, culturali, enogastronomiche e artistiche;

– processo di produzione-erogazione del servizio supportato da modelli organizzativi flessibili, tecnologie sofisticate e saperi specialistici, pena la possibilità stessa della gestione centralizzata delle *facilities* (servizi agli edifici e alle persone);

– meccanismi di integrazione flessibili in grado di assicurare il giusto dosaggio di considerazione di aspetti soggettivi e contestualistici, di razionalità e creatività, dentro e fuori l'albergo, differenziazione non già omologazione dei processi gestionali e decisionali in funzione della armonica dinamica combinazione di esigenze di esperienze umane e autenticità del territorio, pena l'osmosi tra impresa, ambiente (il borgo con il suo territorio) e il turista.

In definitiva, si ricava che il tema più fortemente collegato al modello dell'"albergo diffuso" è una reinterpretazione del rapporto impresa, turista e ambiente in ottica, sistemica e, in più, coevolutiva. Ciò porta a riconsiderare, particolarmente la centralità del territorio nei processi gestionali e strategici e le interdipendenze temporali e cognitive, infra-organizzative e intra-organizzative che dovrebbero qualificarsi come network cognitivi (Kogut, 2000; Amin e Cohendet, 2004) e temporali, su cui basare il vantaggio competitivo dell'impresa e del territorio di riferimento.

##### 5. L'INFLUENZA DI TEMPO, CONOSCENZA E LEADERSHIP NELLA VERIFICA DELLE CONDIZIONI DI BASE PER INNOVARE

Rispetto al quadro delle evoluzioni in atto, almeno tre sono le condizioni che si ritiene debbano verificarsi per innovare in ambito alberghiero, in modo almeno soddisfacente (Simon, 1947). Esse sono: la *customer experience*, centrata sul cliente ovvero il sistema di fruizione del servizio alberghiero; la *sistemicità* centrata sull'impresa alberghiera, cioè il sistema di offerta; la *coevoluzione*, intesa come insieme di coerenze dinamiche tra impresa e cliente (tra offerta e domanda).

Rispetto alla verifica di queste condizioni, di seguito si valutano le influenze del binomio tempo-conoscenza e le implicazioni per la leadership.

*Customer experience: concentrarsi sui tempi, non solo sugli spazi*

Alla *customer experience*, intesa come espressione delle esigenze dell'ospite-turista, si lega il ruolo del tempo libero (García e Martínez, 2009). Il tempo libero, che è un *tempo dell'evasione (leisure)*, ha ricadute importanti sul sistema di fruizione del servizio alberghiero. Si può dire che il tempo libero è il *potenziale di tempo* (doman-

da) che l’impresa alberghiera potrebbe soddisfare (la clessidra che bisogna occupare)<sup>19</sup>.

Se l’albergo deve soddisfare esperienze di ospitalità differenziate, che oggi il mondo del turismo sembra sempre più richiedere, allora deve partire non già dalla organizzazione dello spazio, bensì dalla gestione del tempo “co-vissuto” dall’ospite nel processo di produzione-erogazione del servizio offerto. Lo spazio resta importante ma in via strumentale.

Gestire questo tempo non è facile per l’albergo. Relativamente più semplice è certamente la gestione dei tempi nel booking, perché qui il tempo è subordinato allo spazio; è cioè un tempo che parte dalla organizzazione dell’offerta e non dalle esigenze della domanda<sup>20</sup>.

Almeno tre sono le ragioni che rendono difficile la gestione del tempo “co-vissuto”.

Anzitutto perché il tempo vissuto dall’ospite in albergo rappresenta pur sempre una componente del proprio tempo libero e, quindi, ha un *valore d’uso*, evidentemente soggettivo. Ciò richiede capacità di visione olistica delle desiderate esperienze di consumo.

In secondo luogo perché l’impresa alberghiera, sia essa un Airport Hotel o un Resort che vuole durare nel tempo, deve tentare di offrire esperienze di ospitalità il più possibile coerenti alle esigenze del cliente. Se, per esempio, un ospite, business o turista che sia, rimane in albergo dieci giorni, l’albergo deve avere auspicabilmente le capacità di gestire questo tempo riempiendolo di contenuti esperienziali e che siano contenuti attraenti per l’ospite.

Infine, offrire esperienze (accogliere) e vivere esperienze (essere accolti) non hanno, propriamente parlando, un prima e un dopo, bensì si costruiscono *creativamente e simultaneamente* nello stesso svolgersi del processo di produzione-erogazione del servizio alberghiero.

*Lo spazio può diventare ora strumentale rispetto al tempo.* Naturalmente, in modo flessibile e appropriato. Infatti, gli eccessi non sono mai positivi: se il turista-ospite in cerca di esperienze entra in una struttura iper-organizzata in forma di *albergo fordista*, che è una evoluzione a cinque stelle di una caserma, allora non va.

Tutto questo significa anche che l’esperienza di ospitalità ha in sé un forte carattere *dinamico e reticolare*. È dinamica perché l’ospite interagisce, peraltro sempre più da *co-protagonista*, nello svolgersi del processo di erogazione del servizio e lo personalizza sulla base della sua unicità intellettuale e culturale (Albanese e Bocci, 2009).

---

<sup>19</sup> Il tempo libero, anche definito “fuga a termine” è un tempo dedicato alle attività di relax, intrattenimento, divertimento, cultura.

<sup>20</sup> Esemplicando, dal punto di vista dell’albergo se ho la camera libera o occupata è un problema di tempo subordinato allo spazio; per il cliente invece se ha 15 giorni di ferie è lo spazio che è subordinato al tempo.

Il carattere reticolare si lega al fatto che l'ospitalità è per eccellenza il frutto di incontri e di scambi reciproci tra più soggetti.

Ne ricaviamo che la conoscenza che l'impresa ha dell'esperienza vissuta dall'ospite è soggetta a *invalidazione* in tempi anche molto brevi.

Una corretta gestione integrata di tempo e conoscenza (tempo coevolutivo) può favorire un continuo adattamento, all'interno del processo, tra esperienze vissute e esperienze offerte, agevolando la ricerca di contenuti molteplici e variabili con cui occorre riempire lo "spazio". Questo può produrre innovazione coerente, come già avvertito in altri ambiti di ricerca affini (Falk e Dierking, 1992; Gregori e Cardinali, 2008).

Non è questo un compito facile; gli aspetti intangibili, soggettivi, personalistici coinvolti sono molti.

Centrale appare la capacità di *visione olistica della customer experience*, nonché la condivisione di valori. Servono leader *perseveranti e lungimiranti* oltre che professionalità e responsabilità delle persone a tutti i livelli, come sempre.

È in questa ottica che insistiamo sulla opportunità di accostare il concetto di binomio tempo-conoscenza al concetto di leadership di una rete di saperi e tempi diversi, esistenti dentro e fuori l'impresa.

La leadership, intesa come *forza integratrice di esigenze*, che sono anche temporali e cognitive, molteplici e variegate, introduce elementi di fiducia che influenzano il capitale relazionale (Donati, 1991). Ciò può favorire la partecipazione del cliente nel processo di costruzione dell'esperienza, che resta essenziale.

Ci possono essere evidentemente molti modi per soddisfare queste nuove esigenze di esperienze di ospitalità.

I due profili estremi del cliente-ospite possono essere:

- il cliente che vuole tutto il tempo organizzato dall'albergo;
- il cliente che gradisce organizzare il proprio tempo autonomamente e usa l'albergo solo come spazio.

Certamente dalla tensione tra questi due estremi nasce la risposta alberghiero-turistica media, che si da oggi alla collettività. Una risposta che però ancora oggi appare poco coerente con le evoluzioni in atto.

### *Sistemicità*

La risposta dell'impresa alle evoluzioni in atto passa per la sistemicità, cioè il sistema di offerta. Si enfatizza oggi l'importanza del momento del consumo e del marketing, si esalta la *customer experience* nel management dei servizi, particolarmente in ambito turistico (Resciniti, 2004; Resciniti e Maggiore, 2008). È vero, il momento del consumo è un aspetto importante. Bisogna porre attenzione agli *aspetti umani del cliente e anche alle esigenze di esperienza turistica* e cercare di non deluderne le aspettative. Tuttavia questa è una condizione necessaria ma non sufficiente, come talvolta ricaviamo dalla realtà.

Ben il 95% delle imprese alberghiere italiane, sono di piccola dimensione e con assetti proprietari a struttura prevalentemente di tipo familiare (Centro Studi TCI, 2007). La gran parte di queste imprese – si dice – sono poco propense all’apprendimento, più radicalmente all’innovazione.

In generale, le imprese alberghiere italiane hanno bisogno di migliorarsi su più fronti. Basti pensare che su un totale di 34.155 strutture alberghiere italiane almeno la metà dovrebbe ristrutturare i propri edifici. Una non trascurabile parte del patrimonio immobiliare del Paese.

Tuttavia, anche a fronte di aspettative dei clienti sempre più elevate, ciò che ci si aspetterebbe dagli alberghi italiani non è solo la capacità di offrire uno “spazio” sia pure strutturalmente ben organizzato in cui accogliere gli ospiti, considerati tutti uguali. Occorre anche e soprattutto un miglioramento qualitativo, inteso come capacità di venire incontro anche alle nuove richieste di esperienze.

L’impresa alberghiera, piccola o grande che sia, non ha bisogno di omologazione e appiattimento; ha bisogno di diversità funzionali, di personalizzazione, di complementarità, di poter proiettare l’azione ben oltre al di là dei limiti della qualità intrinseca dell’immobile, pure importante.

La creatività è importante per gestire la variabilità dei molteplici tempi di esperienza entro gli spazi disponibili (Paiola e Sedita, 2009). Tuttavia le idee creative sono indispensabili per le innovazioni ma non sono sufficienti per la loro implementazione.

È necessario far funzionare il sistema: bisogna investire, organizzare, gestire, tutti i fattori produttivi, compreso il cliente, possibilmente amministrando bene, con *regole e metodo*, nonché correttamente (Simon, 1947)<sup>21</sup>. Altrimenti, non si può fare niente e tantomeno creare contesti esperienziali, modelli di produzione “teatrale”, sceneggiature accattivanti e un po’ più realistiche, che pure richiedono una forte regia, una forte leadership.

Dal punto di vista organizzativo e gestionale gli aspetti coinvolti sono molteplici e oltremodo complessi. Tuttavia, appare essenziale riuscire a mettere insieme trade-off apparentemente distanti tra loro: *creatività e razionalità con rapidità e tempismo* (Foss, 2005).

In questo, una adeguata gestione integrata di tempo, conoscenza e leadership può risultare preziosa, anzitutto per assicurare il necessario svolgimento ordinato e regolare di tutti i processi d’impresa<sup>22</sup>. Non v’è dubbio infatti che una migliore integra-

---

<sup>21</sup> Al riguardo, rimarchiamo il fatto che molti studi di “antichi” Maestri del basic management hanno già offerto illuminanti soluzioni, che ben si addicono a chi oggi fa impresa, anche in ambito alberghiero. Fra tutti, citiamo: Fayol (1916) sul concetto di direzione; Barnard (1938) sui concetti di cooperazione e *leadership*, di formalità e informalità; Homans (1951) con le sue acquisizioni in tema di sistemi di personalità; nonché Weber (1905) con la sua idea sul lavoro sentito come dovere professionale.

<sup>22</sup> I codici e le regole temporali, giacché comuni ed estensivamente comprensibili, possono fornire un importante contributo nella realizzazione di un clima di fiducia, sia all’interno dell’impresa sia nelle sue relazioni con l’esterno.

zione di saperi e tempi diversi e molteplici all'interno del sistema impresa costituisca pur sempre una fonte importante per dare soluzioni puntuali ai problemi posti dall'evoluzione ambientale. L'“albergo diffuso” Sextantio, qui proposto, è, al riguardo, un importante esempio.

Non è questo un compito facile; tuttavia *l'albergo non è l'unica soluzione di ospitalità disponibile*, al contrario esso deve lottare per accrescere la propria capacità competitiva ed essere così scelto tra le non poche soluzioni disponibili.

### *Co-evoluzione*

Quest'ultima considerazione ci porta a riflessioni sulla coevoluzione. La risposta dell'impresa alberghiera alle evoluzioni in atto passa anche attraverso la coevoluzione. Occorre cioè porre attenzione all'insieme di coerenze dinamiche tra impresa alberghiera e clienti-ospiti (tra offerta e domanda).

Da questo punto di vista è fondamentale considerare il rapporto tra albergo e clienti entro una più ampia prospettiva di co-evoluzione dell'impresa con l'ambiente “generale” (economico e sociale).

Centrale appare sempre più la capacità sistemica di percezione e valutazione del contesto esterno, che richiede risposte professionali e responsabili (Golinelli e Simoni, 2005). In questa ottica, non solo la cura dell'edificio ma anche la gestione e l'organizzazione debbono inquadrarsi all'interno di una più ampia visione *del territorio*, che ne consideri il valore sia naturale sia sociale. Questo può rappresentare *fonte di creatività* per una innovazione che sia sempre più *sostenibile* (Vicari, Cillo e Verona, 2005; Rullani *et al.*, 2009; Pechlaner, Abfalter e Lange, 2009).

Un ruolo importante delle imprese alberghiere è, quindi, dedicare attenzione al territorio secondo un *principio di reciprocità* che dovrebbe caratterizzare i processi di valorizzazione di ogni impresa e di ogni destinazione turistica (Nahapiet e Ghoshal, 1998). All'ottenimento di questo risultato non risultano estranee le imprese immobiliari, che pure debbono rinnovarsi in rapporto alle dinamiche evolutive in atto. Non dobbiamo infatti dimenticare che alle imprese alberghiere fa capo un non trascurabile parte del patrimonio immobiliare del Paese.

Il ruolo della Leadership è proprio quello di gestire la coevoluzione, favorendo una sinergia di intenti e di comportamenti tra tutti gli attori del sistema territoriale sulla base di una condivisione di aspirazioni, saperi, motivazioni, obiettivi, codici temporali, che resta una condizione oltremodo fondamentale per creare valore nella coevoluzione (Selznick, 1976).

Al management viene richiesta una nuova consapevolezza e una più precisa competenza. In questo, una corretta gestione di tempo e conoscenza può diventare importante. L'“albergo diffuso” Sextantio è un buon esempio di casa nostra di quanto sopra argomentato.

## 6. IL CASO SEXTANTIO: DA BORGO AD ALBERGO

### *Metodologia della ricerca*

Sulla base degli elementi di riflessione sin qui avanzati, dal punto di vista metodologico (Yin, 2003; Strauss e Corbin, 1932; Denzim e Lincoln, 2000), la rappresentazione del case study qui proposto parte innanzitutto da un'analisi in ottica coevolutiva della dinamica di sviluppo di Sextantio nell'arco di circa 10 anni, cioè dalla sua nascita, avvenuta nel 1999, fino ai nostri giorni. Tale analisi è utile per rappresentare le potenzialità dell'interazione tempo, conoscenza e leadership sia per la competitività dell'impresa sia per la coevoluzione dell'impresa con la destinazione turistica Abruzzo. Gli aspetti considerati congiuntamente sono:

- principali progetti di sviluppo realizzati nel periodo analizzato in rapporto alle evoluzioni del contesto ricettivo-turistico nazionale e internazionale;
- rilevanti modificazioni strutturali-organizzative e gestionali attuate nel periodo di analisi, con particolare riferimento alla adeguatezza dei contenuti e dei tempi delle modificazioni di servizi e processi in rapporto alle evoluzioni ambientali;
- esperienze professionali, competenze dell'imprenditore e dei suoi collaboratori, esercizio della leadership.

Le informazioni sono state raccolte attraverso interviste (open-ended, focused interview) dirette all'imprenditore Daniele Kihlgren e ai dipendenti dell'impresa alberghiera, nonché ad interlocutori istituzionali della destinazione Abruzzo, attraverso la consultazione della stampa specialistica, nazionale e internazionale e di documenti di matrice più strettamente storico-sociologica esistenti sull'impresa Sextantio.

### *L'idea innovativa*

L'impresa Sextantio è un “albergo diffuso” che nasce nel 1999 grazie all'idea di Daniele Elow Kihlgren, imprenditore di origine italo-svedese, di realizzare una struttura ricettiva diffusa all'interno dell'antico Borgo di Santo Stefano di Sessanio in Abruzzo, ormai da anni abbandonato.

Siamo dunque di fronte ad un proprietario interventista che accentra su di sé sia la funzione di governance sia la funzione di management (Cafferata, 2009a).

L'innovatività dell'idea sta nel fatto che Sextantio non è solo un albergo ma è anche *un progetto di valorizzazione della storia e della cultura di un intero territorio*.

L'albergo è dislocato su una superficie di circa 3.500 mq, pari al 35% della superficie del borgo e accoglie 36 stanze, botteghe di artigianato locale, una cantina di prodotti enogastronomici tipici, una locanda specializzata nella gastronomia della montagna abruzzese, un centro benessere, un centro escursioni e una sala conferenze. Le stanze sono ricavate all'interno degli antichi edifici dislocati nel borgo, tutti accura-

tamente ristrutturati. La ristrutturazione del borgo medievale è stato reso possibile grazie alla combinazione di innovazioni di servizio e di processo, di matrice sia immobiliare sia turistica, fortemente orientate alla *sostenibilità* e particolarmente coerenti con le evoluzioni in atto in ambito turistico.

Nel sistema di offerta turistica, nazionale e internazionale, Sextantio è un esempio importante di un nuovo modello di ospitalità alberghiera che esalta il ruolo dell'impresa alberghiera e della leadership nella società e nell'economia locale (Mill e Morrison, 1985), traducendosi in un *contesto di esperienza* particolarmente attrattivo di flussi turistici, soprattutto stranieri.

### *Dalla evoluzione dell'impresa alla coevoluzione intersistemica*

Ripercorrendo la dinamica evolutiva di Sextantio nell'arco di circa 10 anni, ovvero dalla sua nascita fino ai nostri giorni, emerge come la competitività dell'impresa si connetta alla combinazione sinergica di fattori *firm specific* e *fattori di contesto territoriale*. Ciò si è reso possibile grazie alla notevole capacità di gestione e di organizzazione sistemica e al forte orientamento alla coevoluzione dell'impresa con l'ambiente di riferimento. In questo, la capacità di progettazione sapiente, tempestiva e temporistica di Kihlgren sostenuta dalla forza della *leadership* ha giocato un ruolo determinante.

Già nell'idea imprenditoriale di Sextantio è infatti presente un orientamento culturale a considerare il binomio tempo-conoscenza quale importante forma di orientamento alla base del cambiamento, allorché si è posta la necessità di innovare (Sorokin e Merton, 1937). Basti pensare allo sforzo cognitivo-temporale di Daniele Kihlgren insito sia nella decisione di acquisto sia nella decisione di successiva ristrutturazione, in ottica di conservazione e valorizzazione degli immobili del borgo (condizione necessaria per assicurare un'elevata qualità dell'attività futura di *hospitality*) che sarebbero diventati stanze dell'albergo. A tal fine un importante sforzo progettuale è stato realizzato in collaborazione con importanti organizzazioni locali e particolarmente con imprese immobiliari di elevate competenze per recuperare l'autenticità del patrimonio immobiliare del borgo ed evitare la commistione di stili di ristrutturazione distanti dallo stile originario dell'epoca medievale.

Tutto ciò si è tradotto in un servizio di ospitalità alberghiera non solo innovativo ma anche realistico, perché sincronizzato alle istanze anzitutto culturali dell'ambiente, particolarmente del turista, italiano e straniero, nonché rispettoso dei valori della comunità locale. L'ospite di Sextantio, partecipando alla vita del borgo e soggiornando in edifici storici concepiti come vere e proprie abitazioni, riscopre sensazioni ed emozioni al cospetto di una natura incontaminata e affascinante (Pearce, 1982; Uriely, 2005). Tale risultato è senza dubbio conseguenza di un processo dialettico di natura anzitutto culturale tra l'impresa e il suo contesto di riferimento, che ha caratterizzato l'impresa fin dalla fase di avvio dell'attività e si è sviluppato progressivamente nel cor-



so degli anni fino a oggi, arricchendosi sempre di nuovi contenuti (coevoluzione impresa-ambiente). Tutto questo s'intende rapportato al grado, ancora contenuto, di complessità caratterizzante il contesto turistico abruzzese e il correlato modo di intendere e gestire il tempo inteso come fattore di valorizzazione della conoscenza nel turismo.

Rispetto alle tradizionali strutture alberghiere presenti in loco caratterizzate da un relativo isolamento dal contesto, l'albergo Sextantio si pone vieppiù come *anello di congiunzione tra il territorio, l'impresa immobiliare e il turista*. Esso introduce la tendenza innovativa a cercare e sviluppare punti di contatti con il territorio di riferimento anche in ordine a problematiche (etiche, sociali, culturali) che vanno al di là dei ristretti interessi impresa-mercato. In questo senso, si rimarca il rapporto di cooperazione attivato tra l'impresa Sextantio e il Museo delle Genti di Abruzzo che ospita una ricca collezione di attrezzature artigianali, parte delle quali sono attualmente utilizzate nelle botteghe di Sextantio.

Su queste basi l'impresa è riuscita, fino ad oggi, ad evolvere innovando consapevolmente in contesti maggiormente complessi, sempre preservando la propria autonomia ed identità, generando innovazione utile al progresso economico e sociale, sia locale sia nazionale. Ciò ha favorito la creazione di condizioni di contesto locale che hanno attratto flussi turistici anche prolungando la permanenza del turista nell'intera area.

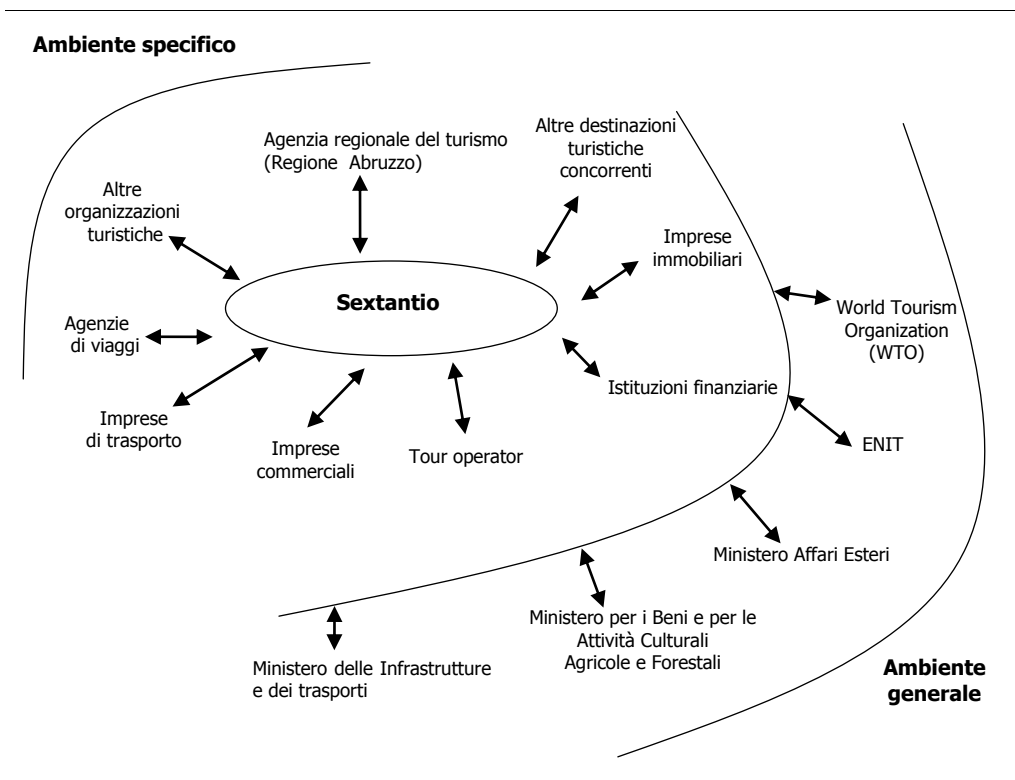
In sintesi, riordinando gli elementi di analisi fin qui sviluppati, è possibile individuare le competenze distintive alla base del successo dell'impresa Sextantio:

- a) capacità di progettazione sapiente, tempestiva e tempistica di un modello di gestione territoriale orientato alla rivitalizzazione sociale ed economica della destinazione abruzzese anche attraverso la creazione di nuova imprenditorialità locale;
- b) riproposizione in ottica filologica di alcuni aspetti della cultura autoctona presente nella memoria degli anziani (i materassi di lana, lenzuola e tovaglie tessute con i telai tradizionali, coperte tinte con colori naturali);
- c) investimenti in tecnologia domotica (impianti elettrici con segnali a bassa tensione e comandi remoti, impianto di teleriscaldamento e telegestione con sistema radiante sotto il pavimento, reti intranet e internet, sistema satellitare).

### *L'importanza dei rapporti intersistemici*

In ottica di destination management (Pechlaner e Weiermair, 2000; Pencarelli e Splendiani, 2008), il sistema del valore della destinazione Abruzzo si può osservare sia dal punto di vista della concatenazione delle attività generatrici di valore per l'ospite, tipicamente rappresentato dal modello della catena del valore (Porter, 1985), sia dal punto di vista delle relazioni tra gli attori aziendali e gli attori istituzionali coinvolti nel processo di creazione del valore (Kogut, 2000), in cui vieppiù assume valenza una accorta gestione del binomio tempo-conoscenza per l'evoluzione dell'impresa e per la competitività dell'intera destinazione (Figura 3).

Figura 3. – *Strutturazione dei rapporti intersistemici nel sistema del valore della destinazione turistica*



Fonte: Nostra elaborazione su indagine sul campo.

La figura evidenzia una configurazione della *strutturazione dei rapporti intersistemici* tra gli attori che operano all'interno della destinazione Abruzzo. Tale strutturazione delle relazioni, si articola fundamentalmente su due diversi, benché strettamente correlati, principali livelli: *specifico e generale*.

Ciascun livello coinvolge una pluralità di attori aziendali e istituzionali e una pluralità di relazioni (di natura cooperativa e antagonistica) che condizionano in vario modo l'operato delle imprese turistiche, con effetti sulla competitività di Sextantio.

Il livello *specifico* riguarda l'insieme dei rapporti intersistemici (orizzontali e verticali) tra gli attori che operano all'interno della destinazione turistica locale e gli attori che operano in destinazioni turistiche concorrenti. A tale livello si riconducono le relazioni orizzontali e trasversali (infrasettoriali e intersettoriali) tra gli attori della destinazione turistica locale e il contesto economico-sociale di riferimento dal quale Sextantio ha origine e prende forma (altre imprese, e fra cui per es. le imprese immobiliari e le istituzioni locali).

Il livello *generale* comprende l'insieme dei rapporti tra gli attori della destinazione turistica e gli attori istituzionali che ne condizionano le dinamiche evolutive (es. World Tourism Organization; ENIT, etc.).

Per i fini del presente lavoro, interessa riflettere sulle potenzialità dei *rapporti intersistemici di matrice cooperativa* tra gli attori all'interno della destinazione Abruzzo e tra questa e il contesto socio-economico, nazionale e internazionale. In generale, i rapporti di matrice cooperativa tra imprese e tra queste e le Istituzioni si esplicano in svariate forme e si collegano massimamente ai valori sociali e culturali del proprio ambiente di riferimento.

In merito si sottolinea la necessità di potenziare il ruolo delle Istituzioni, preposte alla governance del territorio Abruzzese, nel favorire e sostenere adeguati livelli di relazionalità *nelle e fra le* destinazioni turistiche, valutandone puntualmente gli effetti sulle dinamiche coevolutive impresa-ambiente. Ciò risulta essenziale per il conseguimento di quel “salto di qualità nell'ospitalità” che sia le imprese alberghiere abruzzesi sia Sextantio dovrebbero compiere per rafforzare la propria competitività sui mercati nazionali e internazionali. In questo ambito, appare utile verificare se i differenziali competitivi di Sextantio rispetto agli altri alberghi diffusi operanti in regioni diverse del paese, siano da attribuire effettivamente a dotazione differenti di risorse immateriali del contesto territoriale abruzzese di cui la destinazione turistica è parte.

## 7. CONCLUSIONI

Nel corso dell'analisi si sono delineate le influenze dell'interazione tempo-conoscenza nell'innovazione delle imprese turistiche, nel quadro del complesso rapporto coevolutivo tra impresa, turista e territorio.

Ne è emerso il ruolo prezioso del *tempo coevolutivo* nel favorire un nuovo approccio culturale nella gestione dell'impresa turistica, che sembra tuttavia ancora poco diffuso nella realtà italiana.

La realtà degli “alberghi diffusi” rappresenta un buon esempio di come il *binomio tempo-conoscenza*, se ben gestito, può favorire creatività e innovazione coerenti in rapporto alle dinamiche evolutive in atto nel settore turistico, basate su un sistema di impresa realmente funzionante, e dunque, premianti in termini di vantaggio competitivo per l'impresa e per il suo territorio di riferimento.

Molte esperienze di “alberghi diffusi”, accortamente amministrati, dimostrano inoltre come anche la piccola impresa alberghiera può svolgere un ruolo importante nel progresso economico, sociale e culturale del sistema territoriale locale, con ricadute rilevanti sul sistema turistico nazionale e internazionale.

Non tutte le realtà territoriali locali, né tutti i borghi sono adatti ad accogliere strutture alberghiere diffuse. Da questo punto di vista, l'Italia rispetto ad altri paesi del

mondo è indubbiamente ricca di importanti opportunità, che vanno ricercate e valorizzate stimolando forme di imprenditorialità alberghiera diffusa e alimentandole nel tempo. Molti piccoli borghi storici esistenti nel nostro paese potrebbero ricavarne importanti benefici, con effetti positivi sulla competitività destinazione Italia.

Quest'ultimo punto coinvolge due fondamentali aspetti da considerare attentamente quali punti critici alla base dei processi coevolutivi impresa-destinazione turistica.

Il primo aspetto riguarda l'imprenditorialità del sistema alberghiero italiano, che deve rinnovarsi in professionalità e responsabilità oltre che nelle proprie capacità progettuali e gestionali, nel rispetto di un principio di qualità dell'ospitalità che consideri il valore – sociale, culturale e naturale – del territorio e dell'ambiente di riferimento.

Il secondo aspetto attiene al ruolo di supporto operativo delle istituzioni e degli enti locali ed alla loro stessa capacità di rinnovarsi per favorire, alimentandole nel tempo, le condizioni di sviluppo delle piccole imprese alberghiere italiane, che rappresentano una non trascurabile parte del sistema turistico nazionale. In questo ambito, appare utile favorire rapporti (intersistemici) di matrice cooperativa per un recupero di competitività in ottica coevolutiva, nell'ambito di uno scenario, nazionale e internazionale, certamente più complesso rispetto al passato.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2003), *Knowledge management e successo aziendale*, Atti del Convegno annuale AIDEA, Udine 14-15 novembre, Ed. Arti Grafiche Friulane, settembre 2004.
- AA.VV. (2007), *L'impresa e la conoscenza*, Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Torino, 22-23 novembre.
- ALBANESE A., BOCCI E. (2009), "Turismo intergenerazionale ed educazione ambientale: tra ricerca e sperimentazione", in *Turismo e psicologia*, N. 2.
- AMIN A., COHENDET P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press, New York.
- ARGYRIS C., SCHON D.A. (1978), *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading Mass.
- ATUIRE C. (2010), *Crisi e valori nel turismo* – Relazione tenuta presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma "Tor Vergata" in occasione dell'inaugurazione della edizione 2009-2010 del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali (MEMATIC).
- BARNARD C.J. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Boston.
- BARNEY J., WRIGHT M., KETCHEN JR. D.R. (2001), *The resource-based view of the firm: ten years after 1991*, *Journal of Management*, 27(6), 625-632.
- BASS B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.

- BENEVOLO C., GRASSO M. (2005), *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e Politiche di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- BLAKE R.R., MOUTON J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston, Texas.
- BURNS J.M. (1978), *Leadership*, Harper&Row, New York.
- CAFFERATA R. (2009a), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R. (2009b), *Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa*, in *Impresa-Progetto*, Rivista online del Ditea, Università degli Studi di Genova, 3 giugno.
- CAFFERATA R., CHERUBINI S. (Guest eds.) (2008), *Innovare nei servizi*, in *Economia e Diritto del Terziario*, Special Issue, n. 2.
- CARÙ A., COVA B. (2003), *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*, in *Micro&Macro Marketing*, n. 12.
- CASELLI L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CHEN S., DUAN Y., EDWARDS J.S., LEHANEY B. (2006), *Toward Understanding Inter-organizational Knowledge Transfer Needs in SMEs: Insight from UK Investigation*, in *Journal of Knowledge Management*, n. 10, vol. 3, pp. 6-23.
- CHERUBINI S. (2008), *Cooperazione e competizione nel settore nell'entertainment*, in *Economia e Diritto del terziario*, n. 2.
- CIAPPEI C., POGGI A. (1997), *Apprendimento e agire strategico di impresa*, Cedam, Padova.
- COSER L.A., COSER R.L. (1963), *Time Perspective and Social Structure*, in A.W. GOULDNER, H.P. GOULDNER (eds.), *Modern Sociology*, Harcourt, Brace and World Inc., New York.
- DALL'ARA G. (2002), *Albergo diffuso: un'idea che piace*, in *La Rivista del Turismo*, n. 1.
- DALL'ARA G., ESPOSTO M. (2005), *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*, Palladino, Campobasso.
- DARWIN C. (1859), *L'origine delle specie*, trad. it., Zanichelli, Bologna, 1982 e Bur, Milano, 2009.
- DONATI P. (1991), *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano.
- ELIAS N. (1984), *Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II*, Michael Schröter, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- EUROPEAN COMMISSION (1995), *Green Paper on Innovation*, December.
- FALK J., DIERKING L. (1992), *The Museum Experience*, Whalesbach Books, Washington D.C.
- FAYOL H. (1916), *Administration Industrielle et Generale*, Déditeurs, Paris.
- FIELDER F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- FOSS N. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- FRENCH J.R.P. (1949), *An Experiment of Participation in a Norwegian Factory*, in *Human Relations*, n. 13.
- GARCÍA M.E.A., MARTINEZ O.E. (2009), *La dirección de la experiencia del cliente en el sector hotelero: un estudio cualitativo*, in A. CELANT, T.I. JAINAGA (eds.), *Creativity and Survival of the Firm under Uncertainty*, European Academic Publishers, Madrid.
- GASPARINI G. (1990), *Tempo, cultura, società*, Franco Angeli, Milano.
- GATTI M. (2002), *Etica e governo dell'impresa. Un'analisi nella prospettiva dell'impresa sistema vitale*, Giappichelli, Torino.

- GIBB C.A. (1947), *The Principles and Traits of Leadership*, in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 42.
- GJELSVIK M. (2002), *Hotel as learning arena*, in *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1).
- GOLEMAN D., RAY M., KAUFMAN P. (2004), *Lo spirito creativo*, Bur, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2010), *Viable systems approach (USA). Governing business dynamics*, Cedam, Padova, p. 168 e ss.
- GOLINELLI G.M., SIMONI M. (2005), *La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*, in *Sinergie*, n. 66.
- GRANT R. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- GRANT R. (1998), "Impresa e organizzazione. La visione dell'impresa come patrimonio di conoscenze e le sue implicazioni organizzative e manageriali", in *Sviluppo e organizzazione*, N. 169, Settembre-Ottobre.
- GRAY C. (2006), *Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms*, in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, n. 12, vol. 6, pp. 345-360.
- GREGORI G.L., CARDINALI, S. (2008), *Aspetti evolutivi dell' "industria del benessere" in Italia: quali nuovi modelli gestionali?*, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, pp. 261-291.
- GRÖNROOS C. (2009), *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*, Isedi, Torino.
- GURVITCH G. (1958), *La multiplicité des temps sociaux*, Centre de documentation Universitaire, Sorbonne, Paris.
- HERSEY P., BLANCHARD K. (1994), *Leadership situazionale*, Sperling&Kupfer, Milano.
- HINTERHUBER H.H., FRIEDRICH S.A. (2002), *The Technology Dimension of Strategic Leadership. The Leadership Challenge for Production Economists*, in *International Journal of Production Economics*, n. 77, pp. 191-203.
- HOMANS G.C. (1951), *The Human Group*, Routledge & Kegan Paul, London.
- IRELAND R.D. (1999), *Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21<sup>st</sup> Century: The Role of Strategic Leadership*, in *Academy of Management Executive*, n. 13, vol. 1, pp. 43-57.
- ISTAT (2010), *Capacità degli esercizi ricettivi*, ISTAT.
- ISTAT (2010), *Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*, ISTAT.
- KELLER P., BIEGER T. (eds.) (2008), *Real Estate and Destination Development in Tourism. Successful Strategies and Instruments*, ESV, Berlin.
- KOGUT B. (2000), *The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure*, in *Strategic Management Journal*, n. 21, pp. 405-425.
- KOTTER J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- KOZA M.P., LEWIN A. (2001), *Coevolutionary Processes of Strategic Adaptation and Change: The Promise and Challenge of Empirical Research*, in *Organization Studies*, n. 6, vol. 22, pp. 5-12.

- LASHLEY C., ROWSON B. (2007), *The trials and tribulations of hotel ownership in blackpool: highlighting the skills gaps of owner-managers*, in *Tourism and Hospitality Research. the Surrey Quarterly*, 7(2).
- LAWRENCE P.R., LORSCH D.J. (1967), *The Organizational World*, Harcourt, Brace, Jovanovich In., Chicago.
- LEWIN A.Y., LONG C.P., CARROL T.N. (1999), *The Coevolution of New Organizational Forms*, in *Organization Science*, n. 5, vol. 10, September-October.
- LEWIN A.Y., VOLBERDA H. (1999), *Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms*, in *Organization Science*, n. 10, vol. 5.
- LEWIN K., LIPPITT R., WHITE R. (1939), *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created 'Social Climates'*, in *Journal of Social Psychology*, n. 10.
- LUHMANN N. (1975), *Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des befristeten*, in *Politische Planung*, Westdeutscher Verlag, 1975, pp. 143-165.
- MADJAR N., ORTIZ-WALTER R. (2008), *Customers as Contributors and Reliable Evaluators of Creativity in the Service Industry*, in *Journal of Organizational Behavior*, n. 29.
- MARCH J.G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, in *Organization Science*, n. 2.
- MARCHETTO A. (2008), *La chiesa e il turismo religioso*, Lectio tenuta presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" il 4 dicembre 2008 nell'ambito del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali (EMATIC).
- MARKUS H. (1977), *Self Schemata and Processing Information about the Self*, in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 35, vol. 2, pp. 63-80.
- MARZOCCHI G.L. (1999), *Tempo, impresa e consumatore. Il waiting management nelle imprese di servizi*, Carocci, Roma.
- MASLOW A.H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, in *Psychological Review*, n. 50.
- MASLOW A.H. (1970), *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.
- MATZLER K., PECHLANER H., ABFALTER D., WOLF M. (2005), *Determinants of Response to Customer e-mail Enquiries to Hotels: Evidence from Austria*, in *Tourism Management*, vol. 26, pp. 249-259.
- MCGREGOR D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- MILL R.C., MORRISON A.M. (1985), *The Tourism System*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- MINTZBERG, H. (2004), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- MONTELLA M. (2008), *Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa*, in *Sinergie*, maggio-agosto, n. 76.
- MORRISON A.M. (1989), *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar Publ., New York.
- MORRISON A.M., TAYLOR J.S., MORRISON A.J., MORRISON A.D. (1999), *Marketing Small Hotels on the World Wide Web*, in *Information Technology and Tourism*, n. 2, vol. 2, pp. 97-113.
- MOSAKOWSKI E., EARLEY P.C. (2000), *A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research*, in *The Academy of Management Review*, n. 4, vol. 25, pp. 796-812.
- MUCH A. (1995), *IT and Small Tourism Enterprises: A Case Study of Cottage-Letting Agencies*, in *Tourism Management*, n. 16, vol. 7, pp. 533-539.
- MURPHY J., TAN I. (2003), *Journey to Nowhere? E-mail Customer Service by Travel Agents in Singapore*, in *Tourism Management*, n. 24, pp. 543-550.

- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, in *Academy of Management Review*, vol. 23.
- NONAKA I. (1991), *The Knowledge-creating Company*, in *Harvard Business Review*, November-December.
- NONAKA I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in *Organization Science*, February, n. 5, vol. 1, pp. 14-37.
- NORMANN R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, 2<sup>nd</sup> ed., Chichester, Wiley.
- NUTTIN J. (1980), *Motivation et perspective d'avenir*, Universitaires de Louvain, Louvain (trad. it. *Motivazione e prospettiva futura*, Las, Roma, 1992).
- PAIOLA M., SEDITA S.R. (2009), *Il management della creatività*, Carocci, Roma.
- PANICCIA P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa industriale. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PANICCIA P., (a cura di) (2006), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PANICCIA, P., PECHLANER, H., VALERI, M. (2007a), *Il Tempo dell'esperienza nell'innovazione dell'impresa turistica. L'albergo diffuso Sextantio*, in E. TAVOLETTI (ed.), *Il settore immobiliare visto attraverso la case study research*, Giappichelli, Torino.
- PANICCIA, P., PECHLANER, H., VALERI, M. (2007b), "Da borgo ad albergo. Il caso Sextantico", in *La Rivista del Turismo*, N. 4, TCI.
- PANICCIA P., 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 (eds.), *Entrepreneurship and Innovation in Tourism*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- PANICCIA P., VALERI, M. (2008), *Destinazione turistica e impresa immobiliare: nuove prospettive di ricerca*, Annuario del Turismo e della Cultura, Touring Club Italiano, Milano.
- PANICCIA P., VALERI M. (2010), *Enhancing Knowledge in Tourist Firms: Between Maintenance and Change*, in P. KELLER, T. BIEGGER (eds.), *Management of Change in Tourism: Creating Opportunities – Overcoming Obstacles*, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- PARSONS T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.
- PEARCE P.L. (1982), *The Social Psychology of Tourism Behaviour*, Pergamon, Oxford.
- PECHLANER H., ABFALTER D., LANGE S. (eds.) (2009), *Culture and Creativity as Location Factors – Looking Beyond Metropolitan Areas*, Innsbruck Univ. Press., Innsbruck.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di) (2000), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2008), *Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici*, in *Mercati e competitività*, n. 2.
- PEPE C. (2007), *Prodotti del sud del mondo*, Franco Angeli, Milano.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- POLANYI M. (1958), *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*, Routledge, London.
- POLANYI M. (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge-Kegan Paul, London.



- PORTER M.E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2007), *Strategia e società. “Il punto d’incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility”*, in *Harvard Business Review Italia*, n. 1, vol. 2.
- PORTEZ M. (1980), *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*, New York: Free press.
- RESCINITI R. (2004), *Il marketing orientato all’esperienza. L’intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
- RESCINITI R., MAGGIORE G. (a cura di) (2009), *Event experience. Progettare e gestire eventi da ricordare*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
- RISPOLI M. (a cura di) (2001), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienza in Italia*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (a cura di) (1991), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova.
- RULLANI E. (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- RULLANI E. (2009), *Rischio e valore della conoscenza: la nuova impresa della produzione immateriale*, Paper presented at 32<sup>th</sup> AIDEA Conference *Le risorse immateriali nell’economia delle aziende*, SSSUP, 24-25 September.
- RULLANI E., PAIOLA M., SEBASTIANI R., CANTÙ C., MONTAGNINI F. (2007), *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Franco Angeli, Milano.
- SARACENO P. (1978), *La produzione industriale*, IX ed., Libreria universitaria di Venezia, Venezia.
- SELZNICK P. (1976), *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- SENGE P. (1990), *The fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- SIEMENS G. (2005), *Connectivism: A Learning Theory for The Digital Age*, in *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, n. 1, vol. 2, January.
- SILVESTRELLI P. (2007), *Leadership e gestione del cambiamento d’impresa*, in R. CAFFERATA (a cura di), *Direzione aziendale e organizzazione*, Arcane, Roma.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative Behavior*, The Free Press, New York.
- SOENS M.A., BROWN R.K. (1997), *Real Estate Asset Management*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- SOROKIN A.P., MERTON R.K. (1937), *Social Time: A Methodological and Functional Analysis*, in *The American Journal of Sociology*, n. 5, vol. 42, pp. 615-629.
- SPARROW J. (2001), *Knowledge Management in Small Firm*, in *Knowledge and Process Management*, n. 8, vol. 1, pp. 3-16.
- STALK G. IR., WEBBER A.M. (1993), “Japan’s dark side of time”, in *Harvard Business Review*, July-August.
- STODGILL R.M. (1950), *Leadership, membership and organization*, in *Psychological Bulletin*, n. 47.
- STRAUSS A.L., CORBIN J.M. (1998), *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.)*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- TAGLIAGAMBE S., USAI G. (1994), *L’impresa tra ipotesi, miti e realtà*, Utet, Torino.
- TAGLIAGAMBE S., USAI G. (2009), *Soggetti umani e soggetti collettivi nell’impresa e oltre l’impresa*, in *Sinergie*, n. 79.
- TANNENBAUM R., SCHMIDT W.H. (1958), *How to Choose a Leadership Pattern*, in *Harvard Business Review*, n. 36.

- THOMPSON J.D. (1967), *Organizations in action*, MacGraw-Hill, New York.
- TICHY N.M., DEVANNA M.A. (1990), *The Transformational Leader*, 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley, New York.
- TICHY N.M., ULRICH D.O. (1984), *The Leadership Challenge – A Call for the Transformational Leader*, in *Sloan Management Review*, Autumn, n. 26, pp. 59-64.
- TIDD J., BESSANT J., PAVITT K. (1997), *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, New York.
- TOURING CLUB ITALIANO (2007), *Annuario del turismo e della cultura*, TCI, Milano.
- TOURING CLUB ITALIANO (2009), *L'annuario del turismo e della cultura*, TCI editore, Milano.
- TOURING CLUB ITALIANO (2010), *Tourism Monitor*, TCI, Milano.
- URIELY N. (2005), "The Tourist Experience. Conceptual Developments", *Annals of Tourism Research*, n. 1, pp. 199-216.
- VICARI S., CILLO P., VERONA G.M. (2005), *Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource based*, in *Sinergie*, n. 67.
- WEBER M. (1905), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, trad. it., Rizzoli, Milano, 2000.
- WEI S., RUYS H.F., VAN HOOF H.B., COMBRINK T.E. (2001), *Uses of the Internet in the Global Hotel Industry*, in *Journal of Business Research*, n. 54, vol. 3, pp. 235-241.
- WEICK K.E. (1969), *The social psychology of organising*, Random House, New York (trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Isedi, Milano, 1993).
- VON BERTALANFFY L. (1950), *The Theory of Open Systems in Physics and Biology*, in *Science*, vol. 111.
- VOLBERDA H.W., LEWIN A.Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution", *Journal of Management studies*, 40 (8), 2111-2136.
- YIN R.K. (2003) *Case study research: Design and methods (3rd ed.)*, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.