

**COEVOLUZIONE IMPRESA TURISTICA-AMBIENTE E INNOVAZIONE
IL CONTRIBUTO DEI FATTORI TEMPO E CONOSCENZA**

Paola Paniccia¹

Dipartimento di Studi sull'Impresa, Facoltà di Economia
Università degli Studi di Roma Tor Vergata

¹ E-mail: paniccia@economia.uniroma2.it

COEVOLUZIONE IMPRESA TURISTICA-AMBIENTE E INNOVAZIONE IL CONTRIBUTO DEI FATTORI TEMPO E CONOSCENZA

RIASSUNTO

Obiettivo del paper è sottolineare il ruolo fondamentale della *gestione integrata* dei fattori *tempo* e *conoscenza* nel favorire un *orientamento culturale alla coevoluzione impresa-ambiente*, che rappresenta di per sé presupposto essenziale per innovare con successo, specie nell'impresa turistica. Particolarmente, ci si riferisce alle imprese alberghiere italiane, importante realtà del settore turistico nazionale e attualmente più sollecitate a sviluppare innovazioni.

L'analisi si sviluppa partendo da una base concettuale che enfatizza il valore della prospettiva socio-culturale del concetto di tempo nella impostazione ricorsiva della produzione e riproduzione del sapere d'impresa. Tale impostazione, qui sintetizzata nell'espressione *binomio tempo-conoscenza*, si rivela appropriata in rapporto alle dinamiche evolutive emergenti nel turismo, che richiedono anzitutto sincronizzazione del sapere d'impresa alla variabilità socio-culturale dei contesti. Il paper coniuga teoria e pratica mediante l'ausilio di una indagine empirica svolta sulla emergente realtà degli "alberghi diffusi", in totale 44 nel mondo tutti operanti in Italia, apprezzati a livello internazionale per l'innovatività della formula imprenditoriale, considerata particolarmente coerente con le evoluzioni in atto in ambito turistico, specie sul fronte della *sostenibilità*.

Parole chiave: binomio tempo-conoscenza, co-evoluzione, innovazione, imprese turistiche.

CO-EVOLUTION BETWEEN TOURIST FIRM AND ENVIRONMENT. THE VALUE OF TIME AND KNOWLEDGE

ABSTRACT

This paper aims to highlight the crucial role of *integrated factors time and knowledge management* to encourage a *cultural orientation to the firm-environment co-evolution*, that is itself a prerequisite for tourist firms successful innovations. Particularly, it refers to Italian hotels, which are currently more solicited to development innovations. The analysis is developed from a conceptual base that emphasizes the value of the socio-cultural view on the concept of time in the recursive setting of production and reproduction of firm knowledge. This basic approach is summarized here with the expression "time-knowledge binomial", also called *co-evolutionary time*. It seems to be appropriated to interpret evolutionary dynamics emerging in this sector. The paper combines theory and practice with the help of an empirical survey conducted in special hotel structure called "alberghi diffusi", in total 44 in the world, all of which are in Italy, appreciated throughout the world for its innovative business, particularly coherent with reference to sustainability.

Keywords: time-knowledge binomial, co-evolution, innovation, touristic firms.

1. Introduzione

Le evoluzioni che si stanno compiendo nell'economia e nella società sembrano aprire nuovi orizzonti alla qualificazione dei servizi turistici (Paniccia, Silvestrelli & Valeri 2010a), specie nel segmento dell'ospitalità. Particolarmente oggi, la tendenza, almeno tra le popolazioni economicamente più evolute, a dare maggiore enfasi alla qualità della vita e, conseguentemente, alla *qualità del tempo libero* impiegato in attività turistiche e culturali, sembra sollecitare ripensamenti dei modelli tecnico-organizzativi in uso nelle imprese ricettive, sia alberghiere sia extralberghiere.

Da un lato si assiste ad una richiesta di accoglienza personalizzata e di più elevata qualità, nonché ad un turista sempre più sensibile agli aspetti più culturali ed esperienziali della propria vita, aperto alla riscoperta del territorio e delle sue autenticità. Dall'altra lato, emergono formule di offerta ricettiva congruamente innovative. Ne costituiscono testimonianza i recenti fenomeni di riscoperta in Italia dei borghi storici, della realtà contadina e del mondo rurale con gli agri-turismi, le ristrutturazioni/riqualificazioni per uso turistico di antichi casali rurali, così come di antichi palazzi patrizi, ubicati al centro di città d'arte, anche minori. L'epifenomeno è rappresentato dagli "alberghi diffusi" (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2007a; 2010), dove, talvolta, addirittura un intero borgo storico diviene albergo e, ancor più un "contesto di esperienza" (Pine & Gilmore 1999; Carù & Cova 2003) in cui gli stessi abitanti, contadini e artigiani del posto, diventano parte dell'offerta turistica, insieme agli ospiti. Trattasi di una realtà differenziata al suo interno quanto al grado di innovatività del business (Tidd, Bessant & Pavitt 1997), rappresentando in taluni casi un buon esempio di co-evoluzione tra impresa e destinazione turistica anche dal punto di vista della *sostenibilità*, favorita, non da ultimo, da una accorta gestione integrata di tempo e conoscenza.

La tensione concorrenziale nel comparto cresce. Innovazioni appropriate, anche marginali, possono diventare, per molte delle numerose piccole e medie imprese alberghiere italiane, una necessità per recuperare competitività ed essere scelte tra le tante soluzioni di ospitalità, specie extra-alberghiere oggi disponibili.

Tale esigenza si rafforza se si considera il peso - non trascurabile - della componente alberghiera italiana sul settore turistico nazionale e sul comparto ricettivo in Europa, nonché il ruolo di raccordo che per definizione l'impresa alberghiera svolge tra territorio e turista. Migliorare la *cultura dell'accoglienza* è importante per molti territori e molte destinazioni turistiche del nostro Paese e lo è ancor più se si pensa alla progressiva perdita di competitività internazionale del settore turistico italiano, nel cui ambito la qualità dei servizi alberghieri gioca un ruolo importante.

Il ritardo nell'adattamento delle piccole e medie imprese italiane è sì il risultato di una loro scarsa propensione all'apprendimento, come sovente affermato, ma la causa di tale carenza è la mancanza di una *prospettiva temporale orientata al futuro*, come ben argomentato sia pure in altri ambiti di ricerca (Coser & Coser 1963; Nuttin 1980).

La ricerca economico-aziendale sul tema dell'innovazione e sui suoi rapporti con la competitività ha dato solitamente molta enfasi al *valore intrinseco* dei fattori *conoscenza* e *tempo*. Molto meno ci si è soffermati sul valore di una loro *prospettiva integrata*. In particolare, molte analisi restano - ancora oggi - quasi esclusivamente ancorate ad una visione oggettivo-meccanicistica di tayloristica memoria del fattore tempo che, pur se importante, coglie aspetti parziali del suo ruolo nell'impresa. A fronte di ciò si assiste ad una progressiva esaltazione della visione soggettivo-evolutiva del sapere d'impresa. Conseguentemente, le cause dell'interazione tra i due fattori non sono chiare e non c'è una chiara comprensione degli effetti che la suddetta interazione può produrre nella coevoluzione impresa-ambiente e, dunque, sulla capacità innovativa dell'impresa.

Questo nostro lavoro vorrebbe offrire un contributo alla questione sopra enunciata, presentando alcune linee di ricerca sulla dimensione temporale dell'impresa con l'obiettivo di evidenziare l'importanza di una visione integrata dei fattori tempo e conoscenza in particolare per le opportunità che offre nel favorire un *orientamento culturale alla coevoluzione impresa-ambiente*, presupposto essenziale per produrre innovazioni coerenti con le evoluzioni ambientali, specie in ambito turistico.

L'idea di fondo è che innovazioni appropriate - e perciò di successo - sono il risultato di un continuo e complesso confronto dialettico dell'impresa con l'ambiente, che richiede anzitutto *sincronizzazione delle dinamiche cognitive d'impresa in rapporto alla variabilità socio-culturale dei contesti di*

riferimento. È questo un problema cruciale per l'esistenza, il funzionamento e l'evoluzione di ogni organizzazione.

Oggetto privilegiato di analisi sono le imprese alberghiere italiane, importante realtà del settore turistico nazionale, attualmente più sollecitate a sviluppare innovazioni.

Nelle imprese alberghiere, piccole o grandi che siano, tale idea si rafforza a causa del legame diretto con i fruitori del servizio e con il territorio di riferimento ed acquisisce una portata ancora più ampia nelle imprese che offrono servizi alberghieri. In questo caso, infatti, le opportunità di "contaminazione" tra impresa, turista, comunità locali e territorio sono evidenti.

Co-evolvere non è semplice e tanto meno innovare. Per dimostrarsi componente co-evolutiva, l'impresa turistica, nel suo rapporto dialettico con l'ambiente, 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 (Weick 1969); in primo luogo, i clienti che partecipano da co-protagonisti al proprio sistema del valore (Grönroos 2009).

Questa capacità richiede non già improvvisazione o ricerca dell'impossibile, con risultati il più delle volte insoddisfacenti, bensì verifica continua delle *condizioni di base del management* per soddisfare al meglio delle proprie possibilità bisogni diffusi, nonché correttezza nell'amministrazione dell'impresa, come sempre. Occorre, cioè, investire in persone, strutture e processi, ponendo attenzione critica alla loro razionale combinazione (*sistemicità*) e alle desiderate esperienze di consumo del cliente (*customer experience*), nonché all'insieme di coerenze dinamiche tra l'impresa e l'ambiente (*co-evoluzione*). Ciò si rende possibile anzitutto mediante un importante sforzo coinvolgente in modo sinergico le dimensioni cognitiva e temporale dell'impresa. Esse, infatti, si pongono alla base dell'agire d'impresa, sostenendola nel perseguimento della sua finalità così come inscritta nel suo atto costitutivo e nel suo statuto (Panicia 1999; 2002).

Il legame tra tempo e sapere d'impresa si esplica partendo da una base concettuale che enfatizza il valore della *prospettiva socio-culturale sul concetto di tempo* (Sorokin & Merton 1937; Gurvitch 1958; Coser & Coser 1963) nell'impostazione ricorsiva della produzione e riproduzione del sapere d'impresa (Nonaka 1991; Rullani 2004). Tale impostazione si pone in sintonia con la prospettiva sistemico-evolutiva di analisi del cambiamento delle organizzazioni (Nelson & Winter 1982), dominate negli studi di gestione e organizzazione dell'impresa (Cafferata 2009a).

Siffatto legame - 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 della conoscenza aziendale e fonte di innovazione appropriata* (Panicia 1999; Panicia & Valeri 2010). Esso appare meritevole di considerazione specie per fare quel salto di qualità nell'ospitalità italiana di cui si sente diffusamente il bisogno.

L'articolo è strutturato in tre parti. In primo luogo, si definisce l'impianto teorico di riferimento e il legame tempo-conoscenza, analizzandone particolarmente le potenzialità coevolutive. Si procede, quindi, con l'analisi di alcune tendenze generali del settore turistico, valutandone le implicazioni per le imprese turistiche. In questo ambito, si individuano alcune condizioni di base la cui verifica appare essenziale rispetto alle esigenze di innovazione, particolarmente nella realtà alberghiera e si esamina il contributo che può offrire una accorta gestione integrata dei fattori tempo e conoscenza alla suddetta verifica. Tale analisi viene approfondita mediante l'ausilio di una indagine empirica svolta sulla realtà innovativa degli "alberghi diffusi", in totale 44 tutti operanti in Italia.

I risultati prodotti dalla ricerca possono risultare d'interesse sia da un punto di vista teorico sia di *policy making* per i decisori imprenditoriali e istituzionali che operano nel sistema turistico del nostro Paese. Sotto il primo profilo, infatti, i risultati supportano tesi care agli studiosi di management e organizzazione: *ogni innovazione, marginale o radicale che sia, richiede una razionale e appropriata combinazione di saperi e tempi molteplici e variegati per la sua efficace attuazione e soprattutto la consapevolezza che non dà profitti il "barare" ma piuttosto ancorarsi a capisaldi di professionalità e responsabilità oltre che a principi di qualità che considerino il valore sociale, culturale e naturale dell'ambiente di riferimento.*

Sotto il secondo profilo - fermo restando le specificità dimensionali dell'imprenditoria alberghiera italiana, in cui prevale la piccola dimensione, e la ricchezza di contenuti storici artistici, culturali, paesaggistici di molte aree territoriali del nostro paese, sembra raccomandabile *incoraggiare il ruolo di supporto operativo delle istituzioni e degli enti locali e la loro stessa capacità di rinnovarsi e cooperare con le imprese alberghiere locali soprattutto di minori dimensioni secondo una prospettiva co-evolutiva, favorendone e alimentandone*

nel tempo le condizioni di sviluppo in uno scenario – nazionale e internazionale - certamente più complesso rispetto al passato.

2. L'impianto teorico di riferimento

Particolarmente nelle ultime due decadi, di pari passo con l'accentuarsi della complessità economica e sociale, la speculazione dottrinale in ambito economico-aziendale sul tema dell'innovazione dell'impresa e dei suoi rapporti con il vantaggio competitivo (Tidd, Bessant, & Pavitt 1997; Porter 1985) si è classicamente soffermata sul ruolo dei fattori conoscenza e tempo studiandoli come singole entità e nelle loro peculiari caratteristiche. Esiste su questo un numero straordinario di variegati contributi. Riguardo alla conoscenza, ne costituisce testimonianza la ricchezza e la varietà delle ricerche che, sulla scia tracciata della *Resource-Based View* (Rumelt 1984; 1987; Barney 1986; 1991), ha dato luogo in tempi relativamente più recenti alla formazione della cosiddetta *Knowledge-Based View* dell'impresa (Kogut & Zander 1992; Foss 1996; Grant 1996; Spender & Grant 1996). In questo ambito, in particolare, si è sviluppato un dibattito vivacissimo incentrato soprattutto sul significato stesso di conoscenza nelle sue possibili diverse accezioni e applicazioni in ottica aziendalistica, nonché suoi relativi processi di creazione e di gestione (Dierickx & Cool 1989; Prahalad & Hamel 1990; Teece, Pisano & Shuen 1997; Davenport & Prusak 1998; Aa.Vv 2003; Foss 2005; Chen et al. 2006; Paniccia 2006; Aa.Vv 2009; Cafferata 2009a; Rullani 2009). Riguardo al tema della creazione della conoscenza, molti contributi riconducibili all'oltremodo esteso e variegato *filone di studi sull'apprendimento organizzativo* (Huber 1991; Grandori 1998), tendono ad esaltare il valore della dimensione più soggettiva del sapere d'impresa (conoscenza tacita) per il vantaggio competitivo e per l'innovazione (Argyris & Schon 1978; Nonaka 1991; March 1991), così integrando e impreziosendo la mera tradizionale visione oggettiva del sapere d'impresa (conoscenza esplicita) che rimane pur sempre fondamentale (Simon 1947; Polanyi 1958; 1967).

Degni di nota sono alcuni studi che indagano a fondo le difficoltà che limitano o bloccano il cambiamento, più radicalmente l'innovazione, delle imprese (Cafferata 1995).

Importanti arricchimenti provengono, inoltre, da alcuni contributi anche non direttamente incentrati sul tema della conoscenza che, partendo dagli studi soprattutto di matrice sociologica sul capitale sociale e sulla cultura, esaminano da variegati punti di vista rispettivamente, da un lato, le influenze dei network sociali e cognitivi sull'innovazione e sulla competitività di imprese e territori di riferimento (Donati 1991; Saxsenian 1994; Nahapiet & Ghoshal 1998; Kogut 2000; Valdani & Ancarani 2000; Rullani 2004); dall'altro lato, il comportamento delle organizzazioni che appartengono a contesti sia ambientali sia territoriali culturalmente diversi (*cross-cultural management*), valutandone le implicazioni sugli apprendimenti, sulla competitività e sull'innovazione delle stesse organizzazioni (Adler 1980; Cox & Blake 1991; Shane 1992; Calza 2002; Calvelli 2008).

Con riferimento invece al fattore tempo, appare evidente come esso sia stato finora prevalentemente studiato secondo la sua accezione oggettiva newtoniana, certamente molto importante per l'impresa². Questa prospettiva, tipica dello *Scientific Management*, ha permeato fondamentalmente la classica impostazione meccanicistica dell'impresa tayloristica fondata sulla catena di montaggio, risalente all'inizio del XX secolo.

Sempre questa visione oggettiva del tempo si ritrova alla base, dapprima dell'approccio del *time efficiency* (anni '70-'80), in cui il tempo è relegato a problematiche di recupero dei margini di efficienza nonché, a seguire, della *time based competition* (Stalk 1988; Stalk & Hout 1991) e modelli di produzione a quest'ultima connessi quale il *just in time* (Ohno 1978), i cui numerosi studi correlati risalgono alla seconda metà del secolo scorso. Questi contributi, nel loro insieme, hanno arricchito il dibattito in ambito aziendale, enfatizzando particolarmente la valenza strategica del tempo, che da strumento per l'efficienza diviene una risorsa intangibile centrale nel sistema di obiettivi dell'impresa, che si materializza e si consuma nella velocità dello sviluppo di nuovi prodotti, costituendo la principale fonte di vantaggio competitivo (Clark & Fujimoto 1991). Tuttavia, anche il "tempo della velocità" è un tempo meccanicistico. In breve, in queste analisi l'enfasi è posta sul

² Per approfondimenti si rinvia a precedenti nostri studi. In particolare, Paniccia (1999; 2006).

problema della compressione dei tempi (*lead times* e *time to market*), progressivamente esteso a tutti i processi aziendali (gestionali, organizzativi e strategici). Ne scaturisce giocoforza una visione del tempo come grandezza fisica costante (l'unità di tempo) sulla base della quale è possibile misurare i livelli di efficienza e di flessibilità dell'impresa (velocità operativa e decisionale), cui nella sostanza vengono ricondotte le possibilità di vantaggio competitivo e di innovazione.

Solo di recente si è posta in alcuni - rari - contributi, direttamente o indirettamente collegati al tema, una rinnovata attenzione sulla dimensione tempo (Paniccia 1999; Mosakowski & Earley 2000). Alcuni studi hanno fatto da apripista introducendo il legame tara tempo e conoscenza, anche se il più delle volte la problematica viene solo impostata (Teece 1986; Caselli 1986; 1995; Collis & Montgomery 1996; Toffler 1997; Hammel 1997; Kotler 1997; Brondoni & Giulivi 1993). Meritevoli oltremodo di segnalazione sono gli studi di coloro che da punti di vista diversi tendono a dar enfasi alla valenza della dimensione soggettiva del tempo, rimarcandone le potenzialità valorizzatrici nei confronti della stessa dimensione cognitiva dell'impresa e relative implicazioni sull'impresa e sul suo rapporto con l'ambiente (Pero 1997; Rullani 1999; Golinelli 2000; Cafferata 2009a). Alcune riflessioni, dal lato del produrre, focalizzandosi sul problema della flessibilità dinamica dell'impresa, introducono il legame tra tempo e apprendimento, evocando il concetto di flessibilità intertemporale e le opportunità che la *lean production* offre al riguardo (Mariotti 1995). Sul fronte del consumo, particolarmente nell'ambito dei servizi, si sottolinea l'opportunità di una lettura in chiave socio-culturale della gestione dei tempi di attesa dei consumatori finali (Marzocchi 1999).

L'attenzione al consumatore e soprattutto ai suoi valori di fondo culturali ed etici è particolarmente avvertita oggi sul versante degli studi di management del turismo e applicata da sempre nel segmento del *turismo del fenomeno religioso* (Marchetto 2010; Atuire 2010). Più in generale essa investe tutti i servizi diretti alla persona molti dei quali sono legati all'uso del tempo libero come ad esempio, i servizi di intrattenimento, *wellness* e museali (Cafferata & Cherubini 2008). Particolarmente, per l'impresa turistica non si deve dimenticare che il consumatore è per eccellenza la principale fonte di innovazione, come riconosciuto, più in generale, per le imprese di servizi (Tidd, Bessant & Pavitt 1999).

Al riguardo, si rimarca la necessità di formule produttive ed erogative integrate e sensibili alle evoluzioni in atto, soprattutto al mutato ruolo del cliente nel sistema del valore dell'impresa (Much 1995; Morrison et al. 1999; Rullani et al. 2007; Grönroos 2009). In questa ottica, si enfatizza l'esigenza di inquadrare entro una *prospettiva esperienziale* il momento del consumo, rimarcandone la soggettività e analizzandone le implicazioni sull'offerta. Emerge l'idea di un management e di un marketing orientato all'esperienza, che in qualche modo produce effetti sull'innovazione dell'offerta (Pine & Gilmore 1999; Carù & Cova 2003; Resciniti 2004; Cherubini 2008; Pattuglia 2010).

Intanto il legame tra sistemi, ambiente e innovazione si fa sempre più avvolgente (Cafferata 1995; 2009a). Si rafforza l'idea della gestione e dell'organizzazione sistemica (Golinelli 2008), nonché dell'amministrazione aziendale socialmente responsabile (Coda 1985; Caselli 2003; Cafferata 2009b) e delle possibilità di vantaggio competitivo ad essa associate (Porter & Kramer 2007).

Dal quadro sopra delineato emerge un iniziale sforzo di attenzione verso una *visione integrata* dei fattori *tempo* e *conoscenza*. Tuttavia, alcuni problemi, meritevoli di attenzione sul duplice fronte degli studi sulla conoscenza e di quelli sul tempo nell'impresa restano aperti. Particolarmente, le cause dell'interazione tra i due fattori non sono chiare e non c'è una chiara comprensione degli effetti che la suddetta interazione può produrre nella coevoluzione impresa-ambiente e dunque nell'innovazione.

L'idea da noi avanzata in precedenti studi (Paniccia 1999) di un possibile legame tra tempo e conoscenza nasce e si sviluppa partendo da alcuni fondamentali contributi provenienti dalla ricerca *socio-culturale sul concetto di tempo*, di cui alcuni classici (Sorokin & Merton 1937; Gurvitch 1958; Coser & Coser 1963) ed altri più recenti (Elias 1984; Gasparini 1990; Tabboni 1990); a questi contributi si è aggiunto l'importante studio di matrice psicologica di Nuttin (1980) sulla costruzione della prospettiva temporale e relativi riflessi sul comportamento.

Su questa base si è giunti ad integrare studi di management e organizzazione (già sopra citati), alcuni appartenenti al filone di studi sulla *time based competition* e altri al filone di studi sulla "*knowledge-based view*" dell'impresa.

Ulteriori importanti indicazioni sono venute dalla *prospettiva co-evolutiva* di analisi del rapporto impresa-ambiente (Lewin & Volberda 1999; Lewin et al. 1999; Volberda & Lewin 2003; Tagliagambe

& Usai 2009). In particolare, ai nostri fini, tale prospettiva enfatizzando l'importanza dell'aspetto relazionale oltre i confini aziendali, porta ad esaltare il ruolo del binomio tempo-conoscenza rispetto al problema delle coerenze dinamiche tra impresa alberghiera, clienti, territorio e ambiente generale. Inoltre, essa consente di cogliere e valutare gli effetti di alcune rilevanti convergenze settoriali sull'innovazione delle imprese alberghiere e sulla competitività delle destinazioni turistiche di cui sono parte (Koza & Lewin 2001). Il riferimento è alla convergenza dei settori immobiliare e turistico su una comune finalità: il rispetto e la valorizzazione dell'ambiente, ivi incluso il 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 & Weiermair 2000; Keller & Bieger 2008; Paniccia & Valeri 2008; 2010). In tale senso, si avanza l'ipotesi che imprese alberghiere e territori di appartenenza co-evolvano nella ricerca di vantaggi competitivi, essendo le une risorse critiche per lo sviluppo degli altri e viceversa. In questa dialettica di interdipendenze reciproche, la cultura dell'accoglienza unita al carattere localistico che caratterizza l'impresa alberghiera possono svolgere un ruolo rilevante. Ripercussioni importanti si hanno sulle stesse possibilità di sviluppo dell'impresa e del contesto territoriale locale, sociale e istituzionale.

Siffatto legame, da noi chiamato *binomio tempo-conoscenza* - se adeguatamente 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 della conoscenza aziendale e fonte di innovazione appropriata (Paniccia 2006). Altrimenti, può costituire un importante vincolo. L'interazione tempo-conoscenza, infatti, influenza non solo la qualità delle relazioni all'interno dell'impresa, preservandone o ostacolandone *l'unità e l'integrità sistemica* (Thompson 1967; Saraceno 1978; Golinelli 2008), ma anche e soprattutto le possibilità di *osmosi impresa-ambiente*, che è la vera fonte di valore (March 1991; Lewin et al. 1999; Paniccia 2002; Volberda & Lewin 2003; Cafferata 2009a; Albanese & Bocci 2009).

Di seguito si insisterà su un particolare significato di tempo, capace di cogliere e valorizzare l'integrazione tra le sue dimensioni costitutive (soggettiva e oggettiva) e il sapere d'impresa, con l'intento di ampliarne la portata esplicativa nel rapporto di coevoluzione impresa-ambiente, avendo particolare riguardo alle esigenze di innovazione in ambito turistico.

3. Il significato di tempo e il suo legame con il sapere d'impresa

Le dimensioni oggettiva e soggettiva del fattore tempo: dal tempo meccanicistico al tempo socio-culturale

Il tempo è fra i più preziosi strumenti di orientamento di cui l'umanità dispone (Elias 1984; Gasparini 1990; Nuttin 1980) e da sempre 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. Storicamente, il dibattito sulla definizione di "tempo" è sempre stato al centro della speculazione scientifica, arricchito dei diversi approcci multidisciplinari³. Questo dibattito ha condotto, in estrema sintesi, essenzialmente a due differenti fondamentali prospettive di osservazione del tempo: oggettiva e soggettiva. Da queste due prospettive sono scaturite, rispettivamente, due diverse importanti accezioni di tempo: tempo fisico-meccanicistico e tempo socio-culturale.

Il tempo come oggettivamente dato

Il tempo meccanicistico si rifà alla visione *oggettiva* del tempo, secondo la quale esso viene interpretato come un flusso oggettivo, che segue le regole del moto meccanico continuo e uniforme. Esso è un flusso lineare a progressione costante, indipendente da coloro che lo misurano e, come tale, è per definizione percepibile ed interpretabile univocamente e misurabile mediante

³ Per una più esaustiva rassegna dei contributi sul tema si rinvia a Paniccia (1999; 2002).

metodo matematico⁴. E' questa la prospettiva alla base del concetto di tempo fisico concepito da Newton, che si identifica nel tempo matematico o astronomico, così definito perché riferito allo studio dei fenomeni ciclici naturali. Ciò che emerge in questa impostazione è un carattere deterministico e reversibile del tempo: tempo passato e tempo futuro hanno la stessa incidenza nella comprensione dei fenomeni. Il tempo oggettivo è il tempo scandito dall'orologio. Con lo sviluppo di civiltà umane sempre più complesse, si è vieppiù avvertito il bisogno della sincronizzazione delle azioni sia del singolo individuo rispetto ad una collettività sia di una collettività sociale rispetto ad altre diverse. Con il termine *sincronizzazione* si intende la predisposizione di un'ordinata coincidenza temporale tra più eventi, azioni o funzioni. Questa esigenza sociale ha portato ad identificare dei sistemi di riferimento cronologici ubiquitariamente accettati cui attenersi nella misurazione del tempo passato, presente, futuro. In tal modo, i diversi avvenimenti possono essere "collocati nel tempo" e sincronizzati.⁵

Questa interpretazione del tempo come tempo oggettivo è stata ed è di rilevante importanza anche per l'impresa, perché ne rappresenta una fondamentale *forma di ordinamento* delle sue attività e dei processi, e perché struttura e ristrutturava lo stesso "saper fare" dell'impresa e, dunque, la creazione di valore (Pero 1997; Paniccia 2006). Esempi di tempo oggettivo entro l'impresa, sono costituiti dai tempi scanditi dalla catena di montaggio nella grande fabbrica tayloristica-fordista di inizio secolo scorso, così come dai ritmi più veloci dei sistemi automatizzati, informatici e telematici delle imprese contemporanee nonché dai tempi del *booking* nell'impresa alberghiera. Le implicazioni – più o meno consapevoli – particolarmente sulle risorse umane sono state e sono tutt'oggi importanti (McGregor 1960).

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).

Il tempo come soggettivamente percepito

Nell'ultimo secolo, grazie soprattutto alla ricerca sociologica e biologica, si è messa in risalto la dimensione soggettiva o socio-culturale del tempo (Sorokin & Merton 1937; Gurvitch 1958; Coser & Coser 1963) che trova le sue radici profonde nella concezione relativistica einsteiniana.

Secondo questa impostazione sociologica, il tempo è un *flusso "vissuto"*, un elemento soggettivo, un prodotto storico, contingente, che esiste solo nella mente di chi lo percepisce e lo interpreta. Ciascun individuo, infatti, così come ciascuna impresa, possiede inevitabilmente una percezione anche qualitativa della durata temporale, che "vive" ed utilizza in maniera differente⁶, da cui il concetto di *molteplicità dei tempi sociali* (Gurvitch 1958)

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, secondo la quale è

⁴ Questo significato di tempo emerge dagli studi di impostazione fisico-filosofica, riconducibili essenzialmente all'empirismo di Bacone, cui seguono successivamente il metodo cartesiano prima ed il determinismo meccanicistico di Newton poi.

⁵ L' introduzione nell'uso comune del calendario e dell'orologio, quali strumenti di misurazione del tempo secondo l'ottica fisico-meccanicistica, ha contribuito a far aumentare la percezione dell'oggettività del tempo fisico come tale. L'orologio non indica e non registra nient'altro che il proprio movimento: esso procede a velocità costante attraverso una successione continua di cambiamenti di posizione, in modo tale che la durata di un intervallo sia uguale a quella del successivo. In tal modo, esso segna secondi, minuti, ore che, a loro volta, sono inseriti nel calendario per formare giorni, mesi, anni, secoli, ere. Ciò permette all'uomo di misurare e di orientarsi all'interno di un flusso continuo di sequenze (Sorokin 1990; Gasparini 1990).

⁶ Per meglio chiarire, quando noi prendiamo un appuntamento, possiamo ben utilizzare la dimensione oggettiva del tempo dicendo: "ci vediamo alle 16 e 15"; ma potrebbe accadere di utilizzare una dimensione soggettiva di tempo dicendo: "ci vediamo alla fine dei lavori del convegno", al fine di dare enfasi al collegamento tra l'evento appuntamento ed un altro evento sociale di riferimento, nella fattispecie dell'esempio il convegno, se quest'ultimo possiede una valenza significativa per l'individuo al di là delle espressioni puramente numeriche di tempo.

possibile individuare in ogni fenomeno il suo cambiamento di stato grazie al passaggio dal passato al futuro⁷.

Ne scaturisce la diversità dei ruoli giocati dal tempo passato e dal tempo futuro in ogni fenomeno. Lungi dall'essere un flusso vuoto, il tempo socio-culturale, rappresenta un "produttore di effetti": è cioè un agente creatore, modificatore e trasformatore di molteplici processi biologici, sociali e culturali⁸. La mancata considerazione di tale rilevante aspetto rende impossibile la spiegazione, anche nelle discipline economico-aziendali, di significativi processi di cambiamento.

Sinergie di tempo oggettivo e soggettivo nella vita dell'impresa e nelle vite dentro l'impresa.

Queste due accezioni teoriche di tempo, tra loro anche intersecandosi, hanno influenzato, nel corso dei decenni l'approccio al tempo anche da parte delle imprese (Paniccia 1999).

Tuttavia si tratta, a ben vedere, di un dualismo fittizio e, per certi versi, didattico. Infatti, al di là della contrapposizione teorica tra l'impostazione newtoniana e quella relativistica einsteiniana del tempo, resta nella realtà sempre salvo il concetto che *il tempo è fra i più preziosi strumenti di orientamento* e comprende in sé entrambe le suddette accezioni (oggettiva e soggettiva) in un *unicuum* difficilmente scindibile⁹; ciò vale, ovviamente, anche per l'impresa intesa come sistema organizzato di persone.

Il tempo fisico-meccanicistico è fondamentale nell'assolvere ad importanti compiti di orientamento e sincronizzazione per l'impresa, intesa come sistema sociale finalizzato. Tuttavia, è pur vero che esiste anche un'interpretazione soggettiva del tempo (tempo socio-culturale) nella vita delle imprese, mutevole da impresa ad impresa, in funzione delle proprie esigenze reali e vitali. Il tempo socio-culturale convive con l'uomo e con i sistemi di misurazione del tempo matematico che questi ha creato ed ha una sua insostituibile valenza nel dare una *connotazione temporale alle istanze più profonde che scaturiscono dalla sfera emotiva e culturale non solo dell'impresa ma anche degli individui dentro l'impresa*¹⁰. Si

⁷ In questa accezione, il tempo è il simbolo di un rapporto che un gruppo di individui, dotati di capacità di memoria e di sintesi, crea tra due o più serie di avvenimenti, di cui una viene da esso standardizzata come quadro di riferimento o metro di misura dell'altra o delle altre (Sorokin & Merton 1937; Elias 1984). Ne discende il concetto di tempo come «sintesi sociale appresa» (Gasparini 1990).

⁸ La ricerca cronobiologica dimostra come tutte le funzioni biologiche degli esseri viventi ed in particolare dell'uomo si svolgono in stretta relazione col fattore tempo (Aschoff 1965). Il primo concetto di tempo presente nell'uomo è quello più ancestrale, collegato al funzionamento ciclico, per gran parte circadiano, dei propri meccanismi fisiologici (tempo fisiologico). In particolare, tutti i meccanismi molecolari, metabolici, ormonali sono regolati in funzione del tempo all'interno degli organismi viventi. Basti pensare al concetto degli *Zeitgeber* (anche tradotti *sincronizzatori naturali*). Con il termine *Zeitgeber* si intende un fattore esterno capace di interferire e produrre in maniera ritmica delle variazioni endogene in un organismo biologico. Esiste, in sostanza, un orologio biologico interno sincronizzato con i movimenti della terra. Oltre a questa sincronizzazione individuale, indispensabile per la sopravvivenza dell'individuo esiste altresì una *sincronizzazione sociale*, collettiva. L'uomo, infatti, quale animale sociale, sta entro una collettività di simili con cui deve relazionarsi e che inevitabilmente ne condiziona i comportamenti. L'aumento della complessità di organizzazione sociale eleva l'esigenza di sincronizzazione e, dunque, di organizzazione del tempo (orari di lavoro, orario dei pasti, orari conviviali, ecc.). Un terzo tipo di sincronizzatori è costituito dai *sincronizzatori socio-ecologici*, che rappresentano una miscela dei due tipi precedenti: è classico l'esempio del neonato che si abitua a determinati orari di pasti grazie sia all'input biologico dell'alternanza luce diurna-buio notturno sia alla regolarità di comportamento dei genitori nell'organizzare il pasto per il piccolo (Gasparini 1990).

⁹ Questo concetto *utilitaristico* del tempo scaturisce dalla considerazione che qualunque sistema di riferimento temporale e di misurazione del tempo *serve*, per definizione, al singolo individuo per *quantificare* la vita che passa e dare una *storicità* alla sua esistenza nonché a *sincronizzare* la sua attività all'interno del gruppo sociale entro cui è collocato. Storicamente, la sua importanza è stata fondamentale perché ha provocato una rivoluzione nei modi di interpretare e organizzare il tempo, sancendo il distacco tra una temporalità propria della società antica, incentrata sull'uomo, e una temporalità della società moderna avente per riferimento i fenomeni naturali. In proposito, fra gli altri, Cfr.: Elias (1984) e Gasparini (1990).

¹⁰ Il concetto di tempo socio-culturale, frutto soprattutto della ricerca sociologica sul tempo, sottolinea un importante aspetto: l'uomo, e così le organizzazioni, non connettono gli eventi fra di loro in maniera asettica, secondo uno sterile schema di sequenze temporali (createsi anteriormente ed a prescindere da ogni esperienza); al contrario, sono in grado di assemblare simbolicamente gli eventi secondo un filo temporale critico, derivante sia dalle personali esperienze maturate nel corso della sua vita sia dal retaggio di esperienze acquisite dalle generazioni precedenti. Così, un'ora ha sempre la durata di un'ora, come un giorno ha sempre la durata di un giorno, ma se si sposta l'attenzione sui *contenuti* di un dato periodo di tempo allora ogni ora, ogni giorno appaiono come *unicì e irripetibili*. Cfr. Tabboni (1990).

tenga presente, al riguardo, che anche il tempo oggettivo prende forma da connotazioni soggettive. Ciò significa che anche il tempo matematico, rilevante per i motivi sopra espressi, si connette e coesiste con il tempo sociale¹¹. Così come nella società contemporanea, normalmente, si tenta di collegare l'accaduto ad altri avvenimenti significativi del passato che sono ben impressi nella memoria, parimenti, anche per l'impresa la sua storia serve da trama cronologica di riferimento per la memoria. Se la coscienza del tempo diventa impossibile senza memoria, allora un contesto sociale di riferimento è indispensabile per la conoscenza e la misura del tempo. Senza una "memoria collettiva" non ci sarebbe la storia: non ci sarebbe la possibilità di capire la successione e la simultaneità degli eventi. Anche per l'impresa, senza una memoria storica di sé non ci sarebbe evoluzione (Cafferata 2009a). Particolarmente sotto questo aspetto viepiù si afferma l'esigenza di dare enfasi al concetto di tempo sociale: il *complesso di atteggiamenti verso il tempo passato, presente e futuro è parte della storia dell'impresa*.

Il concetto di memoria storica si lega al concetto di identità dell'impresa. L'impresa, in quanto collettività e parte di una collettività più ampia, ha bisogno innanzitutto di avere una sua identità, da offrire anche al suo esterno per esprimere una sua diversità nel contesto competitivo. In caso contrario, diventerebbe solo un numero all'interno del contesto di riferimento (economico e sociale). Naturalmente, si tratta di uno sforzo di natura soggettiva, sulla base di motivazioni culturali di fondo diverse da impresa a impresa, che porta peraltro l'impresa a porsi in modo soggettivo di fronte agli eventi che accadono, non solo al presente ma anche al passato ed al futuro, dandone interpretazione ed enfasi emotiva diversa. Per questo, non basta più la scansione matematica quantitativa del tempo, al contrario, emerge l'esigenza di dare anche una dimensione *qualitativa* al tempo¹².

Ciò non significa superare la dimensione oggettiva di tempo bensì integrarla e, in certo qual senso, arricchirla. Se, ad esempio, si considera il problema della necessaria ripartizione e programmazione del tempo da parte delle imprese, nel breve e nel lungo periodo, il tempo matematico si dimostra comunque indispensabile al riguardo. Eppure, anche in questo caso, il tempo matematico mostra dei limiti, giacché organizzare il tempo significa, infatti, anche vedere *come* si organizzano i processi di divisione del lavoro e avere una visione soggettiva del tempo (ad esempio, il tempo da dedicare ai singoli, molteplici compiti di lavoro). In questa ottica, sulla base delle scelte aziendali, il tempo può rappresentare una preziosa risorsa o diventare un pesante vincolo, in modo meramente soggettivo, in ogni caso rappresentando un potente *fattore di cambiamento* e di accumulo di esperienze vissute nelle precedenti fasi evolutive. Anche in forza di queste ragioni, l'esperienza ci dimostra che l'impresa tende a percepire il fluire del tempo non come omogeneo ed uniforme; al contrario, essa effettua continuamente valutazioni qualitative del tempo.

In ultima analisi, ciò significa che le due prospettive di osservazione del tempo prima discusse (oggettiva e soggettiva), lungi dall'essere tra loro in antitesi, tendono in realtà a creare un *binomio osmotico* che gioca un ruolo sinergico nelle dinamiche evolutive dell'impresa.

Anche nell'impresa turistica queste due dimensioni di tempo si intersecano in *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 un'indispensabile *forma di conoscenza*, utile per

¹¹ In fondo, ogni calendario, da qualunque società antica o moderna espresso, sebbene costituisca uno strumento di misurazione del tempo secondo l'ottica fisico-maccanicistica basata sul calcolo matematico, prende a prestito come punti di riferimento del proprio sistema di misurazione del tempo eventi di grande evidenza sociale per quella determinata società (nascita di Cristo, dinastie dei faraoni, ecc.).

¹² Questo vale per i singoli individui, per le singole imprese, così come per le singole società nel loro complesso. E' a quest'ultimo aspetto si riconducono le problematiche concernenti la percezione e l'interpretazione del tempo in società diverse e la trasformazione della cultura temporale all'interno di queste società. Cfr. Gasparini (1990).

orientare la dinamica evolutiva del sistema in rapporto armonico e sincronico con le evoluzioni ambientali. 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.

Caratteri socio-culturali e caratteri meccanicistici del tempo si intersecano mirabilmente in modo armonico, perché il tempo non è dato solamente da una sterile successione matematica di unità temporali razionalmente e univocamente concepita, bensì costituisce una successione critica di esperienze alla cui base è la conoscenza.

Innanzitutto i primi si rivelano di assoluta criticità nel governo dell'apprendimento dell'impresa. I secondi, invece, svolgono rispetto ai primi un ruolo strumentale, acquisendo un loro specifico spessore come forma di ordinamento del patrimonio di conoscenze entro l'impresa, rafforzandone l'unità e l'integrità sistemica. Una adeguata sincronizzazione delle risposte dell'impresa alla variabilità ambientale non può, infatti, prescindere dall'ordinamento temporale dei processi di apprendimento, che deve essere concepito e progettato dal management sulla base di una visione integrata e dinamica in rapporto alla variabilità ambientale.

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; 2002; 2006).

Tale nostra impostazione si pone in sintonia con la prospettiva sistemico-evolutiva di analisi del cambiamento delle organizzazioni (Nelson & Winter 1982; Cafferata 1993; 2007), dominate negli studi di gestione e organizzazione dell'impresa e può trovare utili applicazioni nel contesto delle analisi sulle dinamiche di sviluppo delle imprese turistiche (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2010).

Il binomio tempo-conoscenza e l'innovazione dell'impresa: dal tempo socio-culturale al tempo co-evolutivo

L'innovazione dell'impresa, soprattutto in contesti complessi, dipende in larga misura dalla sua capacità di apprendimento, che è capacità di sviluppare sia nuova conoscenza sia adeguate modalità di gestione dell'apprendimento (Senge 1990). Tuttavia, le imprese del nostro tempo sono fortemente caratterizzate dall'*instabilità della conoscenza* che hanno dei contesti di riferimento, al punto che è sempre critica la loro capacità di orientarsi al loro interno; così, non basta conoscere per innovare, se la conoscenza è disgiunta da altri fattori, tra cui non è da trascurare il fattore *tempo*. Se questo non venisse considerato si correrebbe il rischio di dar luogo a progetti che potrebbero, in fase attuativa, rivelarsi o ormai anacronistici o troppo avveniristici rispetto al contesto ambientale, mettendo così a dura prova la stessa sopravvivenza dell'impresa. D'altra parte è pur vero che *nessuna conoscenza e nessuna azione ad essa conseguente vale al di fuori del suo tempo*. Al riguardo, sotto certi aspetti, il «dark side» della *time-based competition* insegna (Stalk & Webber 1993). Ciò vale ovviamente anche per l'impresa alberghiera, piccola o grande che sia, anche se non sempre avvertito dalla letteratura sull'argomento (Gjelsvik 2002; Matzler et al. 2005).

Il legame tra tempo e sapere d'impresa si esplica partendo da una base concettuale che enfatizza il valore della *prospettiva socio-culturale sul concetto di tempo* (Sorokin & Merton 1937; Gurvitch 1958; Coser & Coser 1963) nell'impostazione ricorsiva della produzione e riproduzione del sapere d'impresa (Nonaka 1991; 1994).

Per l'innovazione dell'impresa alberghiera, piccola o grande che sia, l'apprendimento valido è quello che, nel rispetto di una identità evolutiva, permette all'impresa di emanciparsi, 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* (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2007a)

Partendo dal principio della contestualizzazione, le indicazioni offerte dalla concezione di matrice evolucionista del sapere d'impresa evidenziano la necessità di una *sincronizzazione della dinamiche cognitive d'impresa in rapporto alla variabilità dei fenomeni e delle caratteristiche del contesto, interno ed esterno*

all'impresa. E' questo un problema cruciale per l'esistenza, il funzionamento e l'evoluzione di ogni organizzazione.

La *prospettiva temporale definisce e caratterizza il modo con cui individui e organizzazioni si rapportano al passato ed al futuro partendo dal loro presente* (Nuttin 1980). Ne scaturisce che la capacità di apprendere differisce anche notevolmente tra impresa e impresa in funzione dell'orientamento della prospettiva temporale sul presente, sul futuro o sul passato (Coser & Coser 1963). Se orientata al futuro, essa conduce a comportamenti attivi sotto forma di compatibili risposte anticipatrici e propositive.

L'importanza della prospettiva temporale si rafforza se si pensa che nel rapporto di armonica evoluzione dell'impresa con l'ambiente esterno (coevoluzione impresa-ambiente), non si può prescindere, oltre che dalle tipologie di modificazioni della *knowledge base* e dal "come" intervenire su di essa, dal "quando" intervenire.

Il problema del "quando" nel cambiamento, più radicalmente nell'innovazione dell'impresa deve intendersi principalmente come un problema di natura culturale, ossia di *coscienza del tempo*. E' 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 & Earley 2000; Rullani 2004).

La coscienza del tempo e la competenza temporale, ben al di là della mera velocità per la *varietà*, consentono 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 appropriati perché attuati al *tempo giusto*, cioè rispondenti alle reali attese e pressioni sia interne sia esterne all'impresa (Elias 1984). In caso contrario, tutto diventa un ostacolo.

Esiste dunque un forte nesso che lega il tempo alla conoscenza ai fini della coevoluzione impresa-ambiente e, dunque, della capacità innovativa dell'impresa. Si tratta di un legame che, se adeguatamente 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 conoscenza aziendale perché ne permette la mobilitazione tempestiva e tempistica in rapporto alle necessità emergenti (Paniccia 1999; 2006).

Il concetto di *tempo co-evolutivo* sintetizza questa impostazione di fondo ed è definibile come *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 (socioculturale) e oggettiva (meccanicistica). In altri termini, il tempo coevolutivo è sapere d'impresa 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.

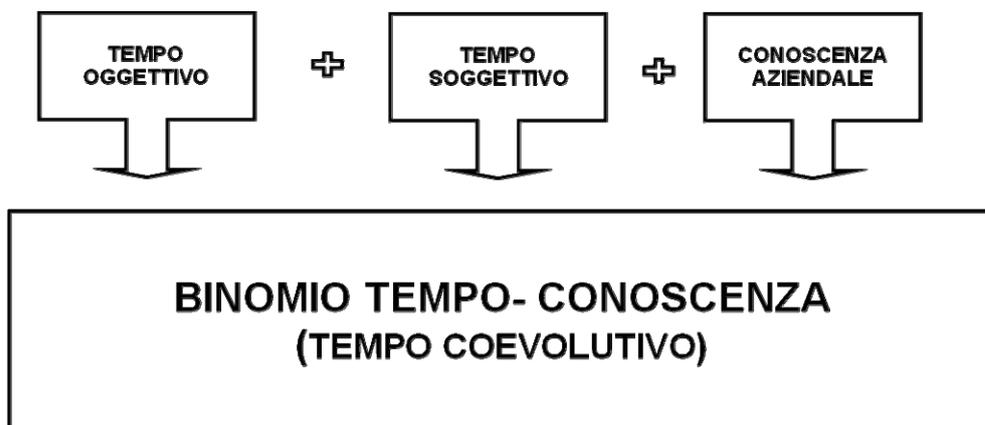


Figura 1: Le componenti costitutive del tempo coevolutivo (fonte: ns elaborazione)

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 coevolutivo, così come "vissuto" o utilizzato *nelle e dalle imprese*. Di qui la rilevanza per l'impresa del 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, anche l'impresa turistica 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, etc.).

Saperi e tempi diversi - esistenti dentro e fuori l'impresa turistica - anche se tra loro fortemente correlati, richiedono modalità e strumenti di gestione talvolta anche molto differenziati, pena la perdita di valore economico (Lowendahl et al. 2001; Miozzo & Grimshaw 2006; Paniccchia 2006). Questo non è un compito facile e necessita di criteri di amministrazione e leadership in grado di assicurare il giusto dosaggio di considerazione di aspetti soggettivi e contestualistici, formali e informali, di razionalità e creatività (Foss 2005).

Resta, infatti, ben salvo il concetto che l'impresa turistica 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* (Paniccchia 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).

La combinazione di tempo e conoscenza – tacita o esplicita, originale o imitata che sia - può rafforzare la *capacità di organizzazione e gestione sistemica*, che resta fondamentale anche per innovare, consentendo azioni dotate di *senso*, particolarmente in ambiti, come quello turistico, in cui la forte concorrenzialità accresce l'incertezza.

In definitiva, tutto, nell'impresa, 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.

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*. Di seguito, si svolgeranno alcuni approfondimenti da quest'ultimo punto di vista.

4. Le potenzialità coevolutive del binomio tempo-conoscenza

Il *tempo coevolutivo* (interazione tempo-conoscenza) valorizza il sapere d'impresa, ovvero il suo patrimonio di conoscenza tacita ed esplicita (Polanyi 1967) e, quindi, influenza profondamente la sua dinamica evolutiva, favorendo (oppure ostacolando) 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 valore, perché frutto di una dialettica costante con i contesti di riferimento (Lewin & Volberda 1999; Koza & Lewin 2001; Madsen, Mosakowski & Zaheer 2002). Da qui, il concetto di *tempo coevolutivo 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 & Merton 1937) .

Se ne ricava l'importante funzione del tempo come *catalizzatore di cambiamenti* (li incoraggia accelerandoli) anche d'ampia portata (cambiamenti radicali), *sincronizzati* alla variabilità ambientale e armonicamente combinati con le dinamiche dalle persone e delle strutture all'interno dell'impresa.

A questa importante funzione si connettono le *potenzialità coevolutive* del tempo, ossia *il suo potenziale ruolo nella formazione di un orientamento culturale alla coevoluzione impresa-ambiente*. E' questo un aspetto di fondamentale importanza nella creazione del valore anche delle imprese turistiche ed importante presupposto per produrre innovazioni appropriate e, dunque, generatrici di valore.

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

Si intuisce, quindi, che anche sul continuo, necessario e complesso gioco dialettico tra tempi interni e tempi esterni poggia la dinamica coevolutiva tra l'impresa turistica e il suo ambiente. Proprio questa dialettica, infatti, permette di apprendere e sfruttare abilmente tutte quelle conoscenze necessarie per consapevolmente attivare contesti esperienziali, talvolta anche capaci di generare la stessa evoluzione dell'ambiente di riferimento. In questo, gioca 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*" di intervento, l'"attimo fuggente", cioè il momento in cui è massima la conoscenza della situazione interna ed esterna all'impresa per agire efficacemente.

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 (Sorokin & Merton 1937; Tagliagambe & 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 del contesto ambientale di riferimento.

In sintesi il *tempo coevolutivo* (binomio tempo-conoscenza), se adeguatamente gestito, si rivela prezioso nel rapporto impresa-ambiente perché favorisce le condizioni culturali per:

- anticipare rapidamente e puntualmente le evoluzioni dell'ambiente esterno, cogliendone per tempo ogni segnale utile, anche il più debole;
- 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;
- 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;
- 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 provocare modificazioni nelle regole di comportamento (Weick 1969; Pearce 1982). Si innesca così un processo di coevoluzione intersistemica che può avere importanti riflessi sull'innovazione dell'impresa nonché sulla competitività della destinazione turistica di cui l'impresa è parte (Pencarelli & Splendiani 2008), come dimostra la realtà degli alberghi diffusi.

5. Tendenze evolutive nel turismo

In Italia si assiste oggi ad una straordinaria evoluzione non solo quantitativa ma anche qualitativa della domanda di turismo. Il cambiamento coinvolge molti segmenti dell'offerta (Rispoli 2001; Ruozi & Rapisarda Sasson 2005; Ruozi 2010). Particolarmente, nuovi scenari sembrano profilarsi alla qualificazioni dei servizi alberghieri (Wei et al. 2001; Matzler et al. 2005; Gjelsvik 2002; Lashley & Rowson 2007; Panicia, Pechlaner & Valeri 2007b; 2010).

Evoluzioni nella domanda di ospitalità

I mutamenti riguardano aspetti sia quantitativi sia qualitativi.

Malgrado il recente ridimensionamento del movimento turistico nel mondo¹³, è ragionevole 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 (Marchetto 2010).

A questo aspetto quantitativo, già di per sé critico, si è associato, nel corso degli ultimi anni, un importante cambiamento nella composizione della domanda, che ha registrato una crescita della clientela di matrice turistica. Ciò trova conferma nel dato sugli arrivi in Italia di turisti stranieri (in totale + 7% nei primi nove mesi del 2008) (Touring Club 2009), con un coinvolgimento emotivo evidentemente differente rispetto alla tradizionale clientela business.

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 vi è richiesta da parte della massa di essere trattati come ospiti di élite, resistenti cioè a forme di omologazione in ambito alberghiero.

Evoluzioni nell'offerta ricettiva

Gli alberghi italiani si trovano a dover affrontare sfide concorrenziali sempre più impegnative. A determinare questa situazione non ultima è la pressione esercitata dalle imprese ricettive extra-alberghiere. Secondo le rilevazioni Istat (2010)¹⁴ tali imprese hanno registrato uno straordinario sviluppo quantitativo (+ 10% nel 2008 rispetto al 2005), anche dimostrando un maggiore dinamismo nell'adattarsi alle evoluzioni in atto. Oltre, infatti, alla progressiva crescita negli ultimi anni del numero di agri-turismi (pari nel 2008 a più di 15.465, ovvero a ben il 10 % del numero di strutture extra-alberghiere), si riscontrano talune importanti forme di innovazione nell'offerta, come particolarmente nell'emergente segmento degli "alberghi diffusi", che presuppongono cambiamenti talvolta anche radicali nelle strutture e nelle modalità di produzione-erogazione del servizio alberghiero rispetto agli alberghi tradizionali.

Non si possono inoltre trascurare le pressioni esercitate da altri 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 pesavano rispettivamente il 9% ed il 3% rispetto alle altre tipologie imprese turistiche). E' la così detta industria dell'intrattenimento (*entertainment*), il cui enorme sviluppo è sotto gli occhi di tutti. Si tratta di

¹³ 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).

¹⁴ Al riguardo si fa riferimento all'indagine pubblicata il 5 marzo 2010 in cui l'Istat rende disponibili i dati sulla capacità delle strutture ricettive e sul movimento dei clienti nelle strutture ricettive, riguardanti l'anno 2008. I dati sono stati rilevati rispettivamente attraverso le indagini sulla "Capacità degli esercizi ricettivi" e sul "Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi".

servizi legati all'uso del tempo libero e per questo in competizione anche con gli alberghi nell'acquisizione delle preferenze dei consumatori.

Altre, 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 & Tan 2003).

L'importanza della cultura dell'accoglienza

Rispetto al quadro delineato, le imprese alberghiere italiane, nonostante rappresentino un importante soggetto di offerta nel comparto ricettivo in Europa, non appaiono posizionate al meglio. Il problema non è tanto di natura quantitativa o solo strutturale quanto piuttosto di natura culturale: di *cultura dell'accoglienza*. Da recenti rilevazioni Istat (2010) e Touring Club Italiano (2010), si ricava che nel 2008, l'Italia con più di 34.000 strutture alberghiere si colloca al secondo posto in Europa dopo la Germania (con circa 36.000 unità); mentre è al primo posto per numero di posti letto (con più di 2 milioni di posti letto, pari al 17% del totale dei posti letto in Europa). Un patrimonio immobiliare non trascurabile per l'economia nazionale, che tuttavia richiederebbe pure diffuse ristrutturazioni degli edifici.

Il contributo economico generato dal settore alberghi e ristoranti in Italia rispetto a tutti gli altri settori è pari al 3,84% e la media degli occupati è pari a 4,92% (Centro Studi Confindustria 2009).

Dal punto di vista dimensionale, ad eccezione di un esiguo numero di grandi gruppi alberghieri con capitale di comando prevalentemente estero, è la *piccola dimensione* e la struttura prevalentemente familiare degli assetti proprietari a caratterizzare le nostre imprese alberghiere (Istat 2010). 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).

Questo quadro già fa risaltare alcuni problemi, massimamente legati alla piccola dimensione delle imprese (Pepe 1988; Golinelli 1992; Gray 2006). Anzitutto, si rileva una non adeguata gestione degli spazi all'interno dell'edificio (più camere nel medesimo spazio). A ciò si aggiunga 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 & Grasso 2005).

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 (*city hotel, resort, golf hotel, SPA, airport hotel, conference hotel, casinò hotel, hotel de charme*), 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 2001; Rispoli & Tamma 1991).

A fronte di aspettative dei clienti sempre più elevate, di una concorrenza sempre più forte e di una sorta di omologazione del mercato che vede la stessa offerta replicata da migliaia di imprese anche extra-alberghiere, 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*.

Non è questo un compito facile. Tuttavia, *l'albergo non è l'unica soluzione di ospitalità disponibile*, al contrario l'impresa alberghiera deve lottare per accrescere la propria capacità competitiva ed essere così scelta tra le non poche soluzioni di ospitalità oggi esistenti, pure importanti.

6. Il binomio tempo-conoscenza nella verifica delle condizioni di base per innovare nelle imprese alberghiere

Almeno tre sono le condizioni che si ritiene debbano essere verificate per compiere quel salto di *qualità nell'accoglienza* di cui si sente diffusamente il bisogno nel nostro Paese. Tali condizioni sono da

considerarsi veri e propri punti cardine su cui basare innovazioni coerenti, almeno in ambito alberghiero, e rispetto ai quali il binomio tempo-conoscenza può svolgere un ruolo importante. 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).

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 (Garcia & Martinez 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* (domanda) che l'impresa alberghiera potrebbe soddisfare (la clessidra che bisogna occupare)¹⁵. 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 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.

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: se ne fa l'uso che si vuole e cambia da persona a persona.

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. 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 & Dierking 1992; Gregori & Cardinali 2008).

Non è questo un compito facile; gli aspetti intangibili, soggettivi, personalistici coinvolti sono molti. Centrale appare la capacità di attenzione al cliente, intesa come capacità critica di interpretarne in una *visione olistica* le desiderate esperienze di consumo, nonché la condivisione di valori. Servono leader

¹⁵ Il tempo libero, anche definito "fuga a termine" è un tempo dedicato alle attività di relax, intrattenimento, divertimento, cultura.

perseveranti e lungimiranti oltre che professionalità e responsabilità delle persone a tutti i livelli, come sempre.

La leadership, intesa come *forza integratrice di valori ed esigenze*, che sono anche cognitive e temporali, molteplici e variegata, 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.

Sistemicità

A fronte di aspettative dei clienti sempre più elevate, la risposta dell'impresa 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 & Maggiore 2008). E' 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.

Occorre saper far funzionare il sistema: bisogna investire, organizzare, gestire, tutti i fattori produttivi, compreso il cliente, possibilmente facendolo bene, con metodo, nonché correttamente, come sempre (Coda 1985; Paniccchia 1999; 2002; Caselli 2003; Porter & Kramer 2007; Cafferata 2009b). 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). 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 o del sapiente uso di procedure e macchine, che pure restano importanti. Non basta offrire uno "spazio", sia pure strutturalmente ben organizzato in cui accogliere i turisti, considerati tutti uguali. Occorre, invece, anzitutto riempire di molteplici contenuti appropriati il "tempo co-vissuto" dall'ospite, introducendo innovazioni anche marginali nel processo di produzione - erogazione del servizio, come avvertito in altri ambiti di ricerca affini (Falk & Dierking 1992; Gregori & Cardinali 2008). E' in questa ottica che vanno analizzati i recenti fenomeni di riscoperta dei borghi storici, degli alberghi diffusi, della realtà contadina e del mondo rurale con gli agri-turismi, nonché le ristrutturazioni/riqualificazioni di antichi casali contadini per uso turistico.

La creatività è importante (Paiola & Sedita 2009) ma non è sufficiente per l'implementazione dell'innovazione. In questo, un'adeguata gestione integrata di tempo e conoscenza può risultare preziosa, anzitutto per assicurare il necessario svolgimento ordinato e regolare di tutti i processi d'impresa. Non v'è dubbio infatti che una migliore integrazione di saperi e tempi diversi e molteplici all'interno del sistema impresa costituisce pur sempre una fonte importante per dare soluzioni puntuali ai problemi posti dall'evoluzione ambientale.

Coevoluzione

Quest'ultima considerazione ci porta a riflessioni sulla co-evoluzione. Occorre capacità di governo dell'insieme di coerenze dinamiche tra l'impresa e il più vasto ambiente di riferimento (*co-evoluzione*). E' soprattutto questa capacità che amplia il campo delle possibilità di azione dell'impresa, favorendo la ricerca di nuove opportunità che il suddetto confronto con l'ambiente può offrire (March 1991). Ciò implica non già sforzi cognitivi straordinari, magari per ricercare l'impossibile, il più delle volte però non compensati da risultati soddisfacenti (Simon 1947), come si ricava dalla realtà. Al contrario, servono *saperi sincronizzati* alle mutevoli istanze emergenti dai contesti, capaci per questo di tradursi in

prodotti sì originali ma generatori di valore per l'impresa e, come in un gioco di interdipendenze reciproche, per la collettività cui essa si riferisce. Non si può infatti dimenticare che il fine dell'operare anche nell'impresa turistica è produrre e soddisfare bisogni diffusi, cioè utili ai più, possibilmente facendo buoni prodotti (Parsons 1960).

Da questo punto di vista, l'esperienza suggerisce l'opportunità di considerare il rapporto tra impresa alberghiera e turisti entro una più ampia prospettiva di co-evoluzione dell'impresa con l'ambiente "generale" (economico e sociale), ivi incluso il territorio con i propri amministratori.

Centrale appare sempre più la capacità sistemica di percezione e valutazione del contesto esterno, che richiede risposte professionali e responsabili (Golinelli & 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 & Verona 2005; Rullani et al. 2009; Pechlaner, Abfalter & 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 (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2007a; Paniccia & Valeri 2008). È pur vero che alle imprese alberghiere fa capo una 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 comportamenti tra tutti gli attori del sistema territoriale sulla base di una condivisione di obiettivi, valori, motivazioni, saperi e tempi, 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 adeguata gestione integrata di tempo e conoscenza può diventare importante. In Italia il recente sviluppo di formule ricettive congruamente innovative, come particolarmente gli "alberghi diffusi", rappresenta un buon esempio di quanto sopra argomentato.

7. L'albergo diffuso: un'esperienza di innovazione su base coevolutiva

In Italia, alcune imprese alberghiere si sono sviluppate in forme anche molto diverse da quelle tradizionali, particolarmente migliorando nella *cultura all'accoglienza*. Ne costituiscono testimonianza i recenti fenomeni di valorizzazione turistica di piccoli borghi storici, della realtà contadina e del mondo rurale con gli agri-turismi, le ristrutturazioni/riqualificazioni per uso turistico di antichi casali rurali, così come di antichi palazzi patrizi, ubicati al centro di città d'arte, anche minori.

Tali imprese hanno saputo combinare alcuni fattori tradizionali dell'offerta alberghiera con elementi innovativi, quali l'autenticità degli edifici e dei territori, l'enogastronomia, il folklore, l'artigianato, il benessere spesso abbinato alla cultura (Paniccia, Silvestrelli & Valeri 2010a).

L'epifenomeno è rappresentato dagli "alberghi diffusi" (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2007a; 2007b) dove, talvolta, addirittura un intero borgo storico diviene albergo e, ancor più un "contesto di esperienza" (Pine & Gilmore 1999; Carù & Cova 2003) in cui gli stessi abitanti, contadini e artigiani del posto, diventano parte dell'offerta turistica, insieme agli ospiti.

Trattasi di una realtà "*made in Italy*" emergente, differenziata al suo interno quanto al grado di innovatività del business (Tidd, Bessant & Pavitt 1997), circoscritta nel numero di unità ma in crescita e particolarmente apprezzata nel mondo per la coerenza della formula imprenditoriale con le evoluzioni in atto nel turismo, specie sul fronte della *sostenibilità*. L'idea, considerata oggi di frontiera, trova tuttavia le sue radici profonde nel sisma del 1976 che ha colpito il Friuli, allorché si pose l'esigenza di valorizzare interi borghi della Carnia, ormai semidisabitati, convertendoli in strutture ad uso turistico. Idea che oggi, giocoforza in forme più evolute, sembra riproporsi nella Regione Abruzzo, colpita di recente dallo stesso drammatico evento e laddove già da tempo esistono meravigliosi borghi storici trasformati in "alberghi diffusi", come in particolare l'Albergo Diffuso Sextantio sviluppatosi nel borgo medioevale di Santo Stefano in provincia de L'Aquila e che ha fatto scuola nel mondo.

Da nostre indagini su campo risulta che nel primo semestre 2010 gli alberghi diffusi sono in totale 44 nel mondo tutti localizzati 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 unità¹⁶.

Caratteristica peculiare fondamentale che accomuna queste imprese è il loro *stato di simbiosi con il territorio di riferimento* (Cafferata 2009a). Particolarmente, si riscontrano forme anche molto forti di interdipendenza reciproca (Thompson 1967) tra alberghi diffusi e loro territori di riferimento: gli uni sono risorse critiche degli altri e viceversa e le opportunità di contaminazioni sono evidenti. Già la particolare configurazione strutturale qualificata come “diffusa” e la tipologia di fabbricati utilizzati per lo svolgimento dell’impresa sono significativi al riguardo. Gli alberghi diffusi, infatti, 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 (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2010). I fabbricati ristrutturati, riqualificati ad uso turistico e rivitalizzati nella loro bellezza storica e culturale, sovente presentano tecnologie anche molto sofisticate. Le suddette interdipendenze, inoltre, sembrano connotare in modo molto differenziato rispetto agli alberghi tradizionali anche le più classiche attività gestionali (reception, informazione, alloggio, ristorazione), che si alimentano di contenuti e risorse tipiche del territorio di riferimento, cedendo allo stesso risorse sociali e culturali (persone che arrivano da tutto il mondo), nonché ricchezza economica. In taluni casi, il territorio ha rappresentato l’agente creatore dell’impresa ricettiva, come ad esempio nel caso dell’albergo diffuso “Smerillo” che si estende sull’omonimo storico borgo a ridosso dei Monti Sibillini in provincia di Ascoli Piceno. Più frequentemente tali iniziative sono promosse da imprenditori privati. Ne costituiscono esempi il già citato albergo diffuso “Sextantio” o “La Piana dei Mulini” che nasce da un antico Mulino nel paese Colle D’Anchise in provincia di Campobasso. “Corte Fiorita”, in Sardegna, nell’antico borgo di Bosa è un buon esempio di cooperazione a livello locale tra pubblico e privato.

In breve, le indagini condotte mostrano una realtà imprenditoriale variegata al proprio interno da più punti di vista, che talvolta mostrano situazioni non sempre coerenti con la finalità di fondo che anima o dovrebbe animare questa particolare formula ricettiva. In particolare, meritano attenzione i seguenti aspetti: composizione dell’assetto proprietario-imprenditoriale (privatistico oppure misto pubblico-privato); configurazione dell’assetto strutturale-organizzativo (numerosità, dimensione, ubicazione e articolazione sul territorio delle strutture immobiliari facenti capo all’albergo, nonché tipologia delle camere); entità 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).

Negli ultimi anni si è assistito allo sviluppo di importanti associazioni di categoria, come particolarmente l’Associazione Nazionale Alberghi Diffusi e l’Associazione Borghi Autentici d’Italia, svolgenti 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, si riscontrano difficoltà e difformità nelle classificazioni di queste strutture.

La realtà degli alberghi diffusi resta in parte indeterminata dal punto di vista sia qualitativo sia quantitativo (Paniccia, Silvestrelli & Valeri 2010b). Tale indeterminatezza è il risultato di ambiguità presenti nel concetto stesso di “albergo diffuso”, peraltro coltivate in alcune riflessioni sull’argomento. Le ragioni di tali ambiguità sono più di una ma tutte riconducibili, probabilmente, al fatto che trattasi di una formula ricettiva relativamente “giovane” e dunque giocoforza ancora in via di definizione nella sua reale e compiuta articolazione, anche per gli imprenditori che ne sono direttamente impegnati. Dal punto di vista giuridico, manca a tutt’oggi una normativa omogenea in

¹⁶ Per approfondimenti sull’indagine empirica si rinvia a Paniccia, Silvestrelli & Valeri (2010b).

materia di “alberghi diffusi” valida per tutte le Regioni italiane¹⁷. Parimenti, non esistono dati disaggregati sul segmento degli alberghi diffusi all’interno di rilevazioni statistiche ufficiali nazionali sul comparto ricettivo italiano. Inoltre, a fronte del progressivo sviluppo del fenomeno, con la nascita di nuove imprese ricettive “etichettate” come “alberghi diffusi”, talvolta impropriamente in quanto non dissimili dagli agriturismi o dai B&B, si constata la forte carenza di indagini empiriche su questo particolare fenomeno, nonché difficoltà di un suo inquadramento teorico capace di comprenderne tutti i possibili aspetti e realmente applicabile in campo pratico. 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 l’associazionismo sotto un marchio unico (Dall’Ara 2002; 2005).

Coniugando quanto ricavato da nostre ricerche su campo con le informazioni provenienti dalle normative regionali vigenti e dalle principali associazioni di categoria, si propone di ricondurre l’interpretazione del fenomeno degli alberghi diffusi entro la prospettiva teorica della coevoluzione impresa-ambiente, prima richiamata. Tale prospettiva, infatti, ben si presta per una congrua comprensione delle dinamiche che sono non solo alla base della nascita di tale tipologia ricettiva ma anche del suo sviluppo duraturo nel tempo, agevolando anche l’individuazione dei suoi reali caratteri distintivi.

In questa ottica, la qualificazione di strutture ricettive come “alberghi diffusi” va opportunamente considerata come risultato della verifica di importanti condizioni che, a nostro avviso, definiscono 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 evidenzia la centralità del territorio nei processi gestionali e strategici dell’albergo, che porta a ri-considerare le interdipendenze temporali e cognitive, infra-organizzative e intra-organizzative, che dovrebbero qualificarsi come network locali cognitivi (Kogut 2000; Amin & Cohendet 2004) e temporali su cui basare il vantaggio competitivo dell’impresa e del territorio da cui essa origina e di cui è parte integrante.

Rispetto particolarmente all’albergo tradizionale, l’albergo diffuso nelle sue variegata forme, si caratterizza per una più accentuata differenziazione dei processi aziendali, gestionali e decisionali, ponendosi decisamente in una prospettiva di *customer experience*. I modelli organizzativi presuppongono meccanismi di integrazione anche temporali molto flessibili, tecnologie sofisticate e saperi specialistici, nonché elevate capacità creative, relazionali e manageriali, associate ad una forte leadership. Fondamentale appare la capacità di organizzazione e gestione sistemica dell’impresa nel cui ambito l’attività di coordinamento e controllo di funzionalità integrate, molteplici e diverse (storiche, culturali, artistiche, architettoniche paesaggistiche, enogastronomiche) resta essenziale. Al contrario è impossibile riuscire a coniugare l’autenticità degli edifici e dei contesti territoriali locali con le esigenze di funzionalità, al presente e per il futuro, degli edifici stessi, come talvolta si riscontra nella realtà. Funzionalità degli edifici che si struttura e ri-struttura sulla base dell’armonica dinamica combinazione

¹⁷ 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 dislocazione 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.

tra esperienze offerte, esperienze richieste e valorizzazione delle autenticità del territorio, pena l'osmosi tra impresa, turista e ambiente e, dunque, la creazione di valore economico e sociale.

Da quest'ultimo punti di vista merita attenzione particolarmente il valore delle sinergie tra i settori turistico e immobiliare e relative implicazioni per il management alberghiero. Si richiedono, infatti, elevate capacità sul duplice fronte (turismo e immobiliare) per riuscire a coniugare soddisfazione del cliente-turista e della collettività ospitante con innovative soluzioni tecnologiche, organizzative e gestionali, di matrice sia turistica sia immobiliare (Paniccia & Valeri 2008).

Dalla evoluzione dell'impresa alla coevoluzione intersistemica

Per quanto fin qui argomentato, il modello dell'"albergo diffuso" si può interpretare come risultato di processi coevolutivi, identificando un nuovo ruolo dell'impresa alberghiera di piccole dimensioni nel sistema sociale ed economico locale. Rispetto all'albergo tradizionale (Matzler et al. 2005), il modello dell'"albergo diffuso" esalta il legame tra il territorio con le sue tipicità e il turista, ponendosi come anello di congiunzione tra turista e comunità locale. Ciò porta ad enfatizzare il valore del binomio tempo-conoscenza che resta fondamentale per assicurare l'insieme di coerenze dinamiche tra impresa e ambiente e, dunque, la coevoluzione.

L'"albergo diffuso", infatti, non è solo una struttura alberghiera che si sviluppa in orizzontale piuttosto che in verticale ma molto di più. Esso è un *progetto di valorizzazione della storia e della cultura di un'area territoriale*, che può avere ripercussioni importanti sulla competitività dell'impresa e del territorio di cui essa è parte integrante, anche favorendone lo sviluppo in chiave di sostenibilità, come dimostrano alcuni casi di eccellenza (Paniccia, Pechlaner & Valeri 2007a). Ciò si rende possibile sulla base di una comune condivisione di aspirazioni, saperi, motivazioni, obiettivi e codici temporali¹⁸. In questo, la forza connettiva e orientativa del *tempo coevolutivo* (Luhmann 1975) può risultare preziosa. Non v'è dubbio infatti che una *migliore integrazione di saperi e tempi diversi e molteplici* esistenti entro l'impresa e al suo esterno costituisce pur sempre una fonte importante della capacità dell'organizzazione di dare soluzioni *tempestive e tempistiche* (al tempo giusto) ai problemi posti dall'evoluzione ambientale.

Ne emerge il ruolo importante delle istituzioni e degli enti locali nel favorire l'integrazione e la coesione fra i diversi attori del sistema territoriale locale (Rullani 1999). Ciò si può ottenere ma occorre assumere una prospettiva temporale futura entro cui collocare sinergie di intenti e di comportamenti tra tutti i partecipanti al sistema del valore del territorio stesso, in primis l'impresa, i turisti e la comunità locale.

8. 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, accuratamente 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.

¹⁸ 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.

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.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2003). Knowledge management e successo aziendale. *Atti del Convegno annuale AIDEA, Udine 14-15 novembre, 2003* (Ed. Arti Grafiche Friulane, settembre 2004).
- AA.VV. (2009). Le risorse immateriali nell'economia dell'azienda. *Atti del XXXII° Convegno annuale AIDEA organizzato presso la Facoltà di Economia dell'Università Politecnica delle Marche, 24-25 settembre.*
- Adler, N.J. (1980). Cultural synergy: The management of cross-cultural organizations. In W.W. Burke & L. Goodstein (Eds), *Trends and issues in OD: Current theory and practice*. San Diego CA: University Associates.
- Albanese, A. & Bocci, E. (2009). Turismo intergenerazionale ed educazione ambientale: tra ricerca e sperimentazione. *Turismo e Psicologia*, 2.
- Amin, A. & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*. New York: Oxford University Press.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Aschoff, J. (1965). The phase-angle difference in circadian periodicity. In J. Aschoff (Ed.), *Circadian Clocks*. (pp. 262-278). Amsterdam: North Holland Press.
- Atuire, C (2010). Crisi e valori nel turismo. *Relazione tenuta presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" in occasione della inaugurazione della edizione 2009-2010 del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali, 4 marzo.*
- Barney, J.B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17.
- Benevolo, C. & Grasso, M. (2005). *L'impresa alberghiera. Produzione, strategie e politiche di marketing*. Milano: Franco Angeli.
- Brondoni, S.M. & Giulivi, A. (1993). Competizione time – based e nuova progettualità della comunicazione aziendale. *Sinergie*, 9.
- Cafferata, R. (1993). Cambiamenti organizzativi. *Sviluppo & Organizzazione*, 139, 57-64.
- Cafferata, R. (1995). *Sistemi ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*. Torino: Giappichelli.
- Cafferata, R. (2007). *Direzione aziendale e organizzazione*. Roma: Aracne.
- Cafferata, R. (2009a). *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino.

- Cafferata, R. (2009b). Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto*. Rivista online del Ditea-Università degli Studi di Genova.
- Cafferata, R. & Cherubini, S. (a cura di) (2008). Innovare nei servizi. *Economia e Diritto del Terziario*, Special Issue, 2.
- Calvelli, A. (a cura di) (2008). *Cross-cultural management*. Napoli: Enzo Albano Editore.
- Calza, F. (2002). Alliances for innovation: the impact of cross cultural differences. *Journal of Cross Cultural Competence and Management*, 4.
- Carù, A. & Cova, B. (2003). Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili. *Micro & Macro Marketing*, 12.
- Caselli, C. (2003). Etica e responsabilità d'impresa nelle relazioni internazionali. *Symphonya-Emerging Issues in Management*, 1.
- Caselli, L. (1986). L'innovazione logistica nelle strategie di impresa. *Economia e Politica Industriale*, 51.
- Caselli, L. (1995). Impresa e cambiamento. In L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Vol. I. Milano: Franco Angeli.
- Chen, S., Duan, Y., Edwards, J.S. & Lehaney, B. (2006). Toward understanding inter-organizational knowledge transfer needs in SMEs: insight from UK investigation. *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), 6-23.
- Cherubini, S. (2008). Cooperazione e competizione nel settore nell'entertainment. *Economia e Diritto del terziario*, 2.
- Clark, K.B. & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance*. Harvard Business School. Trad. It. (1992). *Product development performance dal concetto al mercato: qualità, lead time, produttività nel processo di sviluppo prodotti*. Milano: Il Sole24ore Libri.
- Coda, V. (1985). Valori imprenditoriali e successo dell'impresa. *Finanza, Marketing e Produzione*, 2.
- Collis, D.J. & Montgomery, A.C. (1996). A fine millennio si compete sulle risorse. *Harvard Business Review*, 2, Marzo-Aprile.
- Coser, L.A. & Coser, R.L. (1963). Time perspective and social structure. In A.W. Gouldner & H.P. Gouldner (Eds.), *Modern Sociology* (pp. 638-650). New York: Harcourt, Brace and World Inc.
- Cox, T.Jr. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5.
- Dall'Ara, G. (2002). Albergo diffuso: un'idea che piace. *La Rivista del Turismo*, 1.
- Dall'Ara, G. & Esposto, M. (2005). *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*. Campobasso: Palladino.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35.
- Davenport T.H. & Prusak L. (1998). *Working knowledge*. Cambridge: Harvard University Press.
- Donati, P. (1991). *Teoria relazionale della società*. Milano: Franco Angeli.
- Elias, N. (1984). *Über die zeit. Arbeiten zur wissenssoziologie II*. Frankfurt: Edited by Michael Schröter, Suhrkamp.
- Falk, J. & Dierking, L. (1992). *The museum experience*. Washington: Whalesbach Books.
- Foss, N.J. (1996). Knowledge based approaches to the theory of the firm: some critical comments. *Organizational Science*, 7 (5).
- Foss, N.J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Garcia, M.E.A. & Martinez, O.E. (2009). La direcció de la experiència del client en el sector hotelero: un estudio cualitativo. In A. Celant, T.I. Jainaga (Eds.), *creativity and survival of the firm under uncertainty*. Madrid: European Academic Publishers.
- Gasparini, G. (1990). *Tempo, cultura, società*. Milano: Franco Angeli.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotel as learning arena. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1).
- Golinelli, C.M. & Simoni, M. (2005). La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio. *Sinergie*, 66.
- Golinelli, G.M. (1992). I problemi strategici delle imprese minori. *Sinergie*, 27.
- Golinelli, G.M. (2000). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Vol. I. Padova: Cedam.
- Golinelli, G.M. (2008). *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Vol. II. Padova: Cedam.

- Grandori, A. (1998). Organizzazioni che apprendono o organizzazione dell'apprendimento?. *Sviluppo & Organizzazione*, 168, Luglio-Agosto.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge - based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12 (6), 345-360.
- Gregori, G.L. & Cardinali, S. (2008). Aspetti evolutivi dell'“industria del benessere” in Italia: quali nuovi modelli gestionali?. *Economia e Diritto del Terziario*, 2, 261-291.
- Grönroos, C. (2009). *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*. Torino: Isedi.
- Gurvitch, G. (1958). *La multiplicité des temps sociaux*. Paris: Centre de documentation Universitaire, Sorbonne. Trad. It. La molteplicità dei tempi sociali. In S. Tabboni (a cura di), *Tempo e Società*. Milano: Franco Angeli.
- Hamel, G. (1997). Reinventare le basi della competizione. In R. Gibson (a cura di), *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*. Milano: Il Sole24Ore Libri.
- Huber, G.P. (1991). Organizational Learning: the contributing processes and the literature. *Organization Science*, 1. Trad. It. (1994). L'apprendimento organizzativo: un'analisi della letteratura. *Problemi di Gestione*, 19 (4).
- Keller, P. & Bieger, T. (Eds.) (2008). *Real estate and destination development in tourism. Successful strategies and instruments*. Berlin: ESV.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3).
- Kotler, P. (1997). Tracciare la mappa del mercato futuro. In R. Gibson (a cura di), *Ripensare il Futuro*. Milano: Il Sole24Ore Libri.
- Koza, M.P. & Lewin, A. (2001). Coevolutionary processes of strategic adaptation and change: The promise and challenge of empirical research. *Organization Studies*, 22, N. 6, 5-12.
- Lashley, C. & Rowson, B. (2007). The trials and tribulations of hotel ownership in blackpool: highlighting the skills gaps of owner-managers. *Tourism and Hospitality Research*, Surrey Quarterly, 7(2).
- Lewin, A.Y. & Volberda, H. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10 (5).
- Lewin, A.Y., Long, C.P. & Carrol, T.N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10, N. 5, September-October.
- Lowendahl, B.R., Revang, O. & Fosstenlokken, S.M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis. *Human Relations*, 54 (7), 911-932.
- Luhmann, N. (1975). Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des befristeten. *Politische Planung*, Westdeutscher Verlag, 143-165.
- Madsen, T., Mosakowski, E. & Zaheer, S. (2002). The dynamics of knowledge flows: human capital mobility, knowledge retention and change. *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 164-176.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2.
- Marchetto, A. (2010). La Chiesa e il turismo religioso. In P. Paniccia, P. Silvestrelli & M. Valeri (a cura di), *Economia e gestione delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli.
- Mariotti, S. (1995). Flessibilità: lezioni e limiti della lean production. *Economia & Management*, 2, Marzo.
- Marzocchi, G.L. (1999). *Tempo, impresa e consumatore. Il waiting management nelle imprese di servizi*. Roma: Carocci.
- Matzler, K., Pechlaner, H., Abfalter, D. & Wolf, M. (2005). Determinants of response to customer e-mail enquiries to hotels: evidence from Austria. *Tourism Management*, 26, 249-259.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Milano: McGraw-Hill.
- Miozzo, M. & Grimshaw, D. (2006). *Knowledge intensive business service*. Northampton: Edward Elgar.
- Morrison, A.M., Taylor, J.S., Morrison, A.J. & Morrison, A.D. (1999). Marketing small hotels on the world wide web. *Information Technology and Tourism*, 2(2), 97-113.

- Mosakowski, E. & Earley, P.C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *The Academy of Management Review*, 25, 4, 796-812.
- Murphy, J. & Tan, I. (2003). Journey to nowhere? E-mail customer service by travel agents in Singapore. *Tourism Management*, 24, 543-550.
- Much, A. (1995). IT and small tourism enterprises: A case study of cottage-letting agencies. *Tourism Management*, 16 (7), 533-539.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Accademy of Management Review*, 23.
- Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-creating Company. *Harvard Business Review*, November-December.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, February, 5 (1), 14-37.
- Nuttin, J. (1980). *Motivation et perspective d'avenir*. Louvain: Universitaires de Louvain. Trad. It. (1992). *Motivazione e prospettiva futura*. Roma: LAS.
- Ohno, T. (1978). *Toyota production system*. Trad. It. (1993). *Lo spirito Toyota*. Torino: Einaudi.
- Paiola, M. & Sedita, S.R. (2009). *Il management della creatività*. Roma: Carocci.
- Paniccia, P. (1999). *Il tempo nel governo dell'impresa industriale. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*. Torino: Giappichelli.
- Paniccia, P. (2002). *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova: Cedam.
- Paniccia, P. (a cura di) (2006). *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*. Roma: Aracne.
- Paniccia, P., Pechlaner, H. & Valeri, M. (2007a). Il Tempo dell'esperienza nell'innovazione dell'impresa turistica. L'albergo diffuso Sextantio. In E. Tavoletti (a cura di), *Il settore immobiliare visto attraverso la case study research*. Torino: Giappichelli.
- Paniccia, P., Pechlaner, H. & Valeri, M. (2007b). Da borgo ad albergo. Il caso Sextantio. *La Rivista del Turismo*, 4. Milano: 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*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Paniccia, P., Silvestrelli, P. & Valeri, M. (a cura di) (2010a). *Economia e gestione delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli.
- Paniccia, P., Silvestrelli, P. & Valeri, M. (2010b). Innovazioni made in Italy nel management alberghiero. La realtà degli alberghi diffusi. In P. Paniccia, P. Silvestrelli & M. Valeri (a cura di), *Economia e gestione delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli.
- Paniccia, P. & Valeri, M. (2008). Destinazione turistica e impresa immobiliare: nuove prospettive di ricerca. *Annuario del turismo e della cultura*. Milano: TCI.
- Paniccia, P. & Valeri, M. (2010). Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change. In P. Keller & T. Bieger (Eds.), *Managing change in tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Pattuglia, S. (2010). Turismo religioso e event management. In P. Paniccia, P. Silvestrelli & M. Valeri (a cura di), *Economia e gestione delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: The Free Press.
- Pearce, P.L. (1982). *The social psychology of tourism behaviour*. Oxford: Pergamon.
- Pechlaner, H. & Weiermair, K. (a cura di) (2000). *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: TCI.
- Pechlaner, H., Abfalter, D. & Lange, S. (Eds.) (2009). *Culture and creativity as location factors – looking beyond metropolitan areas*. Innsbruck: Innsbruck Univ. Press.
- Pencarelli, T. & Splendiani, S. (2008). Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze. *Mercati e competitività*, 2.

- Pepe, C. (1988). Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole e medie imprese italiane. *Small Business/Piccola Impresa*, 3, 41-60.
- Pero, L. (1997). Il tempo. In G. Costa & R. Nacamulli (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale. La progettazione organizzativa*, II. Torino: Utet.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy*. Harvard Business School, Boston: Mass.
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge. Towards a post critical philosophy*. London: Routledge.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. London: Routledge.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2007). Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility. *Harvard Business Review- Italia*, 1 (2), 1-18.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 3, 79-91.
- Resciniti, R. (2004). *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni scientifiche italiane.
- Resciniti, R. & Maggiore, G. (a cura di) (2009). *Event experience. Progettare e gestire eventi da ricordare*. Napoli: Edizioni scientifiche italiane.
- Rispoli, M. (a cura di) (2001). *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienza in Italia*. Torino: Giappichelli.
- Rispoli, M. & Tamma, M. (a cura di) (1991). *Le imprese alberghiere*. Padova: Cedam.
- Rullani, E. (1999). I contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese ed istituzioni. *Paper presentato in occasione del Convegno Sinergie, Università degli Studi della Calabria, 9-10 Settembre*.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Rullani, E. (2009). Rischio e valore della conoscenza: la nuova impresa della produzione immateriale. *Paper presentato in occasione del Convegno del XXXII° Convegno Aidea Le risorse immateriali nell'economia delle aziende, SSSUP, 24-25 Settembre*.
- Rullani, E., Paiola, M., Sebastiani, R., Cantù, C. & Montagnini, F. (2007). *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*. Milano: Franco Angeli.
- Rumelt, R.P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management*. Upper Sadler River, New York: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. In D. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal* (pp. 137-158). Cambridge, Mass: Ballinger. Trad. It. (1989). Teoria, strategia e imprenditorialità. In D.J. Teece (a cura di), *La sfida competitiva*. Milano: McGraw-Hill.
- Ruozzi, R. (2010). *Presentazione*. In P. Paniccia, P. Silvestrelli & M. Valeri (a cura di), *Economia e gestione delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli.
- Ruozzi, R. & Rapisarda Sasson, C. (2005). *Italia per tutti. Ambiente, cultura e turismo per rilanciare l'Italia che vale*. Milano: Università Bocconi Press.
- Saraceno, P. (1978). *La produzione industriale*. Venezia: Libreria Universitaria di Venezia. IX edizione.
- Saxsenian, A. (1994). *Regional advantage*. Boston: Harvard University Press.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Selznick, P. (1976). *La leadership nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Shane, S. (1992). Why do some societies invent more than others?. *Journal of Business Venturing*, 7, 29 - 46.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Sorokin, A.P. (1990). Il Tempo socio-culturale. In S. Tabboni (a cura di). *Tempo e società*. Milano: Franco Angeli.
- Sorokin, A.P. & Merton, R.K. (1937). Social time: A methodological and functional analysis. *The American Journal of Sociology*, 42, 5, 615-629.
- Spender, J.C. & Grant, R. (1996). Knowledge and the firm: An overview. *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 3-9.

- Stalk, G. Jr (1988). Time – The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, July-August.
- Stalk, G. Jr. & Hout, T.M. (1991). Competere contro il tempo. Milano: Sperling & Kupfer.
- Stalk, G. Jr. & Webber, A.M. (1993). Japan's dark side of Time. *Harvard Business Review*, July-August.
- Tabboni, S. (a cura di) (1990). *Tempo e società*. Milano: Franco Angeli.
- Tagliagambe, S. & Usai, G. (1994). *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*. Torino: Utet.
- Tagliagambe, S. & Usai, G. (2009). Soggetti umani e soggetti collettivi nell'impresa e oltre l'impresa. *Sinergie*, 79.
- Teece, D.J. (1986). Innovazione tecnologica e successo imprenditoriale. *L'Industria*, 4.
- Teece, D.J., Pisano, E. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7).
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*. New York: John Wiley & Sons.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. New York: MacGraw-Hill.
- Toffler, A.H. (1997). Prefazione. In: R. Gibson (a cura di), *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*. Milano: Il Sole24Ore Libri.
- Touring Club Italiano (2009). *L'annuario del turismo e della cultura*. Milano: TCI
- Touring Club Italiano (2010). *Turism monitor*. Milano: TCI
- Valdani, E. & Ancarani, F. (2000). *Strategie di marketing del territorio*. Milano: Egea.
- Vicari, S. (1998). *La creatività dell'impresa*. Milano: Etas.
- Vicari, S., Cillo P. & Verona, G.M. (2005). Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource based. *Sinergie*, 67.
- 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.
- Wei, S., Ruys, H.F., Van Hoof, H.B. & Combrink, T.E. (2001). Uses of the internet in the global hotel industry. *Journal of Business Research*, 54(3), 235-241.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. New York: Random House. Trad. It. (1993). *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*. Milano: Isedi.