

## **IMPRESE TURISTICHE E SOSTENIBILITA': EVIDENZE EMPIRICHE DALLA PROVINCIA DI PESARO URBINO**

Tonino PENCARELLI (corresponding author), Dipartimento di Economia, Società e Politica, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", via Saffi n.15 – 61029, Urbino.

[tonino.pencarelli@uniurb.it](mailto:tonino.pencarelli@uniurb.it)

Simone SPLENDIANI, Dipartimento di Discipline Giuridiche ed Aziendali, Università degli Studi di Perugia, via Pascoli n.20 – 06123, Perugia.

[simone.splendiani@unipg.it](mailto:simone.splendiani@unipg.it)

### **SOMMARIO**

Il ruolo delle imprese turistiche all'interno dei processi di sviluppo sostenibile delle destinazioni è un tema di crescente interesse tra gli studiosi di Destination Management (Cfr. Marin e Jafari, 2002; Roberts e Tribe, 2008; Ambrosie, 2010). L'adesione ai principi della sostenibilità ambientale da parte dei soggetti imprenditoriali rappresenta un elemento imprescindibile per i territori che vogliano qualificarsi come "sostenibili". Emergono, in tal senso, due questioni su cui focalizzare l'attenzione dei policy makers. La prima attiene alla valutazione del grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche – *sustainability orientation*; la seconda riguarda la capacità di stimolare attraverso azioni di meta-management tale orientamento qualora risultasse al di sotto di livelli ritenuti accettabili.

Obiettivo del lavoro è quindi duplice: da un lato proporre un modello teorico di valutazione del grado di attenzione e di rispetto dei principi della sostenibilità da parte imprese turistiche – arricchito da una indagine empirica su un campione di 90 imprese del comparto *accomodation* localizzate nella provincia di Pesaro Urbino; dall'altro formulare alcune possibili linee di intervento per i policy makers responsabili dello sviluppo turistico delle destinazioni. Nonostante i limiti della ricerca, segnatamente la ristretta estensione del territorio di riferimento e del numero delle imprese osservate, lo studio offre importanti evidenze circa il rapporto tra imprese turistiche e crescita sostenibile del territorio, rapporto ricco di implicazioni culturali ed etiche che impongono, per le imprese, una efficace traduzione in termini manageriali, ovvero politiche capaci di cogliere le sfide legate ad un nuovo modello di sviluppo oltre che alle nuove tendenze della domanda turistica globale.

## **1. La sostenibilità ambientale dei territori e delle imprese: un breve inquadramento concettuale**

Nato negli anni Ottanta, il concetto di turismo sostenibile viene comunemente e praticamente inteso come l'approccio allo sviluppo turistico capace di soddisfare le esigenze attuali dei turisti e delle regioni d'accoglienza, tutelando nel contempo e migliorando le prospettive per il futuro: "integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi" (Organizzazione Mondiale per il Turismo, 1996). Il soddisfacimento di tali necessità – che viene declinato dall'Organizzazione Mondiale del Turismo<sup>1</sup> lungo la triplice dimensione ambientale, sociale ed economica – trova validazione anche dal punto di vista del governo dei territori a vocazione turistica, allorquando considera le risorse naturali ed ambientali elementi chiave per la competitività di una destinazione (Crouch e Ritchie, 1999; Pencarelli e Forlani, 2002; Franch, 2010), e dunque da preservare.

A tale scopo, l'organo di governo delle destinazioni dovrebbe orientare le strategie di sviluppo verso obiettivi di sostenibilità e di gestione della qualità ambientale (Cfr. Mihalič T., 2000; Buckley, 2006), ponendo in essere politiche rivolte a favorire la generazione di flussi turistici dai principali mercati obiettivo, ovvero predisporre azioni di de-marketing, tese a scoraggiare determinati segmenti di domanda alla fruizione delle esperienze turistiche nelle destinazioni in determinati periodi (Buhalis, 2000; Dolnicar e Leisch, 2007), qualora emergessero situazioni di conflittualità tra i diversi stakeholders. Qualsiasi politica territoriale orientata alla sostenibilità deve necessariamente partire dall'analisi del contesto di riferimento ed del "grado di sostenibilità" che la destinazione presenta (Weaver, 2000; Pencarelli e Splendiani, 2010, Miller G, Twining-Ward L., 2005). Ciascuna destinazione turistica, infatti, possiede caratteristiche specifiche legate a fattori quali la localizzazione geografica, i soggetti e le forme di governo, il ciclo di vita (Buhalis, 2000; Furlan, 2007). Dal punto di vista del grado di sostenibilità è possibile ipotizzare l'esistenza di tre tipi di destinazione (Pencarelli, Splendiani, 2010):

- *destinazione in fase di formazione*, assimilabile alla destinazione allo stadio iniziale del ciclo di vita, che possiede ampi margini di crescita in termini di presenze e di arrivi, senza il pericolo di compromettere l'equilibrio ambientale e sociale del territorio. In questa fase il turismo non ha ancora avuto un significativo impatto sulla destinazione, quindi è la fase migliore per pianificarne lo sviluppo;

---

<sup>1</sup> L'OMT, nel 2004, precisa che il turismo sostenibile deve possedere tre caratteri irrinunciabili: l'uso ottimale delle risorse naturali, che devono essere preservate; il rispetto dell'identità socio-culturale delle comunità ospitanti e il contributo alla comprensione e tolleranza inter-culturale; l'equa distribuzione dei benefici socio-economici sia in termini di occupazione che di servizi sociali. Il concetto di sviluppo sostenibile, all'interno del quale si colloca quello di turismo sostenibile, può essere quindi interpretato come un sistema integrato di obiettivi che comprendono l'integrità dell'ecosistema, il perseguimento dell'efficienza economica (da intendersi in senso ecologico e quindi legata all'utilizzo delle risorse rinnovabili) e il principio dell'equità sociale (Calabrò, 2009).

- *destinazione sostenibile*, ovvero in equilibrio. I flussi turistici non solo non compromettono la sostenibilità, ma il fenomeno turistico apporta benefici al territorio in termini di benessere economico, sociale ed ambientale (turismo rurale, ecc.);

- *destinazione insostenibile*. Lo sviluppo turistico è stato finalizzato esclusivamente all'aumento dei flussi, in termini di arrivi e di presenze. Emergono problemi ambientali e sociali che mettono a rischio la sopravvivenza stessa della destinazione. Si avverte il declino della competitività e l'immagine della destinazione risulta danneggiata.

È evidente come la “destinazione sostenibile” rappresenti un archetipo mai perfettamente riscontrabile nella realtà, una situazione ideale verso cui tutte le destinazioni dovrebbero tendere. In tal senso, il primo problema che si pone è capire quali indicatori siano capaci di dare risposte chiare sullo “stato di sostenibilità” della destinazione (Miller e Twining-Ward, 2005; Sasidharan et al., 2002; Hunter e Shaw, 2007; Choi e Sirakaya, 2006; Hughes, 2002; Tsaor et al., 2006; Bendell e Font, 2004; Font e Harris, 2004; Buckley, 2002; Miller, 2001; Castellani e Sala, 2010)<sup>2</sup>. Ciò è possibile attraverso un sistema di indicatori multidimensionale, capace di evidenziare i collegamenti e le relazioni di causa-effetto tra il fenomeno turistico e l'economia, l'ambiente e la società. Un sistema di indicatori capace di offrire informazioni fruibili e funzionali all'emersione di azioni concrete, sia per modificare la condizione di insostenibilità rilevata che per progettare lo sviluppo futuro di una destinazione in fase di formazione.

Si rendono pertanto necessarie sia azioni manageriali di livello macro – ovvero ad opera degli organi di governo della destinazione turistica – tese al recupero o al mantenimento dei parametri di sostenibilità, ma anche a livello di impresa turistica, sempre più protagonista dei percorsi di sviluppo delle destinazioni e in prima linea nel rapporto con il turista. Tutto ciò sottende l'avvio di un processo di apprendimento collettivo mirato a raggiungere un cambiamento culturale e una maggiore consapevolezza diffusa verso i temi della sostenibilità da parte di tutti gli attori della destinazione (Pencarelli e Splendiani, 2010).

## **2. L'impresa turistica e l'orientamento alla sostenibilità**

Al fine di proporre un modello capace di valutare l'effettivo orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche, è necessario a nostro avviso agire su due distinti, seppure logicamente correlati, piani di analisi.

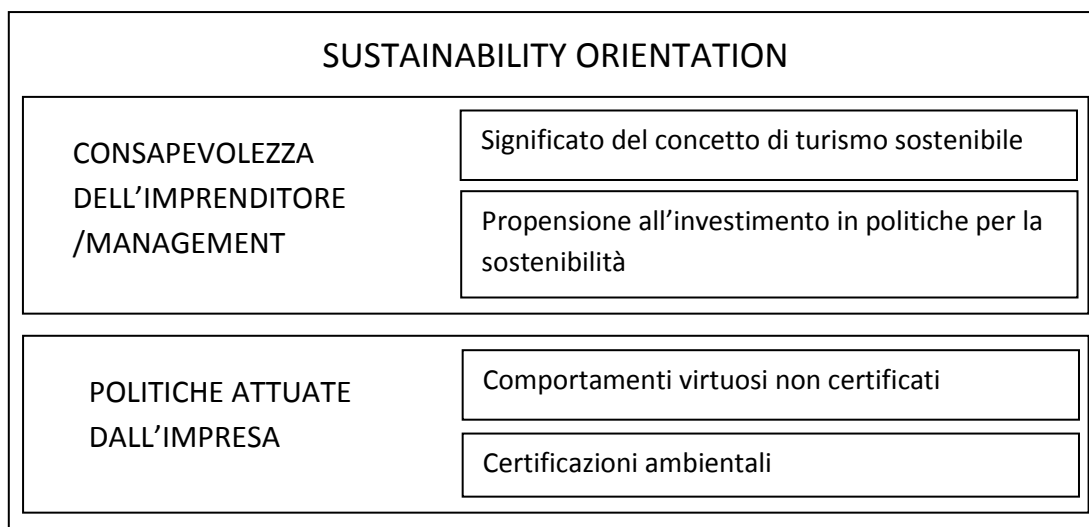
Il primo attiene alla cultura aziendale e dunque al sistema di valori dell'imprenditore e/o del management e si sostanzia nella consapevolezza dei soggetti che governano l'impresa circa il significato stesso di sviluppo sostenibile e delle sue eventuali implicazioni nei comportamenti dell'impresa. La seconda riguarda l'effettiva attuazione delle politiche operative finalizzate alla sostenibilità.

---

<sup>2</sup> Su controllo strategico della performance della destinazione De Carlo *et al.*, 2008.

Dall'intensità delle due dimensioni è possibile determinare il livello di *sustainability orientation* dell'impresa, intesa come la capacità di applicare consapevolmente i principi e le prescrizioni della sostenibilità dello sviluppo (fig. 1).

Figura 1 – Le componenti dell'orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche – *sustainability orientation*



Tale orientamento – qualora perseguito – determina importanti risvolti sulla fruizione dei servizi turistici, generando cambiamenti sui processi e le forme di consumo, prima ancora che tecnologici ed organizzativi. Quando le imprese modificano l'orientamento strategico tradizionale, indirizzandosi verso la sostenibilità – impresa turistica *sustainability oriented* – si verifica quanto descritto da Normann (1992) in merito alle innovazioni sociali, ovvero “innovazioni che creano nuovi tipi di comportamento sociale, che usano l'energia sociale e umana in modo più efficiente e che collegano l'uno all'altro – in modi nuovi – i contesti sociali”. La lettura delle politiche orientate alla sostenibilità attraverso il concetto di innovazione sociale consente di coglierne i fattori determinanti (cfr. Moutinho L., 2011). Tali innovazioni, infatti, possono trarre origine dalla partecipazione dei clienti, da cambiamenti organizzativi o da innovazioni tecniche. Nel caso del turismo l'offerta può giocare un ruolo di guida e di sensibilizzazione della domanda, incoraggiando i turisti alla fruizione sostenibile e responsabile delle esperienze turistiche. *L'idea è che tali nuove politiche orientate alla sostenibilità siano capaci di generare valore per l'impresa, per il consumatore e per il sistema territoriale, attraverso l'introduzione di nuovi assetti organizzativi o nuove configurazioni dell'offerta di servizi tali da mantenere o recuperare equilibri di natura ambientale, sociale ed economica.*

Le innovazioni delle imprese turistiche finalizzate alla sostenibilità possono essere:

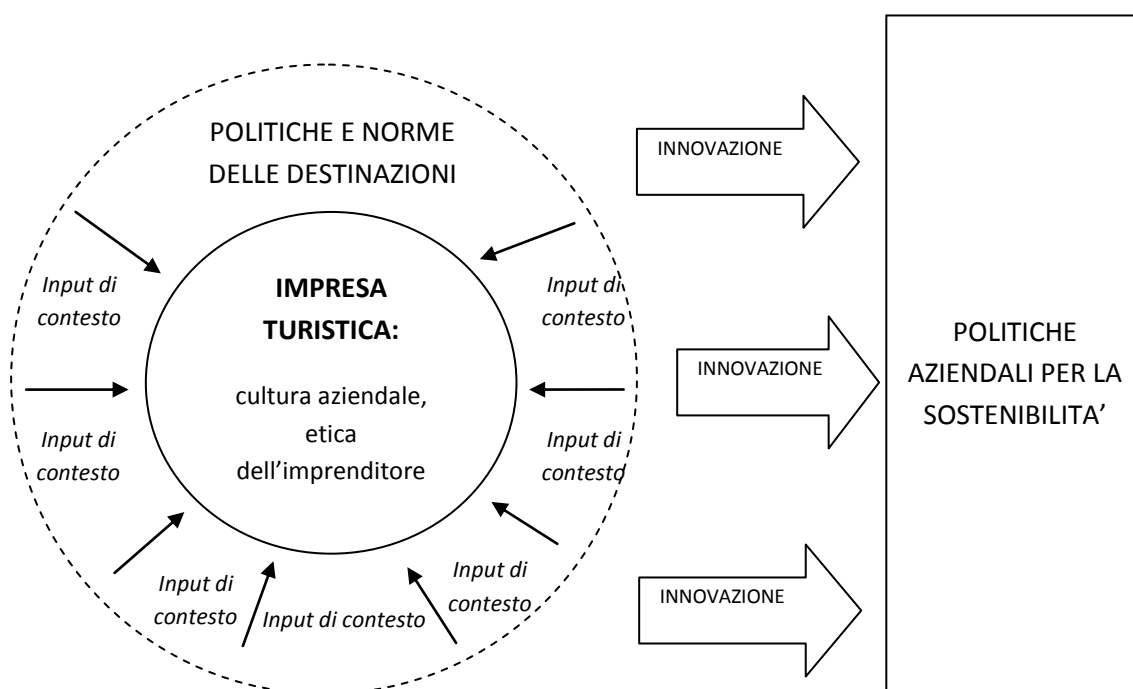
- *strategiche* e di mercato quando ad esempio l'impresa reimposta il proprio modello di business attraverso nuove combinazioni di clienti serviti, bisogni soddisfatti e

tecnologie utilizzate (Cfr. Abell, 1986) – ciò è riscontrabile nel caso di prodotti/servizi dedicati al segmento degli eco-turisti;

- *relative al prodotto/servizio*, attraverso l'introduzione di *qualcosa di nuovo* relativamente al sistema di offerta, sia in termini assoluti – qualcosa di mai visto prima – sia in termini relativi – cioè riferito a quella specifica impresa o destinazione (Cfr. Hjalager 2010); sotto questo profilo la prospettiva della sostenibilità suggerisce di allestire offerte economiche di prodotti-esperienze facendo leva sulle risorse ambientali, paesaggistiche, antropiche e culturali tipiche dei luoghi, indirizzandole verso i segmenti di consumo alla ricerca di autenticità e di esperienze vere, non taroccate e non artificiali (Pencarelli e Fortezza, 2010);
- *relative al processo/tecnologiche*, ovvero riferite ai processi di produzione ed erogazione del servizio, quindi interventi – anche di natura tecnologica – finalizzate ad accrescere l'accessibilità, l'efficienza e la produttività dei processi erogativi senza intaccare la qualità dell'offerta;
- *relative ai processi di fruizione della vacanza*, contribuendo a orientare il turista verso percorsi di consumo responsabile.

Le innovazioni aziendali indotte dalla prospettiva della sostenibilità discendono dallo stretto legame concettuale e dialettico che sussiste tra le politiche operative delle imprese e la consapevolezza degli imprenditori, quest'ultima a sua volta condizionata dagli input (politiche, norme, regole di condotta) di contesto provenienti dal sistema di attori e, in generale, dal territorio/destinazione (fig. 2).

Figura 2 – Le politiche per la sostenibilità come output di processi innovativi delle imprese turistiche sustainability oriented



Secondo questo modello di analisi, la destinazione rappresenta il contesto territoriale dal quale emergono gli input destinati ad influenzare la cultura imprenditoriale e/o aziendale e, per questa via, ad orientare strategicamente e stimolare la capacità innovativa dell'imprenditore/manager. Le politiche aziendali per la sostenibilità rappresentano output di tali processi innovativi ampi, che coinvolgono – secondo diversa intensità – la capacità creativa dell'imprenditore così come quella dei soggetti pubblici, passando per il turista e la popolazione residente (vedi Miller *et al.*, 2010).

L'orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche, inoltre, impone alcune puntualizzazioni sui concetti di valore e di soddisfazione del cliente, concetti attorno ai quali va sviluppata la *value proposition* dell'impresa. L'offerta sostenibile può rappresentare in sé un elemento di maggior valore per l'esperienza turistica, soprattutto da parte di segmenti di mercato composti dai cosiddetti eco-turisti, cioè viaggiatori sensibili alle tematiche legate alla sostenibilità dello sviluppo turistico e di quello economico in generale. Per tali individui le proposte economiche costruite e distribuite secondo logiche di sostenibilità tendono ad accrescere sia la soddisfazione – poiché aderenti ai bisogni – che il valore, cioè i benefici simbolici legati all'esperienza turistica fruita secondo i criteri della sostenibilità. Tuttavia, l'impresa turistica che voglia essere nel contempo *sustainability oriented* e *market oriented* deve rivolgere la propria offerta anche ai segmenti di turisti meno attenti ai temi della sostenibilità e del turismo responsabile. Verso tali consumatori ciò che è richiesto è non più la mera massimizzazione della soddisfazione e del valore legati all'esperienza turistica – che potrebbero entrare in contrasto con i principi della sostenibilità dell'offerta – ma anche e soprattutto la loro qualificazione, attraverso politiche di comunicazione e di allestimento delle proposte economiche tese ad condurre e finanche *educare* il turista verso i nuovi modelli di consumo responsabile.

### **3. L'indagine empirica nella provincia di Pesaro Urbino**

#### **3.1 Obiettivi, metodologia della ricerca e campione analizzato**

Obiettivo dell'indagine empirica è stato valutare il grado di orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche della provincia di Pesaro Urbino, attraverso una ricerca di tipo qualitativo indirizzata ad un campione di 90 imprese ricettive. Le domande di ricerca – in linea con il modello di analisi illustrato (fig.1) – sono state le seguenti:

- quale grado di consapevolezza possiedono gli imprenditori turistici circa i temi della sostenibilità ambientale e paesaggistico?
- quali politiche operative per la sostenibilità vengono messe in atto dalle imprese turistiche e con quali risultati?

Le tipologie di imprese intervistate sono Agriturismi (22%), Alberghi (45%), Country House (14%), Bed and Breakfast (19%) (fig.3).

Figura 3 - Campione di imprese per tipologia

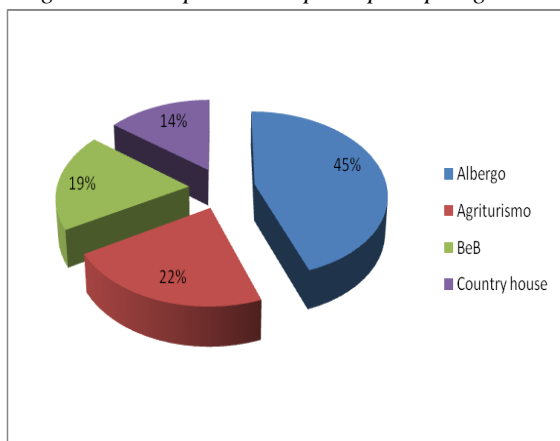
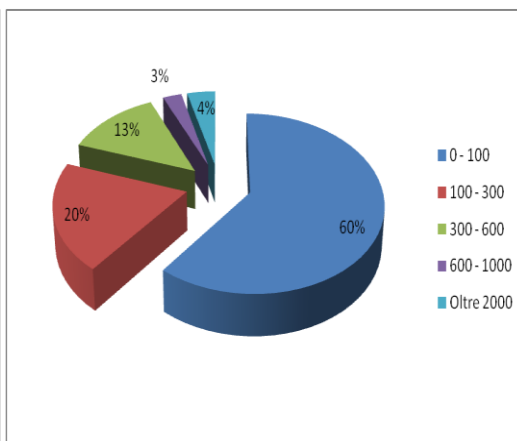


Figura 4 – Campione di imprese per fatturato, anno 2010 (dati in migliaia di Euro)



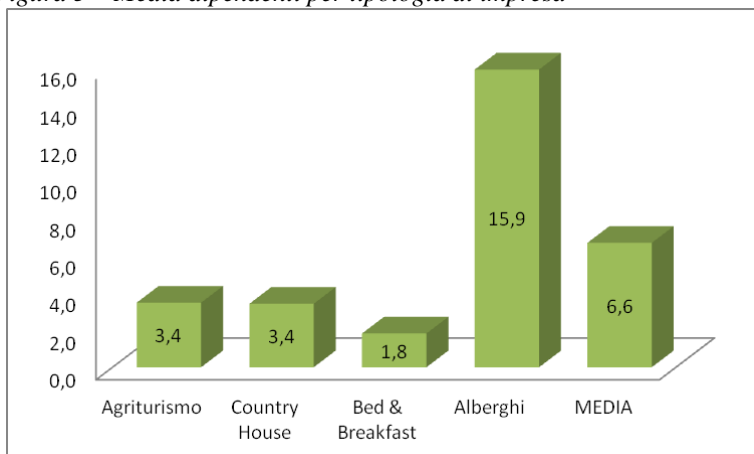
Nel 96% dei casi il fatturato non supera i due milioni di Euro (fig.3). La maggior parte delle strutture (60%) ha un fatturato minore di 100.000 euro all'anno. Il 20% si posiziona nella seconda fascia (100.000/300.000). Se prendiamo in considerazione solo queste due fasce copriamo l'80% del campione analizzato.

Analizzando le singole categorie emerge come gli Alberghi tendano a collocarsi nelle fasce più alte di reddito (nelle fasce sopra i 300.000 sono collocati il 50% di queste strutture), mentre tra i B&B, i Country House e gli agriturismi ci sono solo due casi che superano tale soglia (il 100% B&B dichiara un fatturato inferiore ai 100.000 Euro).

La media dipendenti è 6,6, ma emergono importanti differenze fra le diverse categorie: gli Agriturismi e i Country House mostrano una media dipendenti bassa, entrambi di 3,4.

E' evidente che queste tipologie di imprese vengono gestite a livello familiare e solo collateralmente si avvalgono di maestranze locali. I B & B, di norma realizzate nelle stesse abitazioni dei proprietari gestori, sono gestiti direttamente dal nucleo familiare (1,8 persone) e solo in pochi casi hanno necessità di rivolgersi al mercato del lavoro. Gli Alberghi presentano una media pari a 15,9 dipendenti (fig.5).

Figura 5 – Media dipendenti per tipologia di impresa



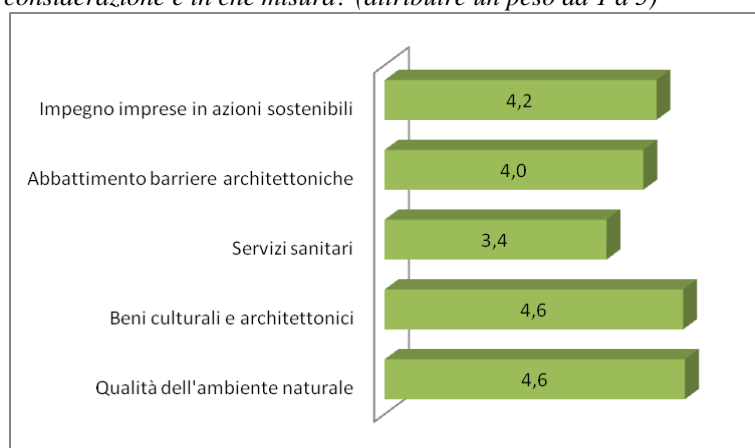
### 3.2 Sustainability orientation del campione analizzato

Allo scopo di valutare il grado di consapevolezza degli imprenditori/manager in merito alla sostenibilità della loro attività d'impresa, abbiamo indirizzato due domande agli intervistati. La prima finalizzata a comprendere se – e in quale misura – gli imprenditori hanno coscienza del significato di “sviluppo turistico sostenibile”, specie con riferimento alla dimensione ambientale ed ecologica; la seconda con l'obiettivo di cogliere la propensione, ovvero la disponibilità/orientamento degli intervistati verso azioni concrete finalizzate alla sostenibilità.

Nel primo quesito è stato chiesto agli intervistati di valutare la connessione di alcuni indicatori con il tema dello sviluppo turistico sostenibile, attraverso una scala di valutazione che va da 1 a 5. Nei casi in cui un indice non sia stato ritenuto inerente al tema della sostenibilità, si è attribuito un valore pari a zero.

Dai risultati (fig. 6) emerge come “la qualità dell'ambiente naturale” registri il valore più elevato (4,64), anche se punteggi elevati conseguono “rispetto e valorizzazione dei beni culturali e architettonici” (4,6), “azioni sostenibili”<sup>3</sup> (4,2).

Figura 6<sup>4</sup>: Risposta alla domanda: Quando parliamo di turismo sostenibile quali fattori dovremmo prendere in considerazione e in che misura? (attribuire un peso da 1 a 5)



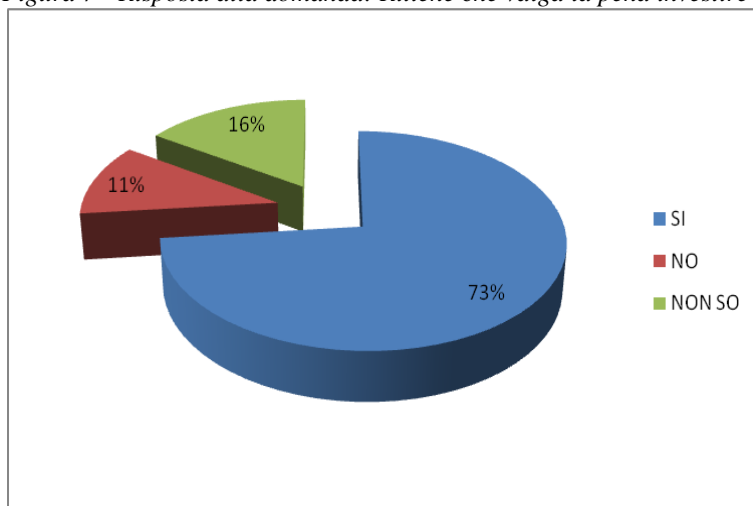
La seconda domanda – tesa a comprendere la propensione degli imprenditori turistici verso l'orientamento alla sostenibilità (intesa soprattutto a livello ecologico e ambientale) – ha valutato la disponibilità ad effettuare investimenti in tale direzione (fig.7).

<sup>3</sup>Con questo indice si è cercato di valutare l'importanza che gli imprenditori turistici attribuiscono alle politiche dirette (raccolta differenziata, risparmio idrico e energetico, acquisto beni ecologici e uso prodotti tipici) da loro attuabili.

<sup>4</sup> Il dato è calcolato prendendo in considerazione 72 intervistati su 90.



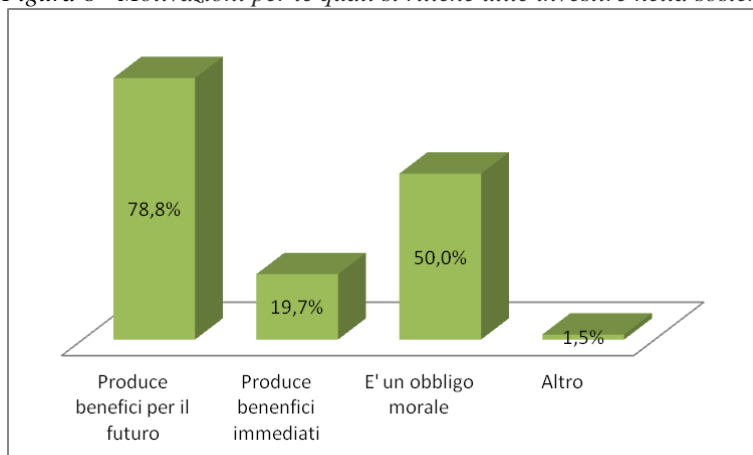
Figura 7 - Risposta alla domanda: Ritiene che valga la pena investire in politiche per la sostenibilità?



Emerge che la maggioranza degli intervistati (73%), ritiene che valga la pena investire in azioni tese al recupero della sostenibilità. All'interno delle singole categorie si notano significative differenze: mentre Agriturismi, Country House e B&B presentano una media pari circa all' 90%, gli Alberghi si attestano al 50%, presentando una larga presenza di incerti (35%).

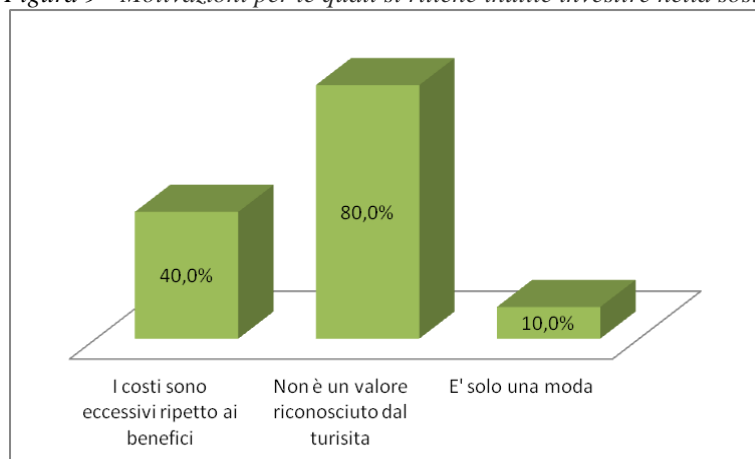
All'interno della stessa domanda si è chiesto di specificare le ragioni delle dichiarazioni, sia nel caso in cui la propensione verso gli investimenti in sostenibilità fosse stata positiva che nel caso contrario (fig.8 e fig.9). La motivazione più ricorrente per i “fiduciosi” – ovvero coloro i quali dichiarano che vale la pena investire in politiche per la sostenibilità (il 73% degli intervistati) – risulta essere “produce benefici per il futuro” (78,8%), seguita da perché si tratta di un “obbligo morale” (50%) e per l'ottenimento di un “beneficio immediato” (19,7%) (fig.8).

Figura 8 - Motivazioni per le quali si ritiene utile investire nella sostenibilità



Secondo gli “scettici” – ovvero coloro i quali dichiarano che non vale la pena investire in politiche per la sostenibilità (l’11% degli intervistati) – gli investimenti in tale direzione sarebbero inutili anzitutto perché la sostenibilità “non è un valore riconosciuto dal turista” (80%) e, in secondo luogo, perché “i costi sono eccessivi rispetto ai benefici” (40%) (fig.9).

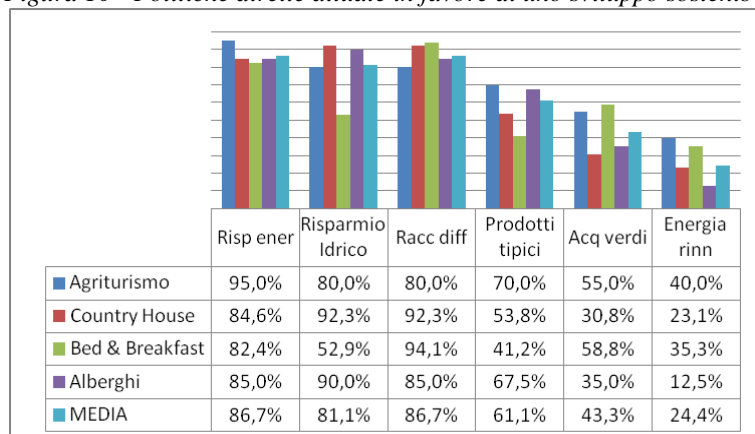
Figura 9 - Motivazioni per le quali si ritiene inutile investire nella sostenibilità



Dalle rilevazioni si riscontra una elevata sensibilità ai temi della sostenibilità dello sviluppo turistico, che gli imprenditori riconoscono nella qualità ambientale, nella tutela dei beni storici e nelle comuni attività quotidiane rivolte alla sostenibilità.

L’analisi empirica ha poi studiato l’effettiva capacità delle imprese e del sistema di implementare politiche a favore della sostenibilità, sia attraverso l’adozione di comportamenti virtuosi che attraverso l’ottenimento di riconoscimenti certificati di qualità ambientale. Le cinque azioni virtuose non certificate indicate con maggior frequenza dagli imprenditori sono nell’ordine: la raccolta differenziata, il risparmio energetico, il risparmio idrico, l’uso prodotti locali nella ristorazione, gli acquisti ecologici e, in percentuale minoritaria, la produzione di energia rinnovabile per il proprio fabbisogno energetico (fig.10).

Figura 10 - Politiche dirette attuate in favore di uno sviluppo sostenibile



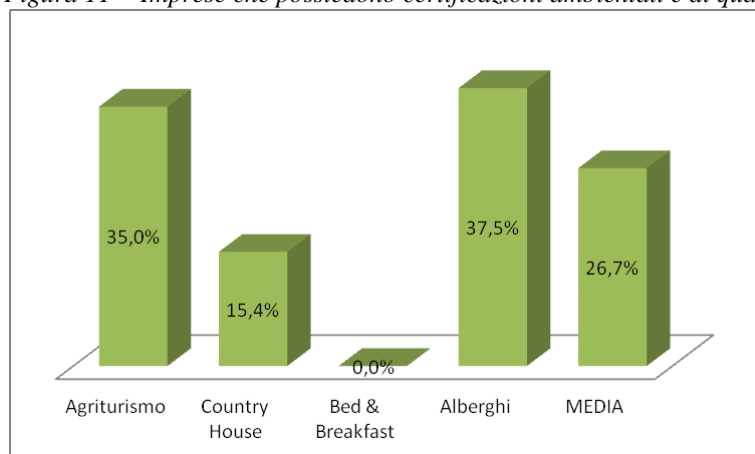
Dall'analisi di tali evidenze emerge che sia per varietà che per frequenza, il campione oggetto di indagine presenta un'ampia diffusione di politiche dirette per la sostenibilità.

Nei casi esaminati la raccolta differenziata è adottata nell'86,7% dei casi, il risparmio energetico nell'86,7% (utilizzo lampade a basso consumo energetico e comportamenti responsabili) e il risparmio idrico nell'81,1% (installatori di riduttori di flusso per il risparmio idrico e comportamenti responsabili). Un'ulteriore politica adottata dalle strutture sono gli acquisti ecologici (acquisti di beni e servizi che riguardano prodotti ecosostenibili), infatti essi sono presenti nel 43,3% dei casi.

Analizzando le singole categorie è utile sottolineare che gli Agriturismi presentano una media attività maggiore (70%), seguono Country House (63%) e Alberghi (62%) infine i B & B (60%).

Il secondo gruppo di politiche per la sostenibilità attiene alle certificazioni. Oltre un quarto delle imprese (26,7%) dichiara di avere almeno una certificazione ambientale. All'interno delle singole categorie, le imprese che presentano una percentuale maggiore sono gli Alberghi (37,5%) e gli Agriturismi (35%), di seguito i Country House 15,4% e infine i B & B che non risultano certificati (fig.11).

*Figura 11 - Imprese che possiedono certificazioni ambientali e di qualità*



Dall'analisi risultano circa 30 certificazioni differenti (tra cui: Bandiera Verde Agricoltura, Azienda Biologica, ISO 14001, Ecolabel, Progetto km 0, TUV, Legambiente turismo, Terranostra, Ospitalità Italiana, Locali storici d'Italia, Accademia italiana della cucina, L'Agenda dei 365 fra i migliori ristoranti d'Italia, Foodies, I ristoranti di Bibenda, Micheline).

Le certificazioni rappresentano, nella maggioranza dei casi, politiche volontarie non incentivate, motivate da ritorni di immagine – che risulta rafforzata dall'accostamento (co-branding) del brand della certificazione a quello dell'impresa – ma anche da benefici derivanti dalla necessaria attivazione di percorsi virtuosi intrapresi nella gestione delle attività, sia

imprenditoriali che nei servizi pubblici, necessari per l'ottenimento e il mantenimento di tali riconoscimenti.

Tuttavia, è opportuno segnalare anche aspetti di debolezza, proprio sotto il profilo della comunicazione turistica, sia perché non sempre in grado di trasmettere al consumatore il valore del marchio sia perché, in un contesto di proliferazione di certificazioni, rischia di confondere il turista, sommerso in un mare di brand (Pencarelli, Gregori, 2010).

### ***3.3 Principali risultati dell'indagine empirica***

Dall'analisi empirica emerge un buon grado di orientamento alla sostenibilità da parte delle imprese turistiche della provincia.

I risultati più netti si riscontrano nell'aspetto relativo alla consapevolezza dichiarata e quindi alla disponibilità/propensione ad investire in politiche per la sostenibilità. La totalità degli imprenditori comprende il significato di turismo sostenibile e lo interpreta soprattutto attraverso la declinazione ambientale/ecologica (fig.6). Quasi 3 imprenditori su 4, inoltre, dichiarano che valga la pena effettuare investimenti in tale direzione (fig.7). È interessante, in tal senso, sottolineare come la motivazione più frequente sia la volontà di “produrre benefici per le future generazioni”. È bene evidenziare, tuttavia, anche il fatto che l'80% degli “eco-scettici” ritenga uno sforzo inutile impegnarsi su tali fronti poiché, a detta loro, i principi della sostenibilità non sono riconosciuti e apprezzati dai turisti.

Passando all'aspetto operativo, ovvero alle politiche effettivamente messe in atto dalle imprese, emerge come i comportamenti virtuosi si concentrino soprattutto sulla gestione della raccolta differenziata, sul risparmio energetico, sull'uso di prodotti tipici locali (fig.10). Si tratta di politiche spesso obbligate o incentivate dai soggetti pubblici, sebbene siano state riscontrate anche iniziative attivate volontariamente dagli imprenditori locali. Le strutture che presentano un livello di attività maggiore in tal senso sono gli Agriturismi, seguiti da Country House, Alberghi e Bed & Breakfast.

In merito alla certificazioni possedute, infine, emerge un quadro ampio di marchi di qualità ambientale – oltre 30 diverse certificazioni – e frequente – in media oltre un quarto delle imprese possiede almeno un riconoscimento (fig.11).

## **4. Il ruolo del soggetto pubblico, responsabile dello sviluppo turistico sostenibile del territorio**

L'analisi empirica sviluppata suggerisce alcune considerazioni rispetto al ruolo del soggetto pubblico come promotore di politiche finalizzate ad accrescere l'orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche, sia agendo sul piano culturale che attraverso azioni a sostegno delle politiche operative.

Dal punto di vista del “cambiamento culturale” è possibile intervenire sulla formazione individuale e collettiva, oltre sulla offerta e sul potenziamento di infrastrutture relazionali

capaci di rafforzare la collaborazione tra gli attori. Si tratta, in altri termini, di immaginare politiche di marketing interno e di marketing relazionale rivolte a tutti gli *stakeholders*, attraverso un percorso di *apprendimento collettivo*, finalizzato a creare una visione condivisa da tutti gli attori, che consideri centrali i temi della sostenibilità fin tanto da includerli all'interno dei processi decisionali delle imprese e della destinazione<sup>5</sup>.

Ciò implica una varietà di flussi informativi, all'interno delle imprese, tra le imprese, tra produttore e consumatore e tra settore pubblico e privato. Tutto questo richiede un "indebolimento" dei confini tradizionali dell'impresa (Weidenfeld et al. 2010)<sup>6</sup>, alla quale è richiesta la capacità di gestire la conoscenza e le sue applicazioni, identificare le risorse di conoscenza possedute e quelle necessarie, incamerare la conoscenza e ri-distribuirla all'interno dell'organizzazione (Nonaka e Takeuchi, 1995). A livello di impresa, dunque, risulta strategica la capacità dell'organizzazione di attingere a capitale esterno (in termini di risorse umane, informazioni, conoscenza) ai fini dell'apprendimento. L'elevata interdipendenza degli attori turistici locali tende a facilitare il trasferimento e la circolazione della conoscenza a livello inter-aziendale, gettando le basi per processi di apprendimento in linea con la *strategic network theory*<sup>7</sup>, secondo un processo di "apprendimento continuo da interazione" (Heunks 1998). Tutto ciò in una prospettiva di *learning by cooperation*, all'interno della quale la cooperazione potrebbe essere un efficace strumento di rafforzamento della consapevolezza, mettendo in relazione imprese, anche e preferibilmente di settori diversi e complementari (quindi non direttamente in concorrenza), di dimensioni, problemi di gestione e finalità comuni, favorendo azioni di *benchmarking* competitivo.

La figura 12 delinea il quadro degli stakeholder coinvolti nello sviluppo della destinazione e da coinvolgere nel processo di apprendimento collettivo (Pencarelli e Splendiani, 2010). Al centro i turisti, artefici principali di tutte le relazioni più importanti perché destinate ad influenzare la loro qualità percepita come anche la loro soddisfazione, ma anche perché le scelte di consumo responsabile operate da parte dei turisti a livello micro rappresentano potenziali spinte al cambiamento culturale di tipo endogeno.

Le relazioni all'interno della destinazione tra i soggetti territoriali sono innumerevoli: esse vanno fondate e indirizzate verso una visione condivisa ispirata ai valori della sostenibilità, della cooperazione e della fiducia.

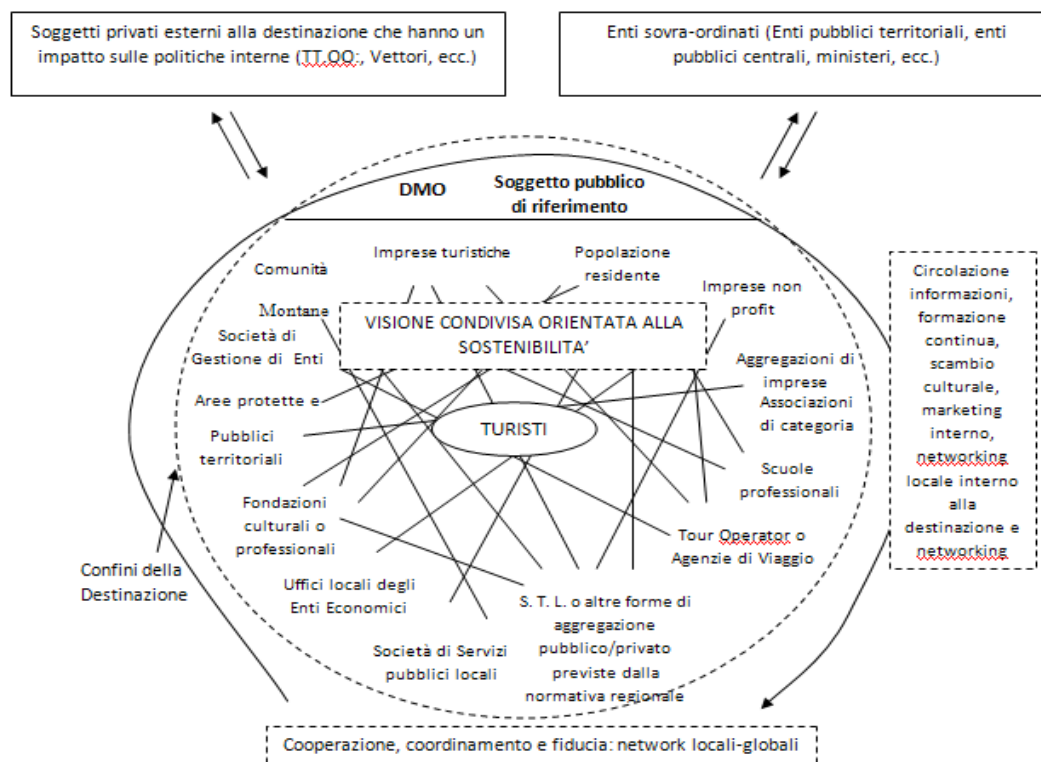
---

<sup>5</sup> Utile, in tal senso, appare il contributo di Schianetz *et.al.* (2007), teso ad applicare il modello della *learning organization* alle destinazioni turistiche (*Learning Tourist Destination*, LTD).

<sup>6</sup> Vedi Sundbo *et al.*, 2007.

<sup>7</sup> Vedi Shaw e Williams, 2009.

Figura 12 – Processo di apprendimento degli stakeholders della destinazione



Fonte: Pencarelli e Splendiani, 2010

Il ruolo della D.M.O. (Destination Management Organization) e del soggetto pubblico di riferimento è quello garantire la circolazione delle informazioni, la formazione, il marketing interno, lo scambio culturale, la creazione di un network per l'apprendimento collettivo.

La destinazione, inoltre, rappresenta un sistema aperto, che si relaziona da un lato con i soggetti pubblici sovra-ordinati (Stato, Regioni, ecc), dai quali spesso dipende il suo sviluppo (si pensi ai finanziamenti pubblici) come anche la sua capacità di svilupparsi in senso sostenibile attraverso le politiche per la sostenibilità, l'emanazione dei codici di condotta ecc. e, dall'altro, con gli operatori privati che dall'esterno operano e incidono sul raggiungimento di condizioni di sostenibilità (tour operators, vettori, ecc.).

Il secondo asse di intervento riguarda lo stimolo – attraverso prescrizioni legislative e/o incentivi economici – alle politiche operative per la sostenibilità da parte delle imprese turistiche.

Le due leve – obbligatorietà e incentivi economici – danno vita ad una possibile tassonomia di interventi tesi ad agire sull'orientamento alla sostenibilità dal punto di vista dell'effettiva attuazioni di politiche operative. In particolare, seguendo tali ipotesi, è possibile configurare due fattori discriminanti, ovvero:

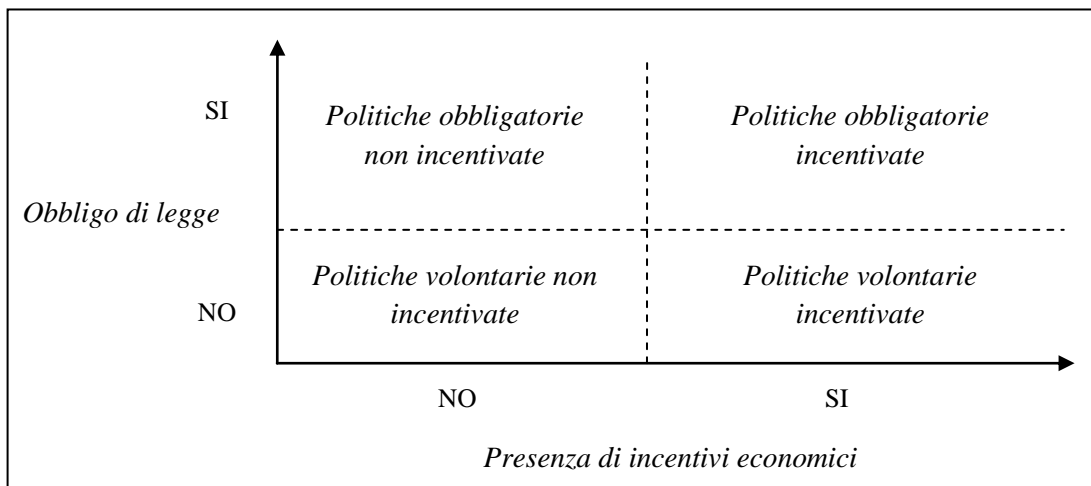
- Presenza/assenza di obblighi di legge: *politiche obbligatorie VS politiche volontarie*;

- Presenza/assenza di incentivi economici: *politiche incentivate* VS *politiche non incentivate*.

Dalla intersezione delle due dimensioni emergono quattro diverse categorie di politiche per la sostenibilità (fig.13):

- *Politiche obbligatorie non incentivate*, ovvero da attuare per imposizione di legge e senza la previsione di contributi economici pubblici;
- *Politiche obbligatorie incentivate*, che al contrario prevedono incentivi economici;
- *Politiche volontarie incentivate*, cioè non previste per legge ma che godono di incentivi di carattere economico;
- *Politiche volontarie non incentivate*, ovvero quelle attuate sulla base di diverse motivazioni, sia legate all'etica personale o aziendale, che legate a ritorni economici o di immagine per l'impresa.

Figura 13 – Matrice delle politiche per la sostenibilità



Tale tassonomia risente di diversi fattori di contesto che portano ad una estrema labilità dei confini tra le categorie stesse, poiché ogni sistema giuridico (da quelli nazionali fino ai regolamenti comunali finanche le normative specifiche sulle tipologie di strutture) incide sulle singole politiche e ne determina la classificazione. In altri termini, ciò che è obbligatorio in alcuni contesti territoriali non lo è in altri, o che è obbligatorio per alcune tipologie di imprese turistiche non lo è per altre. Nonostante ciò, una suddivisione di tale genere consente di leggere da un lato i comportamenti delle imprese in modo più puntuale, soprattutto in merito ai collegamenti tra politiche e contesto ambientale normativo, dall'altro di valutare la spinta del legislatore verso le politiche per la sostenibilità, in base cioè all'intensità e alla varietà delle prescrizioni normative adottate.

Tra le politiche volontarie – incentivate o non incentivate – è possibile ricomprendere alcune delle attività analizzate nell'indagine empirica quali le azioni tese al risparmio energetico, al risparmio idrico, alla raccolta differenziata dei rifiuti (laddove ciò non è

previsto come obbligo di legge), a pratiche di acquisto “responsabile”, al non uso di prodotto chimici per la disinfestazione degli spazi, la produzione di energia da fonti rinnovabili, l’uso di prodotti locali nella ristorazione, ecc., oltre che le certificazioni ambientali<sup>8</sup>.

Esempi di politiche obbligatorie, invece, sono gli interventi per l’abbattimento delle barriere architettoniche, anch’essi in taluni casi incentivati<sup>9</sup>.

Il ruolo del soggetto pubblico, dunque, si rivela determinante ai fini dell’orientamento alla sostenibilità delle imprese turistiche, orientamento che va opportunamente inteso sia come adesione culturale che come effettiva realizzazione di scelte operative ispirate ai principi della sostenibilità.

## **5. Considerazioni conclusive**

La domanda di ricerca dalla quale trae origine il lavoro è relativa al contributo che le imprese turistiche possano dare all’interno di processi di sviluppo sostenibile delle destinazioni. Dopo una breve introduzione riguardante l’ambito territoriale di appartenenza delle imprese – dunque la destinazione – e, segnatamente, le prospettive di un nuovo orientamento alla sostenibilità applicato ai territori a vocazione turistica, il lavoro pone l’attenzione sull’impresa, attraverso la proposta di modello di analisi teso a valutarne l’orientamento alla sostenibilità come sintesi dialettica tra l’adesione culturale ai principi della sostenibilità e l’effettiva attuazione di scelte aziendali ad essi ispirate.

L’orientamento alla sostenibilità viene considerato, in tale contesto, la premessa ad innovazioni di tipo organizzativo e strategico, oltre che di prodotto e di servizio. Tali innovazioni presentano importanti risvolti sulla fruizione dei servizi turistici, generando cambiamenti comportamentali e relativi al processo di consumo, prima ancora che tecnologici ed organizzativi. In particolare, *le politiche per la sostenibilità sono qualificabili come innovazioni poiché – e nella misura in cui – apportano benefici in termini di maggior valore all’impresa e al sistema territoriale, attraverso il mantenimento o il recupero degli equilibri ambientali, sociali ed economici.*

Dall’indagine empirica risulta un buon orientamento alla sostenibilità delle imprese della provincia analizzata, il che lascia intravedere condotte virtuose da parte delle imprese turistiche locali. Tali condotte rappresentano innovazioni sotto diversi punti di vista:

- a livello *sociale* (nuovi modelli di consumo, nuove modalità di condotta della popolazione, meno sprechi, cultura del riuso, del riciclo, del risparmio, del rinnovabile, ecc.),
- a livello *strategico e manageriale* (nuove formule imprenditoriali per nuovi modelli di business);

---

<sup>8</sup> Per una rassegna sulle principali certificazioni ambientali per le imprese turistiche vedi Dini (2011), tesi di laurea.

<sup>9</sup> La legge quadro italiana che tratta il problema dell’accessibilità è la legge 13/89 che stabilisce i termini e le modalità in cui deve essere garantita l’accessibilità ai vari ambienti, con particolare attenzione ai luoghi pubblici.



- *relativamente ai servizi e ai prodotti tradizionali* (risparmio idrico ed energetico, cucina sostenibile, cucina tipica locale), *ai “prodotti-esperienze”* (ancorate ai territori lenti, alla filosofia dello slow living, ecc.) e *ai “prodotti-trasformazioni”* (educazione ambientale ed alla sostenibilità, corsi di cucina sostenibile, ecc.) (Cfr. Pine e Gilmore, 2000).

Le condotte sostenibili hanno rappresentato e possono ulteriormente rappresentare anche opportunità per la comunicazione turistica, secondo un approccio che miri a valorizzare i significati simbolici legati all'ecologia e le certificazioni per intercettare nuovi segmenti di clienti ovvero per accrescere il valore percepito dei clienti già acquisiti.

Nella seconda e ultima parte del lavoro vengono suggerite alcune riflessioni in merito al ruolo del soggetto pubblico come responsabile ultimo dello sviluppo sostenibile del territorio e dunque come soggetto deputato alla valutazione e/o allo stimolo di condotte virtuose da parte delle imprese, sintetizzate in questo studio con il concetto di *sustainability orientation*. Secondo tale impostazione, nuove prospettive di ricerca si aprono in relazione al contributo del soggetto pubblico, il cui ruolo emerge non solo come soggetto-guida dei processi di apprendimento e di cooperazione tra gli attori, di educazione e di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità nei confronti degli imprenditori così come dei turisti e della popolazione residente (Cfr. Pencarelli e Splendiani, 2010), ma anche come soggetto innovatore, attraverso il sostegno a politiche per la sostenibilità capaci di rappresentare stimoli decisivi ai fini dell'avvio di processi virtuosi per la creazione di valore per il sistema territoriale, attraverso il mantenimento o il recupero degli equilibri ambientali, sociale ed economici.

## **ABSTRACT**

The role of tourism enterprises in the processes of sustainable development of Destinations is a topic of growing interest among Destination Management scholars (See Marin and Jafari, 2002; Roberts and Tribe, 2008; Ambroise, 2010). The adoption of the principles of environmental sustainability by local firms is an essential element in order to qualify a territory as "sustainable". Emerge in this regard, two issues on which to focus the attention of policy makers. The first relates to the evaluation of the degree of “sustainability orientation” of tourism businesses. The second concerns the ability to stimulate improvements through adequate local policies if the sustainability orientation of the firms is below the acceptable level.

The aim of this work is twofold: firstly to propose a theoretical model for evaluating the level of attention and respect of the principles of sustainability by tourism companies - enhanced by an empirical investigation of a sample of 90 firms in the accommodation sector located in the province of Pesaro Urbino, on the other to formulate some possible guidelines for policy makers responsible for the sustainable development of tourist destinations. Despite the limitations of the research, namely the small size of the territory analyzed and the small

number of firms observed, the study provides important evidence about the relationship between tourism businesses and sustainable growth of the territory, relationship with cultural and ethical implications that require, for companies, the capacity to capture the challenges of a new model of development as well as the new trends in global tourism.

## **Bibliografia**

- Abell D.F., 1986, *Business e scelte aziendali*, Ipsoa Scuola d'Impresa, Vol. VII.
- Ambrosie L. M., 2010, Tourism enterprises and sustainable development: International perspectives on responses to the sustainability agenda, *Tourism Management*, 31 (6): 961-962.
- Bendell J., Font X., 2004, *Which tourism rules? Green Standards and GATS*, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 139–156
- Buckley R.C., 2002, Tourism ecolabels, *Annals of Tourism Research*, 29 (1): 183-208.
- Buckley R.C., 2006, Managing Sustainable Tourism: A Legacy for the Future, *Annals of Tourism Research*, 33 (4): 1178-1180.
- Buhalis D., 2000, *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, Vol. 21.
- Calabrò G., 2009, *La certificazione nel settore turistico*, Franco Angeli, Milano.
- Castellani V., Sala S., 2010, Sustainable performance index for tourism policy development, *Tourism Management*, 31 (6): 871-880.
- Choi E.C., Sirakaya E., 2006, Sustainability indicators for managing community tourism, *Tourism Management*, 27 (6): 1274-1289.
- Crouch G.I., Ritchie B.R.J., 1999, Tourism, Competitiveness and societal prosperity, in *Journal of business research*, n. 44
- De Carlo M., Cugini A., Zerbini F., 2008, *Assessment of destination performance: a strategic map approach*, *Tourism Review*, vol. 63, n.2.
- Dini M., 2011, *Il governo sostenibile delle destinazioni turistiche: il caso della Provincia di Pesaro e Urbino*, tesi di laurea, Urbino
- Dolnicar S., Leisch F., 2007, Selective marketing for environmentally sustainable tourism, *Tourism Management*, 29 (4): 672-680.
- Font X., Harris C., 2004, Rethinking standards from green to sustainable, *Annals of Tourism Research*, 31 (4): 986-1007.
- Franch. M., 2010, *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw Hill Italia, Milano
- Furlan M.C., 2007, *Il marketing della destinazione turistica*, in Casarin F. (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino.
- Heunks F.J. 1998. Innovation, Creativity and Success, *Tourism. Small Business Economics*» **10**: 263-272.

- Hjalager A. 2010. A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management* **31**: 1-12.
- Hughes G., 2002, *Environmental Indicators*, Annals of Tourism Research, vol. 29.
- Hunter C., Shaw J., 2007, *The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism*, Tourism Management, 28 (1): 46-57.
- Marin C., Jafari J., 2002, Sustainable Hotels for Sustainable Destinations, Annals of Tourism Research, 29 (1): 266-268.
- Mihalič T., 2000, *Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness*, Tourism Management, n. 21.
- Miller G, Twining-Ward L., 2005, *Monitoring for a Sustainable Tourism Transition. The Challenge of Developing and Using Indicators*, CABI Publishing.
- Miller G., 2001, *The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism reserchers*, Tourism management, n. 22.
- Moutinho L., 2011, Marketing innovations for sustainable destinations, Annals of Tourism Research, 38 (2): 733-735.
- Nonaka I., Takeuchi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York
- Normann R. 1992. *La gestione strategica dei servizi*. Etas Libri: Milano.
- Pencarelli T., Splendiani S., 2010, Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche, paper presentato al 9th International Conference Marketing Trends, Venezia, 21-23 Gennaio.
- Pencarelli T., Fortezza F., 2010, Il marketing delle esperienze fra specificità e tendenze evolutive: il caso Wish Days, Paper discussed at 9th International Congress on Marketing Trends, Venice, 21th-23th January
- Pencarelli T., Gregori G.L., 2009, (a cura di), Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale, F. Angeli, Milano.
- Pencarelli T., Forlani F. 2002, *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in "Sinergie", n. 58.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 1999, *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Roberts S., Tribe J., 2008, Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises – An Exploratory Perspective, Journal of Sustainable Tourism, 16 (5): 575-594.
- Sasidharan V., Sirakaya E., Kerstetter D., 2002, *Developing countries and tourism ecolabels*, Tourism Management, n. 23.
- Schianetz K., Kavanagh L., Lockington D., 2007, *The learning tourism destination: the potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations*, Tourism Management, 28 (6): 1485-1496.

- Shaw G., Williams A. 2009. Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda. *Tourism Management* **30** (3): 325-335.
- Sundbo J., Orfila-Sintes F., Sorensen F. 2007. The Innovative Behaviour of Tourism Firms – Comparative Studies of Denmark and Spain. *Research Policy* **36** (1): 88-106.
- Tsaur S., Lin Y., Lin J., 2006, Evaluating ecotourism sustainability from the integrated perspective of resource, community and tourism, *Tourism Management*, 27 (4): 640-653.
- Weaver D, 2000 “ A broad Context Model of Destination Development Scenarios, *Tourism Management*, vol. 21
- Weidenfeld A., Williams A. M., Butler R.W. 2010. Knowledge Transfer and Innovation among Attractions. *Annals of Tourism Research* **37** (3): 604-626.