

UNIVERSITÀ DEL SALENTO
FACOLTÀ DI ECONOMIA
Corso di Dottorato in Economia Aziendale – XXI Ciclo

TESI DI DOTTORATO
Settore Scientifico Disciplinare SECS P/07

**IL RUOLO DELLE RELAZIONI INTERAZIENDALI
NELLA CREAZIONE DELL'IMMAGINE
DI UNA DESTINAZIONE TURISTICA: IL CASO *SALENTO***

Tutor:
Chiar.mo Prof. Stefano Adamo
Coordinatore:
Chiar.mo Prof. Nicola Di Cagno

Dottoranda
Alessandra Pedè

INDICE

<i>Introduzione</i>	p. IV
---------------------	-------

CAPITOLO PRIMO L'AZIENDA E LE SUE RELAZIONI

1.1	L'azienda nell'approccio sistemico.....	p.	1
1.2	Il <i>sistema azienda</i> e le sue relazioni con l'ambiente.....	p.	6
1.3	Le relazioni interaziendali: il quadro teorico.....	p.	9
1.3.1	Strutture e dinamiche delle aggregazioni aziendali.....	p.	15
1.3.2	Le reti: origini, tipologie e finalità.....	p.	18
1.4	Le relazioni interaziendali nel settore turistico.....	p.	29
1.4.1	Le caratteristiche dei sistemi turistici.....	p.	34
1.4.2	Le reti turistiche.....	p.	38
1.4.3	L'azienda <i>destination</i> : aspetti definatori e caratteri principali.....	p.	45

CAPITOLO SECONDO LE DESTINAZIONI TURISTICHE: INQUADRAMENTO CONCETTUALE E CARATTERISTICHE

2.1	La <i>destinazione turistica</i> : un inquadramento concettuale.....	p.	51
2.1.1	Il punto di vista della domanda.....	p.	54
2.1.2	Il punto di vista dell'offerta.....	p.	58
2.1.3	La prospettiva olistica.....	p.	63
2.2	Tipologie di destinazioni.....	p.	66
2.3	La rete di attori di una destinazione.....	p.	72
2.4	Modelli teorici di riferimento.....	p.	76
2.4.1	La destinazione turistica e la teoria dei sistemi.....	p.	77
2.4.2	La destinazione turistica e la <i>resource-based theory</i>	p.	81
2.4.3	La destinazione turistica e la teoria degli stakeholder.....	p.	84
2.4.4	La destinazione turistica e le teorie contrattualistiche.....	p.	88

CAPITOLO TERZO
LA VALORIZZAZIONE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA
IN OTTICA INTEGRATA

3.1	<i>Governance</i> e percorsi di sviluppo delle destinazioni turistiche.....	p.	91
3.1.1	Le forme di governo: riferimenti teorici.....	p.	95
3.1.2	Le logiche di governo: assetti istituzionali.....	p.	103
3.2	Il concetto di <i>Destination Management</i>	p.	109
3.3	Il ruolo della <i>Destination Management Organization</i>	p.	113
3.3.1	Le attività fondamentali della <i>DMO</i>	p.	117
3.3.2	Le relazioni tra la <i>DMO</i> e gli stakeholder della destinazione.....	p.	121
3.3.3	La pianificazione strategica.....	p.	123
3.4	<i>Destination Management</i> e <i>Destination Image</i>	p.	129

CAPITOLO QUARTO
DESTINATION MANAGEMENT:
IL CASO DEL SISTEMA TURISTICO TERRITORIALE SALENTO

4.1	Introduzione.....	p.	135
4.2	Il quadro normativo nazionale di riferimento.....	p.	137
4.2.1	L'organizzazione turistica regionale.....	p.	140
4.3	Configurazione territoriale e caratteristiche del sistema di offerta della destinazione Salento.....	p.	142
4.3.1	Analisi dell'attrattività turistica dell'area.....	p.	145
4.3.2	Analisi dell'offerta ricettiva.....	p.	148
4.3.3	Analisi della domanda turistica.....	p.	155
4.4	Il caso del STT-Salento.....	p.	159
4.5	Il sistema delle risorse immateriali nella competitività della destinazione Salento.....	p.	163
	<i>Note conclusive</i>	p.	171
	<i>Bibliografia</i>	p.	178

INTRODUZIONE

In tempi recenti, sono andati moltiplicandosi i contributi di studiosi e operatori volti a sostenere, in virtù di differenti approcci disciplinari, l'implementazione di forme aggregative nel settore turistico.

In considerazione di tale dibattito, il presente lavoro di tesi si propone di fornire un inquadramento economico-aziendale sul tema, esaminando le modalità attraverso cui l'aggregazione reticolare può contribuire al perseguimento di una più solida condizione di competitività delle aziende operanti nel settore turistico.

In realtà, il fenomeno delle reti interaziendali è un elemento strettamente correlato al turismo, al punto che il mercato turistico tende ad essere definito sistema settoriale turistico, piuttosto che settore turistico, proprio per evidenziare l'elevato numero e complessità delle relazioni che si instaurano tra diversi soggetti coinvolti, a vario titolo, in un determinato progetto di sviluppo turistico di una destinazione.

In effetti, la crescente concorrenza che contraddistingue oggi il settore ha spostato il piano della competizione dalle aziende ai territori; in relazione a ciò, questi ultimi sono stati, recentemente, definiti come veri e propri soggetti competitivi, ai quali, sempre più frequentemente, vengono applicate le stesse logiche aziendali.

Di conseguenza, la rilevanza dell'insieme (*destinazione*) rispetto alle sue singole componenti (*aziende*), ha reso evidente il forte legame che il posizionamento competitivo della destinazione esercita sulla strategia e sulle performance delle singole aziende in essa operanti.

In tale scenario, appare evidente come il potenziamento delle attività di *governo sovraordinato* delle destinazioni turistiche (*metamanagement*) costituisca il presupposto necessario per il perseguimento di condizioni più solide di equilibrio e di competitività.

Nello specifico, lo studio è stato articolato in quattro capitoli, di cui i primi tre, dopo una breve disamina sulla metodologia adottata e sulla definizione dell'oggetto di approfondimento, illustrano forme e logiche alla base del governo sovraordinato delle destinazioni turistiche, mentre l'ultimo si propone di analizzare un'esperienza avviata nel territorio salentino per progettare la *governance* più adatta allo sviluppo turistico integrato del territorio.

In particolare, il primo capitolo è rivolto all'inquadramento concettuale e all'analisi degli schemi di classificazione delle aggregazioni aziendali, nonché all'esame dei principali aspetti connessi all'applicazione del modello organizzativo reticolare nel settore turistico.

Da una parte, infatti, le caratteristiche proprie del prodotto turistico, composto da un insieme ampio di beni, servizi e attrattive realizzati da soggetti diversi e, dall'altra, la tendenza del cliente a giudicare il valore del sistema di offerta nel suo insieme piuttosto che quello delle singole componenti, rafforzano le relazioni di complementarità e integrazione tra gli attori specializzati nella produzione delle singole componenti del sistema di offerta della destinazione turistica; non solo, ma tali caratteristiche rafforzano ancor di più la rilevanza delle relazioni interaziendali (o delle reti) nella costruzione di vantaggi competitivi per le aziende del settore.

Il secondo capitolo si propone di operare alcune precisazioni terminologiche utili all'adeguata delimitazione dell'oggetto e dell'estensione del significato da attribuire al concetto di *destinazione turistica*, con la successiva analisi dei principali modelli teorici di riferimento.

La *destinazione turistica*, nella prospettiva economico-aziendale propria del presente lavoro, è intesa quale *insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati all'interno di uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta articolata e integrata, ossia un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*. In questo senso, la destinazione non è semplicemente uno spazio geografico ma, al contrario, un

luogo gestito, dove è rinvenibile un'impostazione strategica e una chiara visione manageriale.

Il terzo capitolo si sofferma sul tema del governo della destinazione turistica, rinviando alle forme e alle logiche di *governance* che permettono la piena valorizzazione delle risorse e delle attrattive locali, tenuto conto sia delle specificità interne alla realtà indagata, sia del relativo contesto socio-ambientale di riferimento.

Nello specifico, il capitolo sottolinea la crescente importanza che riveste lo sviluppo di forme di governo sovraordinato delle destinazioni turistiche (*metamanagement*), che hanno il preciso compito di coordinare strategicamente la varietà delle risorse e degli operatori rilevabili nella rete locale.

Tale aspetto si lega, quindi, al tema del *Destination Management*, definito come l'insieme delle attività di gestione degli elementi costituenti un sistema locale di offerta turistica e che si occupa, principalmente, delle relazioni interne alla destinazione e della definizione della configurazione dell'offerta.

Il quarto capitolo, infine, si propone di indagare l'attuale organizzazione turistica salentina al fine di verificare la presenza, all'interno di tale contesto, di un orientamento alla logica sistemica nella gestione della destinazione, appunto in termini di *metamanagement*.

Dopo una breve descrizione dei caratteri di complessità e di dotazione caratterizzanti la destinazione turistica Salento, l'analisi si concentra, principalmente, sullo studio di una recente iniziativa di valorizzazione turistica del territorio che ha condotto alla progettazione del Sistema Turistico Territoriale – Salento con il precipuo compito di favorire, attraverso l'identificazione di una strategia di sviluppo complessiva, processi di *metamanagement* della medesima destinazione.

Infine, il lavoro si chiude con alcune considerazioni in merito al significativo ruolo svolto dal patrimonio delle risorse immateriali (immagine, notorietà, reputazione, ecc.) nei processi di sviluppo e valorizzazione della destinazione turistica oggetto di approfondimento.

CAPITOLO PRIMO

L'AZIENDA E LE SUE RELAZIONI

1.1 L'AZIENDA NELL'APPROCCIO SISTEMICO

Notoriamente, la teoria sistemica definisce l'azienda come un sistema di forze interdipendenti, strumentali e complementari, preordinato dal soggetto aziendale allo svolgimento di un'attività diretta al soddisfacimento dei bisogni umani¹. Essa si presenta, invero, come un'entità economica dotata di una struttura volta al raggiungimento di una determinata finalità.

Il pensiero sistemico e la sua formalizzazione in una teoria generale hanno avuto un'influenza rilevante in tutti gli ambiti disciplinari, anche in quello che assume ad oggetto di indagine l'azienda² e risulterà particolarmente appropriato, nel corso della trattazione, per indagare i fenomeni legati al turismo ed, in particolare, al territorio inteso quale destinazione turistica.

¹ L'azienda è definita un “[...] sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico, e altresì degli individui che vi cooperano”. AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986, p. 18 e ss. AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Angelo Signorelli, Roma, 1949, p.13: “[...] l'impresa è uno strumento di forze economiche che operano per fini economici collegati ai fini ultimi del consumo, uno strumento che si compone a sistema in relazione alle condizioni del mercato, ed alle cui variazioni deve adattarsi con trasformazione delle forze e delle collegate operazioni attuate”. “L'azienda, sia unità di produzione, sia unità di consumo, ci appare come un “sistema di forze”, cioè come un complesso di componenti legati fra loro da vincoli d'interdipendenza”. CASSANDRO P. E., *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari, 1965, pp. 37-38; CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985, p. 34.

² Nel nostro Paese, l'approccio sistemico in ambito aziendale viene comunemente fatto risalire al fondatore dell'Economia aziendale, Gino Zappa che definì l'azienda “una coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani [...]”. ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927, pp. 30-40. Già in precedenza, però, insigni maestri della Ragioneria come Cerboni, Rossi e Besta avevano fornito una rudimentale visione sistemica (per ulteriori approfondimenti si veda BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990); Besta, infatti, aveva parlato di “sistema dei fatti di gestione” (Cfr. BESTA F., *La Ragioneria*, parte I, in *Ragioneria generale*, vol. I, edizione riveduta ed ampliata col concorso di ALFIERI V., GHIDIGLIA C., RIGOBONTI P., Vallardi, Milano, 1922, p. 41), ma è senza dubbio Zappa ad aver per primo posto in luce il carattere sistemico dell'azienda.

In base a tale impostazione, l'azienda viene qualificata "sistema"³ relativamente alle seguenti condizioni:

- la presenza di più componenti, siano esse di natura materiale o immateriale;
- l'interdipendenza tra le componenti;
- l'attivazione di relazioni in vista del conseguimento della finalità del sistema⁴.

Paragonare l'azienda ad un sistema, dunque, «[...] significa affermare che i fatti dell'azienda sono legati gli uni agli altri da leggi di natura, così come avviene in ogni altro campo della creazione. Vuol dire che la gestione di un'azienda è data da una catena di operazioni, ognuna delle quali condiziona tutte le altre che sono compiute nello stesso tempo e che saranno compiute in avvenire[...]»⁵.

Dal punto di vista strutturale, le componenti del sistema aziendale sono rappresentate⁶: dai mezzi, che rappresentano l'insieme delle utilità economiche destinate alla produzione o al consumo; dalle persone, che identificano coloro che, a vario titolo, partecipano allo svolgimento dell'attività aziendale; dall'organizzazione, ovvero quella componente immateriale che combina le risorse individuando le azioni da coordinare, distribuendo i compiti e le mansioni, nonché attribuendo le responsabilità.

Tali componenti hanno la generale caratteristica «di essere legati fra loro da un vincolo di "complementarità"; nel senso che il fine aziendale si raggiunge

³ Il termine "sistema" è qui utilizzato in senso proprio come "entità costituita da un insieme di elementi interrelati, orientata al raggiungimento di un determinato fine, suddivisibile in sub-sistemi e ricompreso in sistemi di ordine superiore e spesso caratterizzata da nessi di reciproca influenza con altri sistemi ad essa esterni". Per ulteriori approfondimenti sul sistema aziendale, si veda: BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit.; GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Volume I, Cedam, Padova, 2000.

⁴ PANATI G., GOLINELLI G. M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, I, 1993, pp. 176-177.

⁵ AMADUZZI A., *Manuale di contabilità aziendale*, UTET, Torino, 1968, p. 16.

⁶ AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, op. cit., p. 13; CASSANDRO P. E., *Le aziende*, op. cit., p. 41 e ss.

con il simultaneo impiego, e che la mancanza o l'insufficienza di uno di essi compromette o rende più difficile il raggiungimento di quel fine»⁷.

Esse, invero, sono strumentali all'attività di produzione o di consumo, sono complementari in quanto tutte necessarie per il raggiungimento di tali finalità e, per tale motivo, la loro utilità risulta incrementata e sono interdipendenti in quanto si stabiliscono, tra esse, relazioni di varia intensità⁸.

L'azienda, considerata rispetto all'essenza sistemica delle sue componenti umane e materiali, tende costantemente a modificare le proprie modalità di funzionamento, andando ben al di là di un'immagine statica, ma rendendo tale dinamismo⁹ la condizione essenziale per la sua stessa sopravvivenza. Essa, infatti, ambisce a conseguire la propria finalità istituzionale, che si identifica nella creazione durevole di valore, basandosi sulla capacità di saper generare una quantità di ricchezza tale da permettere la remunerazione dei fattori produttivi impiegati, nonché l'equa distribuzione della stessa tra coloro che hanno contribuito in vario modo alla sua formazione¹⁰.

La visione dinamica dell'agire aziendale si è contrapposta ad una ormai ben lontana concezione di ordine meccanicistico¹¹; l'azienda, invero, non è più

⁷ CASSANDRO P. E., *Trattato, op. cit.*, pag. 36; CASSANDRO P. E., *Le aziende, op. cit.*, p. 41.

⁸ Pertanto, l'azienda, "non è una massa dissociata, non è una *accolta*, non un accostamento temporaneo di fattori e di fenomeni disgiunti [...]. Né basta illustrare i cosiddetti elementi dell'organismo personale dell'azienda e del suo patrimonio e ricondurre poi la nozione di azienda a quella dei suoi fattori, per palesare la circostanza essenziale o la condizione caratteristica che fa dei fenomeni di azienda una ordinata e continua unità. Al contrario l'azienda è una realtà operante: diviene di giorno in giorno, *si costruisce continuamente, nelle sue strutture* sempre si rinnova e sempre si ricompie; nei processi dinamici attuati sempre si trasforma e apertamente si manifesta, come dettano le circostanze mutevoli alle quali l'azienda deve adattarsi". ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1956, pag. 37.

⁹ La struttura aziendale è dinamica nel senso che "si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali". BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi, op. cit.*, p. 29.

¹⁰ DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci Editore, Bari, 2009, p. 29 e ss. Per ulteriori approfondimenti sul concetto di finalità ed obiettivi aziendali, si rimanda a ADAMO S., *Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio-economico*, in DI CAGNO N. (a cura di), *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999, p. 259 e ss.

¹¹ La teoria meccanicistica intende rappresentare l'impresa come sistema chiuso costituito da un insieme di regole di funzionamento determinate aprioristicamente. Tra i più importanti studiosi che hanno sposato simile approccio vi è Amaduzzi, il quale tuttavia sostiene la tesi del funzionamento meccanicistico dell'impresa solo come condizione per la determinazione degli equilibri quantitativi del sistema. Le

indagata staticamente come il risultato di una semplice somma algebrica di tutte le componenti che operano in essa in un dato momento storico; ma, al contrario, essa è espressione di un valore maggiore in considerazione dei benefici effetti sinergici che scaturiscono dalle osmosi che le forze di tale sistema generano¹².

A tal riguardo, l'approccio sistemico consente di rappresentare con grande efficacia la dinamica evolutiva¹³ del sistema aziendale andando a cogliere, non solo le relazioni e le interazioni che intercorrono tra le componenti del sistema, ma, ancor di più, le relazioni inter-sistemiche che si instaurano tra l'azienda e le molteplici entità sistemiche che caratterizzano il contesto.

L'azienda, infatti, benché sia un'entità distintamente identificabile e capace di autogenerarsi autonomamente, non vive in sé, ma sorge e si sviluppa, da un lato, per effetto dei processi interni con i quali vengono fatti interagire gli elementi quali-quantitativi che ne compongono la struttura umana, tecnico-finanziaria ed organizzativa, ma dall'altro, anche grazie alle relazioni che l'azienda stessa pone in essere con i soggetti e gli organismi esterni.

In particolare, quest'ultimo aspetto permette di identificare l'azienda come un sistema "aperto" proprio in virtù delle interazioni che essa, inequivocabilmente, intrattiene con l'ambiente. Più precisamente, si può definire "aperto" un sistema che intrattiene con l'ambiente esterno continui scambi di energia, materia e informazioni; si dice, invece, che un sistema è chiuso quando vive isolatamente rispetto a ciò che lo circonda «*perché l'isolamento consente il*

critiche mosse a tale impostazione si fondano sulla mancanza di un approccio di natura olistica che enfatizzi il sistema delle relazioni tra gli stessi elementi per giungere alla produzione di un maggior valore, rispetto alla somma degli stessi.

¹² "L'azienda, come ogni unità economicamente coordinata, è qualcosa di più della somma dei suoi componenti; il complesso ha proprietà che i suoi elementi non posseggono e non valgono a definire; né possono le caratteristiche del complesso essere date da una mera composizione delle caratteristiche dei componenti". ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, II Ed., Milano, Giuffrè, 1937, pp. 13-14.

¹³ A ben vedere, il concetto di dinamismo applicato al sistema aziendale può essere approfondito con riferimento:

- alle interazioni tra il sistema azienda e altri sistemi, omogenei (altre aziende dello stesso tipo) e/o differenti (ad esempio, fondazioni oppure imprese di distribuzione), del medesimo ordine (altre imprese) o di ordine superiore (ad esempio, il sistema finanziario) rispetto ad esso (livello di analisi "macro");
- alle interazioni tra i sub-sistemi del sistema azienda (livello di analisi "micro").

Nel primo caso si parla di *interazione esterna*, mentre nel secondo di *interazione interna*.

raggiungimento della perfezione, anzi lo stato di completa autosufficienza delle risorse e l'assenza dei rapporti esterni sono la condizione del mantenimento nel tempo di tale perfezione»¹⁴.

Si è, tuttavia, osservato con riferimento all'azienda che il significato del vocabolo "aperto" va sempre inteso in senso relativo «*non esistendo organizzazioni sociali – quali sono le imprese – completamente chiuse o aperte*». Ciò significa che «*l'impresa è selettivamente aperta agli inputs, rispondendo così solo in parte a tutte le influenze e sollecitazioni ambientali*»¹⁵.

Detto ciò, si può affermare che il grado di apertura dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno e la sua variabilità nel tempo dipendono da diversi fattori, connessi alle sue esigenze di sopravvivenza e, quindi, di sviluppo e compatibilmente con i vincoli imposti e le opportunità concesse dal contesto di appartenenza. Nondimeno, tale apertura è influenzata dalla cultura e dai valori imprenditoriali, nonché dalle azioni dell'organo di governo indirizzate al perseguimento delle finalità aziendali.

In un contesto dinamico e fortemente competitivo come quello attuale, la tensione verso la sopravvivenza, tipica di ogni entità vitale¹⁶, conduce pertanto ad attribuire rilevanza non solo all'adeguatezza e alla coerenza della configurazione strutturale con le finalità da raggiungere, bensì anche al "governo dell'apertura" del sistema, che mira a consentire all'azienda di co-evolvere con l'ambiente di riferimento e di migliorare le proprie posizioni competitive.

¹⁴ GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, op. cit., p.13.

¹⁵ BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, 1979, p. 11. Cfr. FERRERO G., *Impresa e management*, II Ed., Giuffrè, Milano, 1987, p. 127.

¹⁶ La necessità di considerare l'apertura del sistema, la capacità di adattamento e la ricerca delle modalità di miglioramento delle condizioni di sopravvivenza attraverso i suoi meccanismi di funzionamento e, ancor più, la necessità di individuare un organo di governo in grado di indirizzare con le proprie scelte la dinamica evolutiva dell'impresa, hanno condotto all'introduzione di un nuovo concetto di "sistema vitale". Il sistema vitale è "un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere e apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente". GOLINELLI G. M., GATTI M., *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter-sistemici*, ISTEI, Milano, 2002. Al fine di una maggiore comprensione del modello di sistema vitale, si rimanda a GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 111-115.

In base a tale impostazione, il rapporto tra l'azienda e l'ambiente porta a riconsiderare l'azienda stessa come un sistema:

- *relativamente aperto*, per via della sua capacità di regolare il flusso di energia, materia ed informazioni in ingresso nel sistema;
- *contestualizzato*, nel senso che esso costituisce solo un sub-sistema di un insieme più ampio, alle cui regole generali di comportamento non può sottrarsi, se vuole assicurarsi l'equilibrio dinamico e la sopravvivenza;
- *dinamico*, in quanto caratterizzato da relazioni tra le parti componenti e tra queste e l'ambiente esterno, con un grado di intensità e qualità che variano nel tempo determinando la traiettoria evolutiva del sistema.

Per tale ordine di motivi, si ritiene opportuno, ai fini del presente lavoro, prendere avvio dal concetto di ambiente e dalla sua articolata configurazione per indagare, in un secondo momento, i rapporti che si instaurano tra il sistema aziendale e le altre organizzazioni economiche, soggetti od istituzioni, con le quali essa entra in contatto.

1.2 IL SISTEMA AZIENDA E LE SUE RELAZIONI CON L'AMBIENTE

Da quanto precedentemente affermato, ne consegue che «[...] ogni organismo d'impresa, [...], per il suo stesso carattere funzionale e per le molte relazioni che stringono la vita dell'impresa per molteplici rapporti ad altre aziende e ad altri enti sociali, non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono nel mezzo ambiente [...]»¹⁷.

¹⁷ ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese, op. cit.*, p. 72. L'azienda, per sua natura, non vive se «[...] non combina con quello delle altre il proprio operare, se non investe in altre aziende il proprio risparmio, se da altre aziende non ottiene i capitali che la produzione esige o l'erogazione

Ciò che definiamo ambiente esterno è composto, di norma, da altri organismi, entità aziendali. Peraltro, la nozione di ambiente non è univoca: «essa varia, infatti, in rapporto agli obiettivi di studio che ne giustificano l'impiego. E ciò è vero anche se, in generale, per ambiente si suole intendere il contesto di condizioni e circostanze in cui si vive: nozione, questa, che nella sua generale formulazione può adattarsi agli essere animati o alle cose, agli animali o ai vegetali, alle persone o alle istituzioni, e così via»¹⁸.

Pertanto, l'ambiente nel quale opera l'azienda si presenta in modo assai articolato. In particolare, occorre considerare sia il cosiddetto ambiente "generale"¹⁹, che rappresenta le condizioni e le caratteristiche relative all'ambito più ampio nel quale l'azienda è inserita, sia l'ambiente "specifico"²⁰ costituito, invece, dal settore e dai mercati specifici dell'azienda stessa e che, per tali motivi, varia da azienda ad azienda²¹.

richiede, se in altre aziende non raccoglie i fattori produttivi, se ad altre non cede la propria produzione [...]". ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, op. cit., p. 73.

¹⁸ FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125.

¹⁹ L'ambiente generale "[...] dovrebbe definirsi con riferimento al sistema di condizioni e circostanze, di diritto o di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo". FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125. L'influenza esercitata dallo stesso sull'attività aziendale non è diretta, ma non, per tale motivo, meno determinante. L'ambiente generale può essere, a sua volta, analizzato come un sistema complesso, formato dai seguenti sottosistemi:

- l'ambiente fisico-naturale, un sistema composto da "fattori naturali" (il clima, la superficie del territorio, le comunicazioni e i trasporti, le risorse naturali) e da "fattori sviluppati dall'uomo" (il grado di urbanizzazione, la natalità, ecc.);
- l'ambiente socio-culturale, che racchiude in sé due aspetti distinti anche se fortemente collegati tra loro, ovvero: il contesto entro cui si esplicano le manifestazioni tradizionali della vita di una comunità (il livello di conoscenze di una determinata società) e dalla "struttura" della società, dalla sua articolazioni in gruppi, dalle relazioni esistenti tra i medesimi gruppi;
- l'ambiente politico-legislativo, rappresentato dall'ordinamento giuridico e legislativo, nonché dal "regime politico" di un determinato Paese;
- l'ambiente economico, infine, costituito dal "sistema generale dell'economia" che regola la vita di una determinata attività e dai condizionamenti che esso esercita sulla gestione aziendale (prodotto nazionale lordo, reddito pro-capite, ecc.).

²⁰ L'ambiente specifico "[...] dimensiona e configura il delimitato sistema di condizioni e di circostanze esterne agenti sulla struttura e sul comportamento dell'impresa stessa considerata nella sua individualità. È infatti con questa delimitazione che si possono individuare i "gruppi sociali ed economici" con i quali l'impresa sistematicamente realizza, con continuità, il proprio comportamento come "unità produttiva". FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 126.

²¹ DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 33. Per ulteriori approfondimenti sull'articolazione del sistema ambiente, si veda: FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 125 e ss.; PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e nei modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, p. 44 e ss.

Tutti i possibili condizionamenti ambientali sulla struttura e sul comportamento dell'azienda sono comunque riconducibili a due grandi raggruppamenti:

- le opportunità fornite dall'ambiente, che permettono di trarre dei vantaggi che si manifestano sotto forma di sollecitazioni e stimoli di mercato o di altra specie;

- i vincoli posti dall'ambiente, che possono limitare la libertà di scelta e di decisione nell'ambito dello svolgimento dell'attività aziendale²².

Le aziende, ciò nondimeno, in quanto parti integranti dell'ambiente in cui operano, possono a loro volta influenzare le stesse variabili ambientali e ciò, in particolare, «attraverso gli outputs che dalle imprese stesse si dipartono verso l'esterno sia sotto forma di prodotti sia sotto forma di comportamenti (apertura sociale, sensibilità ai problemi ecologici, di benessere sociale, di pubblico interesse)»²³.

Pertanto, in una concezione moderna, l'ambiente non può più essere considerato il contorno dell'impresa, cioè un fattore oggettivo ed esterno, ma è una forza attiva che entra a comporre le caratteristiche dell'impresa e che ne condiziona il modo di operare²⁴; l'azienda, infatti, in quanto organizzazione inserita in un sistema economico, sociale, politico e istituzionale, definisce i suoi

²² Tali vincoli vengono, più precisamente, definiti da Ferrero "inputs" che derivano all'azienda dall'ambiente esterno, meglio suddiviso nei suoi sottosistemi. FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit., p. 127.

²³ FERRERO G., *ibidem*, p. 128.

²⁴ Secondo un recente approccio definito relazionale o reticolare, l'ambiente di un'azienda non è solamente un insieme di condizioni e di fenomeni esterni alla stessa che ne influenzano la struttura e la dinamica, ma potrebbe essere sempre descritto in termini di istituti con i quali essa interagisce. In base a tale impostazione, l'*ambiente* di un'organizzazione è:

- l'insieme dei *fattori*, o delle condizioni e dei fenomeni, esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica – *parte sistemica nell'accezione classica*;
- l'insieme delle *forze strategiche* rappresentate da soggetti, organizzazioni e individui, portatori di "interesse" nei confronti dell'impresa, cioè di *stakeholder* – *parte reticolare*;
- non tutte le condizioni e non tutte le forze esterne ad un istituto sono elementi del suo ambiente; l'ambiente è circoscritto alle condizioni, ai fenomeni e agli interlocutori che vincolano, stimolano ed indirizzano, con intensità apprezzabile, le scelte dell'istituto, così si impongono i confini tra *l'ambiente* e *l'universo*. Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rinvia a AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

confini e la sua natura attraverso il sistema relazionale che la lega, con rapporti di diversa natura ed intensità, all'ambiente²⁵.

In effetti, l'interazione tra l'azienda e l'ambiente esterno comporta l'esistenza di una serie di *flussi* di diversa natura; generalmente essa si concretizza in una serie di *atti di scambio* dell'impresa con altri sistemi per cui, per ciascuna parte, l'interazione comporta, per definizione, sia un flusso in entrata sia un flusso in uscita, i quali possono o meno essere contemporanei.

In realtà, tali *atti* possono essere differentemente analizzati come²⁶:

1. *insieme di scambi*, con oggetto di esclusiva osservazione lo scambio di mercato;
2. *insieme di relazioni*, ovvero come rete di relazioni stabili tra soggetti diversi.

Nell'impostazione del presente lavoro, si intende indagare non tanto il singolo episodio di scambio, ma l'insieme delle relazioni che formano un *sistema coordinato di scambi*, effetto della interazione continua tra attori interessati, che può conseguentemente dare origine a forme di collaborazioni più stabili.

1.3 LE RELAZIONI INTERAZIENDALI: IL QUADRO TEORICO

Dalle precedenti constatazioni, emerge chiaramente come la considerazione dell'azienda quale «*unità economica di produzione non è andata mai disgiunta, pur nel campo degli studi economico-aziendali, dalla considerazione dell'ambiente nel quale l'impresa opera e vive*»²⁷.

²⁵ Sul tema dei nuovi processi di interazione azienda-ambiente, si veda GARZELLA S., *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, in Collana di studi economico-aziendali "E. Giannessi", Giuffrè, Milano, 2000.

²⁶ Cfr. PISONI P., *L'impresa nel suo ambiente*, in A.A., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 19. La seconda nozione meglio riflette l'approccio sistemico.

²⁷ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1965, p. 7.

I rapporti dell'impresa con l'ambiente si risolvono sostanzialmente in legami dell'impresa con altre imprese, o in genere, con altre economie, e rientrano nel più ampio quadro dei legami interaziendali²⁸.

Da sempre, lo sviluppo dei sistemi economici è stato accompagnato dal formarsi di accordi e dal sorgere di coalizioni tra unità economiche che, per tale via, hanno ritenuto di poter meglio realizzare i propri obiettivi.

Secondo la dottrina, tali legami possono essere, in prima analisi, classificati in virtù della tipologia di aziende coinvolte, sulla base della tradizionale distinzione tra aziende di produzione (imprese) o di consumo²⁹. In particolare, si distinguono³⁰:

- le relazioni tra aziende di produzione, finalizzate al soddisfacimento di bisogni di approvvigionamento dei fattori produttivi e dei beni intermedi necessari per l'attuazione delle diverse fasi in cui si articola la produzione dei prodotti finali e dei servizi;
- le relazioni tra aziende di erogazione, anch'esse relazioni prevalentemente finanziarie, ma di natura politico-sociale;
- le relazioni tra aziende di produzione ed erogazione, finalizzate sia al trasferimento dei prodotti finali destinati al consumo, sia alla fruizione dei servizi, realizzati dalle imprese, in cambio della cessione, presente o futura, di una quantità di moneta rappresentativa del prezzo.

²⁸ È sempre esistito un forte interesse da parte degli studiosi di economia aziendale, verso le forme di collaborazione tra imprese; già Onida nel 1936 segnalava la validità dei modelli di collaborazione tra imprese, così come Cassandro dedicava nel 1954 grande attenzione alle relazioni tra imprese facenti parte di gruppi economici, e Amaduzzi che nel 1961 tratta delle gestioni comuni, nonché Zappa il quale, nel 1957, dedica al tema ampio spazio.

²⁹ Ci si riferisce alla tradizionale classificazione per la quale si rimanda a: CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria*, op. cit.; AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit. In base a tale impostazione, "ogni azienda – di produzione, di consumo, composta – non può operare per il conveniente perseguimento dei propri fini senza la collaborazione di altre aziende e senza concedere alle altre la propria collaborazione". Sull'argomento si veda, inoltre, AZZINI L., *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1968.

³⁰ Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rimanda a: CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 10 e ss.; AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit.

I fattori che contraddistinguono tali scambi, quali prezzi, quantità, caratteristiche dei beni, vanno inevitabilmente a condizionare il perseguimento dell'equilibrio aziendale e, dunque, la capacità da parte dell'azienda medesima di mantenere o, addirittura, migliorare il proprio livello di funzionalità nel tempo.

Tuttavia, come affermato precedentemente, considerando che l'ambiente esterno all'azienda è caratterizzato da mutamenti rapidi ed imprevedibili, soprattutto in un contesto sempre più globalizzato come quello attuale, tali relazioni non possono esaurirsi nell'ambito della pura dialettica di mercato. Ecco giustificato l'affermarsi di un ulteriore ordine di rapporti, riguardante il cosiddetto schema cooperativo: trattasi di relazioni che trovano il loro fondamento nella necessità di interagire secondo una logica di reciproca convenienza³¹.

Si tratta di legami cooperativi, molto più complessi di quelli attinenti il solo rapporto di scambio, che evidentemente l'azienda è portata a giudicare quale valido mezzo per reagire ai condizionamenti dell'ambiente esterno o per tentare di sfruttare eventuali opportunità di sviluppo. Tali legami andranno poi a differenziarsi sulla base dei vari aspetti caratterizzanti, come le finalità, l'origine, la durata, l'autonomia delle aziende coinvolte, l'influenza esercitata sull'organizzazione delle stesse.

Per quanto sostenuto è molto frequente ritrovare il fenomeno aggregativo come l'esito di quel percorso strategico³² con cui l'azienda ambisce a raggiungere il proprio equilibrio dinamico. Occorre, quindi, precisare che, indipendentemente da quelle che possono essere le motivazioni contingenti che spingono all'aggregazione con altre realtà aziendali, queste ultime restano comunque identificate da una natura strumentale al fine ultimo, che consiste nel

³¹ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003, p. 10 e ss. Le evoluzioni in corso mettono in luce l'inadeguatezza delle tradizionali rappresentazioni delle relazioni tra le imprese in chiave esclusivamente competitiva: le aziende sono, invero, sempre più coinvolte in rapporti di interdipendenza cooperativa oltre che competitiva.

³² Sul concetto di "strategia" intesa come modello di interazione impresa-ambiente attraverso cui si realizza il successo imprenditoriale, si rimanda a: GIACCARI F., *Appunti dalle lezioni di Strategia e politica aziendale*, Adriatica Editrice, Lecce, 2004.

mantenimento, miglioramento o ripristino dell'economicità della propria gestione³³.

In realtà, gli studiosi che si sono occupati di tale fenomeno hanno, perlopiù, individuato due finalità alla base della formazione degli aggregati, ovvero³⁴:

- una finalità *esterna*, consistente nel dominio o nel controllo di un mercato più vasto;
- una finalità *interna*, consistente nel razionalizzare l'ordinamento e la gestione dell'azienda, al fine di accrescerne la produttività.

Le due finalità, tuttavia, appaiono strettamente legate tra loro in quanto «[...] i processi tendenti a migliorare l'ordinamento delle vendite si ripercuotono necessariamente sulla struttura produttiva dell'impresa; e viceversa»³⁵.

Rimandando al prosieguo del lavoro l'analisi delle differenti strutture e dinamiche di un'aggregazione aziendale, è necessario precisare che, pur nella notevole varietà di forme con cui il fenomeno si manifesta, si tratta di «[...] intese più o meno formalizzate e strutturate che spingono una parte qualificata o l'intera gestione delle aziende coinvolte verso la condivisione di obiettivi

³³ L'economicità, ovvero "la capacità di produrre e distribuire equamente la ricchezza", si sostanzia nella simultanea presenza dell'equilibrio economico, di quello finanziario e dell'efficienza tecnico-produttiva. DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 236.

³⁴ Si rimanda, per una più approfondita disamina sulle finalità delle aggregazioni aziendali, a CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 23; per Amaduzzi, "[...] le comuni forme di integrazione tra imprese preesistenti mirano a porre l'economia delle singole imprese nelle migliori condizioni di fattori di sviluppo e di equilibrio". AMADUZZI A., *Le gestioni comuni*, Utet, Torino, 1961, p. 280. Sul tema, si veda inoltre: GALASSI G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 191; GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 12 e ss.

³⁵ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 23. Si veda, inoltre, DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, op. cit., p. 74. Come osserva anche Bastia, "[...] le ragioni degli accordi tra aziende possono essere sintetizzate nella ferma intenzione al conseguimento di obiettivi economici congiunti da cui ritrarre indirettamente dei vantaggi individuali, vale a dire delle aziende partecipanti che si impegnano reciprocamente su molti e variegati fronti", BASTIA P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989, p. 89.

comuni, oppure ne condizionano lo svolgimento allo scopo di garantire percorsi ordinati di sviluppo»³⁶.

Da ciò emerge il vincolo principale per tutte quelle aziende rientranti in tali accordi, ossia la limitazione della propria autonomia, prerogativa questa di qualunque attività di impresa³⁷. In realtà, la scelta di limitare l'indipendenza dell'impresa, a seguito della conclusione di un accordo di collaborazione, si configura proprio come un atto di autonomia, un atto mediante il quale il soggetto economico, nella consapevolezza dei vincoli imposti dall'alleanza, articola l'amministrazione dell'impresa in quanto convinto che da tale iniziativa essa possa trarre prevalentemente vantaggi. Si può, poi, discutere in merito al livello di intensità con cui tale forma di dipendenza può manifestarsi. Occorre, tuttavia, sottolineare come qualunque attività economica necessita di uno dei più importanti requisiti di aziendaliità, vale a dire l'autonomia³⁸.

In virtù della capacità di favorire l'adattamento dell'azienda all'ambiente esterno, il fenomeno aggregativo viene tradizionalmente associato in dottrina alle fasi della cosiddetta crescita dimensionale dell'impresa. L'attuale panorama economico, invero, mostra una notevole varietà di aggregazioni aziendali, le quali però fanno capo prevalentemente ad una motivazione dimensionale. Infatti, tra le aziende coinvolte in manifestazioni associative, tende a prevalere l'obiettivo di centrare i vantaggi tipici della grande dimensione³⁹.

Il concetto di dimensione aziendale, insieme ai possibili parametri di cui fare uso ai fini di una sua eventuale misurazione, dimostra un alto grado di relatività. È sufficiente considerare come la questione possa essere esaminata sia in termini quantitativi, sulla base di variabili quali il numero dei dipendenti, il

³⁶ Cfr. CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 19; GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 11.

³⁷ CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, op. cit., p. 67; Cfr. LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese: caratteristiche istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1991.

³⁸ "Mancando l'autonomia economica qualunque sistematico processo di produzione per il mercato o di consumo per l'erogazione è privo del carattere che ne determina la condizione di esistenza come azienda". FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1965, p. 71. Si veda, inoltre, LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese*, op. cit.

³⁹ PASSAPONTI B., *I Gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 14.

fatturato o il capitale investito, che in termini qualitativi, attraverso la maggiore o minore capacità dell'impresa di permanere sul mercato. Quest'ultimo aspetto conduce, in particolare, ai due concetti di *peso aziendale* e *spazio economico*, volendo intendere, col primo, l'influenza esercitata dall'azienda nel settore economico d'appartenenza e, con il secondo, l'insieme di relazioni che l'azienda instaura come polo di riferimento⁴⁰.

In quest'ottica va letta la sempre più avvertita impossibilità di associare la dimensione aziendale a variabili quantitative, a causa della loro incapacità di tenere conto della sempre più pressante instabilità che caratterizza il rapporto impresa-ambiente⁴¹.

Le aziende, infatti, sempre più spesso condividono, con altre, risorse e competenze, mirando ad accrescere la propria dimensione mediante l'espansione non dell'articolazione fisica delle proprie strutture, ma del proprio *spazio economico*, espresso «[...]dagli accordi e dalle relazioni non competitive che l'impresa mantiene con altri sistemi. [...]Le relazioni non competitive rappresentano, dunque, un'alternativa di crescita che si sviluppa con modalità completamente differenti da quelle tradizionalmente seguite (fusione ed acquisizioni)»⁴².

⁴⁰ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 20 e ss. "Per peso si intende la maggiore o minore capacità dell'impresa di permanere sul mercato, in seguito ai continui mutamenti dello stesso, e di influire sulla determinazione del prezzo e sul controllo delle quantità negoziate all'interno del mercato di riferimento"; CATTANEO M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano, 1973, p. 178. "Lo spazio economico ha un'ampiezza che dipende dall'intensità (e cioè dalla quantità e dalla qualità) delle relazioni che le strutture d'impresa sono sollecitate ad attivare per mantenere e migliorare la loro capacità competitiva"; CAVALIERI E., *Strutture e dinamiche delle relazioni interaziendali*, in Relazione tenuta al XII Convegno AIDEA, Parma, 28/30 ottobre 1999, pubblicata in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio 2000, p. 26.

⁴¹ CORVI E., *Il Gruppo nell'economia dell'azienda industriale*, Egea, Milano, 1989, p. 5 e ss. "È noto che il progresso scientifico e tecnico e l'informatica hanno messo in crisi una teoria della dimensione nella quale, in verità, già a suo tempo erano emersi punti di incertezza e contribuito a rendere oltremodo dubbiosa la possibilità di tracciare una linea di confine chiara tra l'azienda e l'ambiente, tra le attività interne e quelle esterne". FERRARIS FRANCESCHI R., *Modelli di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda*, in AA.VV., *Atti del Convegno AIDEA su Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Piacenza, 19/20 settembre 1996, Clueb, Bologna, 1996, p. 62.

⁴² CAVALIERI E., *Strutture e dinamiche delle relazioni interaziendali*, op. cit., p. 24. Si assiste, in tal modo, al passaggio dalla logica "dimensionale" alla logica "relazionale".

Per quanto detto, può senza dubbio affermarsi che le aggregazioni aziendali rappresentano una modalità attraverso cui le aziende accrescono, mediante l'espansione dello *spazio economico*, le proprie dimensioni, ed ampliano la propria capacità produttiva senza, peraltro, subire le rigidità gestionali appartenenti alla grande dimensione⁴³.

1.3.1 STRUTTURE E DINAMICHE DELLE AGGREGAZIONI AZIENDALI

Le aziende collaborano tra loro in modi e forme differenti, coordinando e rapportando vicendevolmente le proprie iniziative; le stesse si compongono in un "complesso economico", nell'accezione di Maffeo Pantaleoni⁴⁴, e aspirano a perseguire con maggiore efficienza le loro finalità generali, ad allargare il ventaglio delle scelte per poter porre in essere processi o combinazioni economiche, nonché politiche di gestione diverse e più efficienti, non altrimenti possibili.

Pertanto, le collaborazioni possono essere di vario tipo e caratterizzate da vincoli reciproci il cui peso e durata possono essere differenti per i singoli partecipanti, che, come detto, non perdono tuttavia la loro autonomia.

Introducendo una prima vasta distinzione, si individuano aggregati intra-aziendali, composti da attività economiche facenti capo, da un punto di vista giuridico, ad una sola azienda, diversificata o integrata o divisa, e aggregazioni

⁴³ Cfr. GARGANESE R., *Il modello reticolare nel settore dei beni culturali: prospettive di analisi economico-aziendali*, in Studi e Ricerche aziendali (a cura di), ADAMO S., Collana dei quaderni del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Pensa, Lecce, 2008, pp. 21-22.

⁴⁴ Trattando dei sindacati tra imprese, osserva il Pantaleoni che non solo le imprese sono connesse tra di loro nel formare un solo grande complesso, ma anche i prezzi sono connessi; Egli, infatti, afferma: "Senonchè i nessi tra le imprese sono assai variamente stretti, e i nessi tra i prezzi vanno da quelli che gli economisti considerano come nessi propriamente detti, meritevoli di studio, a nessi di cui gli effetti sono evanescenti, anzi impercettibili alla osservazione e quindi sussistenti soltanto teoricamente". PANTALEONI M., *Alcune osservazioni sui sindacati e sulle leghe*, in *Errotemi di Economia*, Bari, 1925, p. 274.

interaziendali che sono combinazioni economiche svolte da più imprese giuridicamente e patrimonialmente distinte ed autonome⁴⁵.

In questa sede, si intende porre l'attenzione e ripercorrere lo studio e l'evoluzione della seconda tipologia di aggregati.

In base al configurarsi di diverse variabili (distinzione giuridica delle aziende, unitarietà del soggetto economico, grado di formalizzazione delle relazioni esistenti e intensità dei vincoli giuridici stabiliti tra le diverse combinazioni economiche), si possono distinguere tre classi di aggregazioni interaziendali:

- *le aggregazioni informali*, ovvero quei legami che si costituiscono senza strutture convenzionali, amministrative o giuridiche e che sorgono da rapporti che si instaurano tra le varie combinazioni produttive, in base a collegamenti di natura precaria⁴⁶;
- *le aggregazioni formali*, al contrario, identificano tutti quegli accordi disciplinati da un contratto sottoscritto dalla parti, che ne definisce, in maniera più o meno puntuale, vincoli, responsabilità ed ambiti di applicazione. Tali legami, dunque, si creano in conseguenza di un accordo specifico che lega tra loro le aziende per una collaborazione economica più o meno continuativa o lo svolgimento in comune di determinate attività di gestione⁴⁷;

⁴⁵ Cfr. AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, op. cit., p. 380.

⁴⁶ In altre parole, l'unione tra le varie aziende deriva da negozi contrattuali non specifici, cioè che non hanno come oggetto la costituzione di un aggregato ma che si determinano, ad esempio, in seguito a decentramento produttivo di un'azienda di grandi dimensioni o riguardo ad un finanziamento di entità rilevante o anche tramite la stipula di un contratto, che però ha come oggetto uno scambio di natura produttiva o finanziaria (e non il collegamento tra unità produttive). Si veda al riguardo: PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, op. cit., p.16 e ss. Nella classificazione riportata da Giaccari, sono informali quelle aggregazioni di natura tecnico-produttiva (come le reti di subfornitura, le costellazioni ed i distretti industriali), finanziaria o personale (come le *city communities of interests* ed i *gentlemen's agreements*) non ratificate da alcun accordo formale. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 65 e ss.

⁴⁷ Tra le principali aggregazioni formali si richiamano i consorzi, le associazioni temporanee tra imprese, i contratti di *franchising*, le *joint-ventures*. Con riferimento a questa tipologia di aggregazioni, è possibile ulteriormente distinguere quelle a carattere permanente, caratterizzate da una collaborazione durevole, da quelle a carattere transitorio, in cui, invece, è prevista una scadenza definita o legata all'adempimento di determinate prestazioni. Cfr. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 76 e ss.

- *le aggregazioni patrimoniali* sono, infine, unioni in cui un'impresa acquisisce quote di partecipazione al capitale sociale di altre imprese, in misura tale da poterne controllare la gestione; le aziende così collegate mantengono ciascuna la propria individualità giuridica pur dando vita ad un tipo di aggregazione in cui la coesione tra le diverse componenti è massima, assumendo, peraltro, la natura di legami permanenti⁴⁸.

Si è osservato, pertanto, come le alleanze strategiche, gli accordi di collaborazione, la realizzazione di consorzi e di gruppi di impresa costituiscano sistemi basati sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto specifiche condizioni di interdipendenza. Quest'ultima può, a sua volta, «[...] *esplicarsi sia lungo la dimensione verticale, in pratica lungo la catena di generazione del valore (ad esempio un fornitore ed un cliente), sia rispetto alla dimensione orizzontale, ossia tra imprese che svolgono le medesime attività ed operano nello stesso ambiente (ad esempio due concorrenti)*»⁴⁹.

Inoltre, recentemente, nell'ambito dell'analisi delle relazioni interaziendali ha assunto notevole importanza il concetto di rete, un fenomeno trasversale rispetto alle forme aggregative analizzate fino ad ora, in quanto può concretizzarsi sia in accordi informali, formali e partecipativi di vario ordine e

⁴⁸ Tra le aggregazioni patrimoniali rientrano i gruppi aziendali, i *trust* ed i *koizen*. GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 91 e ss. La non temporaneità deriva, comunque, dalle caratteristiche delle partecipazioni che devono essere di controllo o di comando. Queste ultime non sono costituite necessariamente dalla totalità delle azioni o quote o dalla maggioranza assoluta, ma corrispondono alla maggioranza di fatto in assemblea e non rappresentano "semplici investimenti a carattere del tutto contingente", ma danno la possibilità di influire sugli indirizzi di fondo della gestione delle partecipate. PASSAPONTI B., *I gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 57.

⁴⁹ Nel primo caso, si possono venire a costituire dei veri e propri sistemi verticali, ovvero contesti inter-organizzativi all'interno dei quali l'impresa centrale tende a gestire il rapporto con i fornitori e con i distributori, talvolta anche con i clienti finali, in un'ottica sistemica: preso atto delle interdipendenze, i soggetti che costituiscono il sistema verticale instaurano delle relazioni stabili allo scopo di perseguire gli obiettivi comuni attraverso un impiego coordinato, condiviso e sinergico delle rispettive risorse. Anche nel caso di imprese che operano nella stessa fase della filiera, evidentemente, si può assistere alla definizione di rapporti di collaborazione stabili, finalizzati sostanzialmente a valorizzare la complementarità delle qualità e dei mezzi, materiali e immateriali, delle controparti. Tali relazioni, se caratterizzate dagli attributi di olismo, interdipendenza, equifinalità danno luogo a sistemi orizzontali di imprese. SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma, 1998, pp. 29-30.

grado. Tale fenomeno, che sarà oggetto della successiva trattazione, identifica, in prima approssimazione, «[...] un modo “astratto” di organizzazione generale delle forme produttive che valorizza al massimo le interrelazioni tra soggetti dotati di autonomia»⁵⁰.

1.3.2 LE RETI: ORIGINI, TIPOLOGIE E FINALITÀ

Origini del concetto

Le origini degli studi sulle reti sono rintracciabili in discipline sovente considerate distanti dall'economia d'azienda, dall'economia in generale, nonché dall'organizzazione delle attività economiche.

Lo studio delle reti, infatti, nasce come studio delle *reti sociali*, intese quali «specifici insiemi di legami interpersonali caratterizzati dalla proprietà per cui la natura delle relazioni, nel complesso, può essere utilizzata per predire ed interpretare il comportamento sociale degli individui»⁵¹ e, dunque, nell'ambito di contesti non propriamente aziendalistici.

Pertanto, il fondamento teorico e l'interesse per lo studio delle reti è riconducibile all'osservazione delle “concentrazioni sociali”⁵² individuabili all'interno della società e delle organizzazioni ed intese quali aggregazioni di individui che possono assumere varie configurazioni, diverso contenuto e finalità.

È in questa cornice di ricerche rivolte alle relazioni sociali, che trovano spazio i primi studi che connettono le reti sociali e interpersonali al mondo industriale e finanziario.

⁵⁰ VACCÀ S., ZANFEI A., L'impresa globale come sistema aperto a rapporti di cooperazione, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989, p. 50. Sul tema della rete, si veda, tra gli altri, SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, op. cit.

⁵¹ MITCHELL J. C., The Concept and Use of Social Network, in *Ib.*, *Social Network in Urban Situation*, Manchester University Press, Manchester, 1969, p. 2. Questa idea nasce in antitesi alla visione iperazionale delle decisioni individuali che disegnano l'individuo come “autonomo, indipendente e solitario”. GALASKIEWICZ J., WASSERMAN S., Social Network Analysis: Concepts, Methodology and Directions for the 1990's, in *Sociological Methods and Research*, 22, I, August, 1993, p. 5 e ss.

⁵² RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 167.

Peraltro, la necessità di approfondire lo studio di tali tipologie di reti e le prime integrazioni tra discipline – l'antropologia, la sociologia, la psicologia sociale e alcune scuole di stampo organizzativo come il taylorismo, la scuola burocratica e delle relazioni umane⁵³ – condussero a due importanti momenti:

- la nascita della scuola di Manchester, che ha rappresentato una importante premessa per lo sviluppo dei principali concetti e metodi di formalizzazione e misurazione matematica connessi al modello reticolare⁵⁴;
- la nascita e lo sviluppo dell'analisi strutturale, che condusse, grazie a proficue interazioni con la teoria dei ruoli e dello scambio, alla formulazione del paradigma strutturale di analisi delle reti⁵⁵.

Queste scuole di pensiero, che abbiamo presentato seppur in modo assai succinto, hanno originato concetti e teorie che sono confluite nella *network analysis*, intesa quale tecnica per la ricostruzione della «*morfologia delle relazioni di un gruppo*»⁵⁶ e, per tale motivo, largamente impiegata in ambito sociologico, ma anche manageriale e nello studio dell'impresa.

⁵³ Cfr. AIROLDI G., NACAMULLI R. C .D., *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.

⁵⁴ A partire dagli Quaranta, alcuni antropologi inglesi (tra tutti, si ricordano Barnes, Mitchell e Bott) svolsero, sotto la direzione di Gluckman, numerose ricerche indagando non più gli aspetti culturali dei gruppi sociali e delle comunità, ma i sistemi strutturati di relazioni sociali tra individui, gruppi e organizzazioni. In particolare, secondo questo filone, i comportamenti individuali sono condizionati dalle relazioni all'interno dei diversi gruppi, ma al tempo stesso il sistema delle relazioni può essere manipolato dagli obiettivi individuali, per cui sia i gruppi che le organizzazioni definiscono dei sistemi complessi di interdipendenza.

⁵⁵ Gli antecedenti storici ai quali può essere fatta risalire questa scuola di pensiero sono sostanzialmente la sociologia tedesca, la teoria psicologica della Gestalt e la teoria del campo sociale di Lewin. La tesi sviluppata riguarda l'analisi della struttura sociale attraverso il network e sulla base di alcune componenti fondamentali, fra cui l'attore organizzativo, la posizione da questi occupata, la connessione o legame che pone in relazione i diversi attori e la stabilità o meno di queste ultime. Particolarmente importante è il ruolo giocato dalla teoria dei ruoli che ha condotto allo sviluppo di un nuovo filone di ricerca relativo alle reti interorganizzative, consentendo il passaggio da un approccio meramente descrittivo delle reti sociali a nuovi metodi di ricerca, incentrati sull'analisi della molteplicità e della varietà dei legami. Cfr. RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, op. cit., p. 182.

⁵⁶ ANZERA G., *L'analisi dei reticoli sociali*, Euroma, Roma, 1999, p. 20.

In particolare, la *network analysis* negli studi di economia è stata oggetto di varie interpretazioni fornendo utili contributi seppur variegati ed eterogenei in diverse aree disciplinari.

Proprio nell'ambito economico, il concetto di rete⁵⁷ è stato impiegato dapprima dagli economisti industriali, che se ne sono avvalsi per analizzare l'evoluzione del capitalismo ed, in seguito, dagli economisti aziendali e dagli studiosi di strategia.

Una delle definizioni di rete che meglio ne rappresenta l'indeterminatezza è quella, già sopramenzionata, secondo la quale la rete si configura come un modalità di organizzazione delle attività economiche che valorizza al massimo le interrelazioni tra soggetti dotati di autonomia⁵⁸.

Più in dettaglio, Soda definisce la rete come «[...] una trama di relazioni non competitive che connette entità istituzionalmente diverse, senza intaccarne l'autonomia formale e in assenza di una direzione e di un controllo unitario. Parliamo di forme di organizzazione basate sulla cooperazione e il coordinamento tra imprese o altre organizzazioni che si trovano sotto condizioni di interdipendenza»⁵⁹.

Ad uno stadio di analisi più approfondito, gli elementi costitutivi di una rete sono rappresentati:

- dai centri nodali, o nodi, che costituiscono le unità caratterizzanti la rete, «unità piccole o grandi orientate ai risultati, relativamente

⁵⁷ Tale concetto viene sintetizzato nell'espressione di origine anglosassone "network", coniata da alcuni studiosi fra cui Thorelli che, nel 1986, fu uno dei primi ad usare tale termine per identificare "l'insieme di due o più organizzazioni impegnate in una relazione di lungo termine". THORELLI H. B., Networks: between markets and hierarchies, in *Strategic management journal*, n. 7, 1986, p. 37. Secondo un altro illustre studioso del fenomeno, il termine rete si riferisce ad accordi contrattuali formali o alleanze tra un numero limitato di imprese, che sono legate in un medesimo disegno manageriale e alle quali talvolta si dà anche il nome di quasi imprese o imprese virtuali proprio per sottolineare la labilità dei confini dell'impresa. Si rimanda a PENROSE E. T., *La teoria dell'espansione*, Franco Angeli, Milano, 1973.

⁵⁸ In termini meramente descrittivi la rete viene definita da Rullani come "l'insieme delle alleanze e degli accordi, più in generale di tutte le relazioni (tecnologiche, produttive e commerciali) di natura non competitiva, allacciate da imprese indipendenti e miranti a sfruttare i vantaggi delle reciproche complementarità". RULLANI E., Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989, pp. 147-150.

⁵⁹ SODA G., *Reti tra imprese*, op. cit., p. 29.

autoregolate, capaci di operare con gli altri e di interpretare gli eventi esterni»⁶⁰;

- dalle relazioni tra i centri nodali, che esprimono le connessioni che si instaurano all'interno della rete; connessioni di vario tipo (burocratiche, personali, informali, formalizzate, di mercato, ecc.) che si caratterizzano per la loro numerosità e sistematicità⁶¹;
- dall'organizzazione di tali relazioni, essendo la rete un sistema organizzativo con rapporti diffusi, sistematici e relativamente durevoli nel tempo⁶².

Per Albertini, il modello organizzativo a rete risponde a due esigenze fondamentali: *«il coordinamento delle attività a livello globale e un elevato grado di differenziazione e flessibilità»*; esso si caratterizza, quindi, per tre elementi: *«la multidimensionalità delle prospettive, l'interdipendenza delle competenze e i processi flessibili di integrazione e coordinamento»⁶³*.

Secondo Rullani, invece, costituiscono tratti caratterizzanti della rete l' "ubiquitarietà" delle informazioni e la "reversibilità": il primo sottolinea come il potenziale informativo della rete tende ad essere presente in ogni momento in ciascun punto della rete stessa; il secondo termine indica che il sistema delle relazioni che caratterizzano tale forma organizzativa può essere soggetto a rapidi e radicali cambiamenti. La rete, pertanto, costituisce *«un sistema reversibile e ubiquitario che mette in comunicazione una pluralità di punti attraverso un linguaggio specializzato e che permette la loro autorganizzazione tramite l'uso*

⁶⁰ BUTERA F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990, p. 64.

⁶¹ La rete rappresenta "un sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano i "nodi" ad alto livello di regolazione capaci di cooperare tra loro in vista di fini comuni ossia di risultati condivisi". BUTERA F., *ibidem*, p. 61.

⁶² "Il concetto di rete indica un insieme di imprese coordinato da un'unità centrale di riferimento e con rapporti diffusi, sistematici, relativamente durevoli nel tempo, con imprese esterne". Cfr. LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990.

⁶³ ALBERTINI S., *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991, p. 48. D'altra parte, Lai sottolinea come le forme di organizzazione a rete "realizzano forme di estensione organizzativa attraverso un sistema di rapporti frequenti e diffusi". LAI A., *Le aggregazioni di impresa, op. cit.*, p.51.

dell'informazione»⁶⁴. Si riconosce, dunque, il ruolo centrale assunto dal linguaggio nelle reti aziendali che, per tale motivo, è divenuto fondamentale oggetto di studio di numerosi autori.

Ancora, emerge un ulteriore carattere della rete rintracciabile nell'accentuata autonomia delle sue componenti. L'insieme delle relazioni tra l'impresa reticolare e gli altri centri nodali della rete sono tali da permettere la valorizzazione delle complementarità e delle interdipendenze senza comportare una sostanziale perdita di autonomia⁶⁵.

In altri termini, un'organizzazione reticolare presuppone sempre il mantenimento di un pluralismo strategico, ovvero implica per ciascun soggetto appartenente alla rete una relativa autonomia nel definire le proprie strategie ed i propri obiettivi strategici in modo non vincolato da organizzazioni o soggetti esterni⁶⁶.

Gran parte delle organizzazioni reticolari, in realtà, si caratterizza per la presenza di un centro nodale che funge da centro nevralgico e svolge funzioni di leader senza tuttavia far venire meno la fondamentale autonomia degli altri centri nodali. Viceversa, in alcuni casi, uno o più centri nodali assumono, di volta in

⁶⁴ Si veda al riguardo, RULLANI E., *Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione*, *op. cit.*, p. 125 e ss.

⁶⁵ In particolare, Lai sostiene che “due sono gli elementi caratterizzanti della rete: il pluralismo strategico ed il linguaggio condiviso. Il pluralismo strategico discende, in effetti, dall'attitudine delle stesse imprese a perseguire obiettivi propri, che sono dunque espressione piena dell'autonomia dei fini dei diversi soggetti decisionali e il raggiungimento dei quali coinvolge tutte le funzioni connesse all'esercizio imprenditoriale [...] Del resto nell'ambito del coordinamento si rileva come il meccanismo che viene identificato come fattore innovativo è rappresentato dal linguaggio comune che si sviluppa fra le diverse unità della rete”. LAI A., *Le aggregazioni di impresa*, *op. cit.*, p. 107.

⁶⁶ L'autonomia strategico-decisionale delle reti rinvia direttamente a due ulteriori nuclei problematici: l'eventuale presenza di un'entità guida che organizza il funzionamento dell'intero sistema reticolare ed i meccanismi di regolazione e di coordinamento che permettono di conferire stabilità alla rete. “Gli attori di una rete, autonomi giuridicamente, sono asimmetrici nel senso che hanno un “peso” diverso per le differenti funzioni svolte all'interno dell'aggregazione reticolare. Vi sono alcune imprese definite, di volta in volta, “centrali”, “guida”, “leader” che, per risorse, per spirito d'iniziativa e competenze, svolgono la funzione di coordinamento e rappresentano il nucleo centrale della rete. Le altre imprese, definite “nodali”, in base alle capacità possedute e a seconda delle circostanze, subiscono l'attività dell'unità centrale, si limitano a convogliare nella rete competenze distintive, oppure svolgono un ruolo più attivo supportando l'attività di coordinamento”. Si rinvia a RICCIARDI A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 80-81.

volta, il ruolo guida senza che sia identificabile un leader in senso stretto e assoluto⁶⁷.

In base a tale impostazione, si può osservare che una rete è, in realtà, una modalità di regolazione dell'interdipendenza tra imprese diversa dalla gerarchia e dal mercato⁶⁸, in quanto basata su un gioco cooperativo e su modalità di interazione e comunicazione che sono specifiche dei partner; inoltre, gli attributi di una rete non sono necessariamente intermedi a quelli delle imprese e dei mercati, ma, al contrario, possono essere presenti con gradi di intensità diversi sia nelle imprese che nei mercati.

Tipologie di reti

Nonostante gli sforzi compiuti in letteratura per dare organicità al fenomeno, esistono vari modelli per classificare le reti d'impresa, poiché costituiscono un fenomeno con caratteristiche e finalità piuttosto eterogenee fra loro.

Le caratteristiche delle unità organizzative che costituiscono un'organizzazione reticolare permettono, in prima istanza, di distinguere⁶⁹:

1) reti *esterne*, caratterizzate dalla presenza di un'impresa guida che costruisce una serie di relazioni con altre imprese al fine di realizzare un'efficace divisione del lavoro e di valorizzare i tratti reciproci di complementarità;

2) reti *interne*, caratterizzate dal reciproco coinvolgimento delle unità organizzative di una stessa impresa, che si trasforma fino a configurare un vero e proprio sistema reticolare interno⁷⁰.

⁶⁷ Per una corretta comprensione del concetto in esame, si veda tra gli altri PETRONI G., *Aspetti critici nella gestione delle organizzazioni a rete*, in DIOGUARDI G. (a cura di), *Sistemi di imprese. Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Milano, Etas, 1994, p. 101 e ss.

⁶⁸ La teoria economica distingue il mercato dalla gerarchia come forme alternative di coordinamento degli scambi economici. Per mercato si intende l'insieme dei meccanismi di gestione delle transazioni basati sull'incontro di domanda e offerta e sulla negoziazione; per gerarchia si intende l'insieme dei meccanismi basati sull'autorità gerarchica del management di un'organizzazione.

⁶⁹ LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1992, pp. 283-284.

Con riferimento all'intensità ed alla continuità delle interazioni tra le componenti delle reti, si distinguono⁷¹:

1) reti *stabili*, ovvero sistemi in cui le imprese sono legate da vincoli stabili e duraturi ad un'impresa centrale che coordina l'intera organizzazione;

2) reti *dinamiche*, in cui i legami hanno un'intensità ed un'estensione temporale decisamente inferiore, sebbene siano sufficienti a favorire lo sfruttamento di determinate congiunture favorevoli.

Ancora, in relazione al livello di progettazione di una rete, si può avere⁷²:

1) la *rete naturale*, caratterizzata dall'assenza di identità giuridica e di struttura gerarchica ma fornita di una flessibilità strutturale intrinseca che le permette di assumere condotte operative e strategiche efficienti per l'intero sistema. Essa possiede la forza di catalizzare tutti i soggetti della sua sfera esterna in modo naturale inducendoli a cooperare in vista di fini comuni e condivisibili;

2) la *rete governata*, quale risultato di un sistema di imprese selezionate in riferimento sia alle risorse di cui dispongono che agli obiettivi che perseguono. Le connessioni fra gli interlocutori vengono disciplinate a priori così pure la struttura gerarchica centrale, le strategie di investimento e quelle operative. Purtroppo a differenza di quella naturale non sempre riesce a fronteggiare i rischi imprevisti.

Un altro modello di classificazione delle reti che ha inteso distinguere le stesse in base all'esistenza o meno di un centro di riferimento, ha permesso di individuare⁷³:

1) reti dotate di *un centro di riferimento* attorno al quale orbitano le altre imprese della rete;

⁷⁰ In tal senso, è opportuno precisare la distinzione tra *rete di imprese* e *impresa-rete*. Si ha una *rete di imprese* quando più entità indipendenti si accordano per svolgere in comune uno o più attività, mentre si parla di *impresa-rete* nel momento in cui si incrementano le relazioni orizzontali tra le diverse unità organizzative di una stessa azienda. Cfr. LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese*, op. cit., p. 104 e ss.

⁷¹ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., p. 95.

⁷² BUTERA F., *Il castello e la rete*, op. cit., pp. 60-63.

⁷³ BUTERA F., *Il castello e la rete*, op. cit., p. 58 e ss.

2) reti dotate di *centri di riferimento multipli* in cui il sistema si muove attorno a più entità di riferimento secondo le relazioni d'influenza;

3) reti *senza centro* in cui vi è un equilibrio perfetto, in termini di rapporti di forza, tra tutti gli attori coinvolti.

Ulteriore classificazione largamente utilizzata in letteratura è quella che contraddistingue le reti, relativamente al grado di formalizzazione e di coesione giuridica, in⁷⁴:

1) reti *sociali* (o informali) caratterizzate, infine, da meccanismi di coordinamento non formalizzato, ma basato su comunanza di valori, fiducia e reciprocità;

2) reti *burocratiche* (o formali), in cui il collegamento con le altre imprese del network avviene tramite accordi di natura contrattuale oppure di natura informale. I network che poggiano su accordi contrattuali sono riconducibili alle strutture di franchising, consorzio e a tutti quei contratti di conferimento di risorse o trasferimento di beni o servizi necessari per la realizzazione di particolari attività;

3) reti *proprietarie* (o patrimoniali), in cui il collegamento tra le imprese del network è garantito dal possesso di azioni. A questa categoria, appartengono le holding, le joint venture corporation, i konzern tipici delle realtà tedesche e anglo-americane e tutte quelle strutture assimilabili a quelle dei gruppi d'impresa.

Si ritiene, inoltre, opportuno menzionare ai fini del presente lavoro una nota classificazione delle reti d'impresa, secondo la quale esse vengono raggruppate in due categorie⁷⁵:

⁷⁴ Tale schema di classificazione riferito alle reti è già stato presentato nel § 1.3.1 – Capitolo Primo, con riferimento alle forme aggregative aziendali. Per l'applicazione al modello reticolare si veda, tra gli altri, GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.

⁷⁵ ALTER C., HAGE J., *Organizations working together*, Sage Publication, London, 1993, pp. 50-80.

1) reti *a cooperazione competitiva*, definite anche reti orizzontali⁷⁶, perché si stabiliscono fra le aziende appartenenti allo stesso settore e, a loro volta, suddividibili in tre sottogruppi:

- reti competitive a cooperazione limitata, poiché fondate su relazioni semplici quali scambio di informazioni, di beni sociali ed economici senza la necessità di sofisticate forme di coordinamento;
- reti competitive a cooperazione moderata, aventi per oggetto relazioni a contenuto tecnologico economico e anche politico con finalità di supporto (per tale motivo definite moderate) rispetto ad altre attività quali, per esempio, la produzione;
- reti competitive a cooperazione elevata, impostate su relazioni complesse che implicano adeguate forme di coordinamento e controllo, in particolare, perché le relazioni si fondono su contenuti di natura prettamente strategica per il conseguimento di obiettivi competitivi;

2) reti *a cooperazione simbiotica*, che rappresentano strutture stabilite tra aziende che operano in settori competitivi differenti, o in fasi differenti della filiera di creazione del valore, e anch'esse suddivise in tre sottocategorie:

- reti simbiotiche a cooperazione limitata, in cui i contenuti delle relazioni possono essere rappresentati da beni/servizi, risorse finanziarie o persone;
- reti simbiotiche a cooperazione moderata, caratterizzate da contenuti tecnologici, economici o politici;
- reti simbiotiche a cooperazione elevata, in cui rientrano tutte le relazioni interorganizzative tra aziende appartenenti a settori diversi relativi ad attività inerenti la creazione di valore e la competitività⁷⁷.

⁷⁶ “[...] We define vertical network as co-operative relationship between suppliers, producers and buyers, aiming at a solution for marketing problems, improved production efficiency, or the exploitation of market opportunities [...] we define horizontal networks as cooperative network relationship among manufactures who want to solve a common marketing problem, improve production efficiency, or exploit a market opportunity through resource mobilisation and sharing. Most of these initiatives are known as export-grouping network”. GHOURI P., LUTZ C., TEDFON G., Using network to solve export-marketing problems of small and medium side firms from developing countries, in *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 2003, pp. 728-752.

Indipendentemente dalle tipologie assunte, le relazioni tra imprese che formano una rete «sono sempre non competitive, basate su rapporti fiduciari, e si mantengono in vita fino a quando i partner ritengono di poterne trarre benefici. Ciò che unisce le imprese appartenenti ad una rete è un progetto comune, in base al quale ciascun'azienda assume specifici ruoli, svolge determinati compiti, mettendo a disposizione le competenze di cui dispone»⁷⁸. Sotto questo profilo, le reti possono essere definite quali circuiti di comunicazione di conoscenze che sono in grado di incrementare il vantaggio competitivo delle singole imprese coinvolte.

Finalità

Per quel che concerne specificatamente le finalità che inducono le aziende a costituirsi organismi reticolari, accanto alle sopramenzionate motivazioni economiche che favoriscono l'adozione di iniziative dirette ad accrescere in senso quali-quantitativo le dimensioni aziendali⁷⁹, valgono anche per le reti di imprese le altre ragioni che incentivano, in generale, la formazione degli aggregati.

In particolare, si ritiene opportuno qui richiamare le finalità di ordine⁸⁰:

- finanziario, che rappresenta l'opportunità di concludere legami con controparti disposte a finanziare progetti di investimento tesi all'allargamento della gamma di prodotti e/o servizi;
- tecnologico, riguardante l'opportunità di sfruttare trasferimenti tecnologici tra unità produttive al fine di migliorare la qualità del

⁷⁷ Simili per contenuti e funzionamento alle reti competitive da cui se ne differenziano esclusivamente per il numero più elevato dei soggetti coinvolti e per la presenza di attività aventi come contenuto la creazione di valore per cui sono richieste forme di coordinamento più forte.

⁷⁸ RICCIARDI A., *Le reti di imprese*, op. cit., p. 10.

⁷⁹ In tal senso, la dottrina ha ricondotto i vantaggi economici conseguibili dalle aziende di grandi dimensioni alla realizzazione di economie di scala, raggio di azione, varietà. DI BERNARDO B., *Le dimensioni d'impresa: scala, scopo, varietà*, Franco Angeli, Milano, 1991, pp. 104-107.

⁸⁰ GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, op. cit., pp. 95-96.

prodotto realizzato o aumentare il volume da collocare sul mercato;

- mercato, consistente nel rafforzare intese con imprese, soprattutto commerciali, che permettono la penetrazione in nuovi mercati nazionali ed esteri.

Tuttavia, al fine di concludere la breve disamina sulle finalità che possono originare il sorgere di una rete, si rende opportuno il riferimento a due variabili: i fattori ambientali e il contesto interno all'impresa.

Il paradigma che sta alla base della variabile ambientale si fonda sulla consapevolezza per le organizzazioni aziendali di operare in ambienti incerti e fluttuanti, per cui ne deriva l'esigenza per le aziende di ridurre tale incertezza mediante negoziazioni con altre organizzazioni⁸¹. Secondo tale visione l'ambiente di un'impresa è concepito come un reticolo di imprese ed organizzazioni dove avviene lo scambio di risorse.

L'altro presupposto idoneo per implementare una struttura reticolare, identificato con il contesto interno all'impresa, suole riferirsi al ruolo svolto dal vertice strategico, nonché alle capacità di apprendimento e disapprendimento interno⁸². Tale teoria spiega l'esistenza delle reti con la volontà, da parte delle aziende coinvolte, di condividere e diffondere nell'organismo reticolare risorse interne di natura immateriale, quali le competenze e le esperienze maturate.

Infine, secondo altra parte della letteratura, ugualmente diffusa, la determinante principale delle forme di architetture reticolari è costituita

⁸¹ La necessità di controllare l'ambiente esterno viene fatta coincidere con la teoria della "dipendenza delle risorse" con cui si definisce la misura della dipendenza di una impresa A nei confronti dell'impresa B dato che essa possiede condizioni favorevoli tali da permettergli di esercitare un alto potere sulle altre. Cfr. ALDRICH H., Resource dependence and interorganizational relations: relations between local employment service office and social services sector organizations, in *Administration and Society*, 7(4), 1976. Similmente la teoria dello scambio, secondo cui se un'organizzazione non è in grado di generare autonomamente tutte le risorse necessarie alla sopravvivenza, sarà costretta a negoziare risorse all'esterno e si potrà trovare in situazioni di forte dipendenza. JOHANISSON B., Beyond process and structure: social exchange Networks in International studies, in *Management and Organization*, n. 18, 1987; JACOBS D., Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organization, in *Administrative Science Quarterly*, n. 19, 1974.

⁸² Cfr. COHEN W. M., LEVINTHAL D. A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in *Administrative Science Quarterly*, n. 35, 1990, pp. 128-152.

dall'ottimizzazione dell'efficienza economica attraverso la riduzione dei costi di transazione e di produzione. In tal senso, si fa riferimento alla nota teoria di Williamson, la quale spiega la diffusione delle aggregazioni con il tentativo di ridurre, mediante la collaborazione interaziendale, i rischi, ed i conseguenti costi, legati all'imprevedibilità degli scambi⁸³.

1.4 LE RELAZIONI INTERAZIENDALI NEL SETTORE TURISTICO

È opinione assai diffusa tra gli studiosi del settore turistico, in ambito nazionale ed internazionale, che dalla metà degli anni novanta una crescente complessità abbia interessato sia l'offerta (globalizzazione, diffusione delle ICT), sia la domanda (cambiamento del comportamento di viaggio, delle modalità di organizzazione della vacanza, dei fattori di attrattiva ricercati). Tale complessità ha influenzato ed accresciuto la competizione sia a livello intra-destinazione, ovvero tra destinazioni distinte su scala globale (competizione globale), sia a livello infra-destinazione, ovvero tra le imprese che operano all'interno di una specifica destinazione (competizione locale).

Pertanto, affrontare oggi il tema del turismo significa indagare un oggetto complesso che sempre meno si adatta a definizioni precise: se ai suoi inizi, il turismo si presentava come un insieme di comportamenti facilmente identificabili e descrivibili che appartenevano all'élite della popolazione, o se negli anni '60 si svolgeva secondo schemi riconoscibili nel suo declinarsi come fenomeno di massa, oggi l'esperienza del viaggio e della vacanza ha assunto caratteristiche talmente varie da rendere difficile inquadrare il settore.

Più in dettaglio, i principali cambiamenti intervenuti nel sistema turistico, a partire dagli anni novanta, sono riconducibili ai seguenti⁸⁴:

⁸³ Cfr. WILLIAMSON O. E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in NAMACULLI R.C.D., RUGIADINI A., *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

⁸⁴ Cfr. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005, p. 120 e ss.

- a) *globalizzazione della competizione*, scaturita essenzialmente dall'apertura di nuovi mercati, dalla diffusione di standard di sicurezza e di servizio, dalle nuove possibilità offerte dai trasporti. Se, da un lato, tale fenomeno costituisce una considerevole opportunità per tutti i luoghi turistici, dall'altro rappresenta un'insidia competitiva per i sistemi già affermati, poiché determina un aumento delle alternative di scelta disponibili al consumatore a parità di prezzo;
- b) *complessificazione delle motivazioni e dei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza*, causata da modifiche non solo nel sistema dei desideri e delle aspettative, ma anche dai periodi e dalla durata delle vacanze. Le imprese turistiche si trovano in tal modo a dover fronteggiare una domanda più evoluta e che si caratterizza per una maggiore dinamicità e variabilità nel tempo⁸⁵;
- c) *concentrazione dei settori dell'intermediazione e dei trasporti*, determinata dalla crescita del mercato turistico internazionale che ha portato ad una serie di processi di riorganizzazione industriale e finanziaria all'interno del settore. Ciò ha condotto alla comparsa di grandi gruppi multinazionali dotati di un considerevole potere contrattuale, in termini di volume della clientela e di creazione di economie di scala e di scopo;
- d) *avvento delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione*, prima fra tutte la rete Internet che ha avuto un impatto consistente sul settore turistico, in quanto ha rappresentato una nuova modalità di comunicazione e di vendita per le organizzazioni, nonché un eccellente strumento di ricerca di informazioni e di generazione di idee per la vacanza da parte dei turisti.

⁸⁵ I turisti sono oggi portatori di bisogni specifici, dei quali cercano la soddisfazione selezionando le proposte turistiche che meglio si adattano alle caratteristiche sociali e demografiche e allo stile di vita; inoltre, essi sono orientati a ridurre la durata della vacanza, a favore invece della moltiplicazione del numero delle vacanze nel corso dell'anno.

In tale scenario, si osserva come le grandi e piccole imprese turistiche abbiano fronteggiato la maggiore complessità dell'ambiente competitivo avvalendosi di legami più o meno formalizzati con altre imprese o organizzazioni esterne al fine di realizzare un adeguato processo di sviluppo turistico.

Nell'ambito delle scienze economiche numerose discipline – dalla geografia, all'economia industriale, all'economia aziendale – hanno inteso analizzare approfonditamente il fenomeno turistico e le ragioni – endogene ed esogene – che ne determinano lo sviluppo.

A fronte dei mutamenti intervenuti nel settore, il livello di analisi si è spostato dalla singola azienda al sistema locale di offerta, la cui capacità competitiva dipende, ovviamente, dalle risorse dell'area, dalla capacità competitiva delle singole imprese locali e dall'orientamento strategico e gestionale dell'intero sistema.

Si parte, pertanto, dal presupposto che il turismo costituisce un sistema complesso composto da molte differenti attività e servizi (alloggio, ristorazione, trasporti, organizzazione e intermediazione di viaggi, servizi per il tempo libero, commercio, servizi di informazione) e organizzazioni (attori) – privati e pubblici, profit e non-profit – che operano a vari livelli (locali e globali) con differenti gradi di interdipendenza e integrazione e che, peraltro, intrattengono numerose relazioni con altri settori in ambito economico, ambientale e sociale⁸⁶.

⁸⁶ Il turismo ha un impatto sistemico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l'economia del territorio nel quale si indirizza, con ricadute anche di natura sociale, culturale ed ambientale. "Le relazioni fra ambiente, sistema turistico e sistema economico sono molto strette e complesse. Infatti, se l'ambiente rappresenta una componente dell'offerta turistica, il turismo provoca degli impatti su di esso che non sono solo di natura diretta, ma sono anche dovuti all'incremento dell'attività economica che il fenomeno turistico stesso genera (effetto moltiplicatore); nello stesso tempo, l'ambiente viene utilizzato come materia prima all'interno dei processi dei diversi settori produttivi e rappresenta inoltre il deposito ultimo dei residui così prodotti, che ne provocano un importante degrado". CAMARSA G., *Turismo sostenibile: l'impatto ambientale provocato dalla navi da crociera e dai turisti. Azioni e metodologie*, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2003.

Uno dei possibili approcci identifica il fenomeno turistico come il risultato dell'interazione di tre sottosistemi⁸⁷:

- il *turista*, ovvero il motore del fenomeno turistico rappresentato dalla componente umana, dai suoi comportamenti, bisogni ed evoluzioni, nel tempo e nello spazio;
- il *settore turistico*, composto di tutte le attività, economiche e non, che sono create per fornire ai turisti i beni/servizi necessari all'effettuazione del viaggio;
- l'*elemento fisico-geografico*, ovvero, le zone nelle quali avviene lo spostamento spaziale dei turisti.

Il fenomeno turistico, inoltre, genera spesso elevata criticità, soprattutto in quei territori che, pur se dotati di significativi potenziali fattori di attrazione (patrimonio culturale, naturalistico ed antropico, posizione geografica, ecc.), non sono in grado di integrare questi ultimi con adeguata offerta di servizi di ospitalità, trasporto, culturali e di intrattenimento. Pertanto, le competenze degli operatori si concretano proprio nella capacità di sviluppare, in termini dinamici, *«l'insieme delle risorse esistenti nella località, in funzione dell'immagine delle aspettative proprie del turista, e rappresentano il moltiplicatore delle opportunità strategiche configurabili per i prodotti turistici offerti»*⁸⁸.

In tal senso, il prodotto turistico è da intendersi come *«un complesso integrato e flessibile di valori tangibili ed intangibili, frutto dell'operare di soggetti diversi e che, per avere una capacità di attrazione sul mercato, deve essere governato nel suo complesso»*⁸⁹. Più precisamente, secondo Della Corte *«il prodotto turistico viene a coincidere con l'intera località turistica, con il*

⁸⁷ Si fa riferimento al modello spaziale del turismo proposto da Leiper, ripreso dalla principale letteratura internazionale di tourism management per inquadrare il fenomeno turistico in una visione sistemica. LEIPER N., *Tourism Management*, Melbourne, RMIT Press, 1995, p. 25.

⁸⁸ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000, p. 5.

⁸⁹ PASTORE A., TRUNFIO M., LIQUORI M., Il marketing turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance, in *Sinergie*, 23 (gennaio-aprile), 2006, pp. 45-60.

sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento»⁹⁰.

Vi sono, pertanto, alcune specificità della produzione e del consumo turistico che devono essere ricordate per una maggiore comprensione del problema oggetto di studio:

- nell'industria turistica la produzione è caratterizzata da elementi di forte complessità, che si esplica sia a livello di fenomeno (es. interazione domanda-offerta, segmentazione della domanda) sia a livello di governo (numero e tipologie di soggetti interessati, livelli decisionali territoriali)⁹¹;
- ciò che viene realizzato e consumato è un prodotto articolato, composto di elementi eterogenei (risorse naturali e antropiche, materiali ed immateriali, ecc.) che coinvolgono, al proprio interno, settori produttivi e risorse profondamente eterogenei e differenziati, ed attività economiche che destinano i rispettivi *output* anche ad altri comparti⁹²;
- il carattere composito ed eterogeneo dei prodotti turistici, così come il legame con l'ambiente, porta a descrivere ed interpretare le caratteristiche di questa produzione secondo un approccio sistemico, volto ad individuare la varietà di componenti dei prodotti e delle risorse impiegate, il concorso di una pluralità di attori e le diverse modalità di rapporto, competitivo e/o collaborativo, che si instaurano tra gli stessi⁹³.

È un dato di fatto, quindi, che nell'analizzare un sistema complesso come il settore turistico, se ne debbano considerare tutte le diverse componenti, in

⁹⁰ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 5.

⁹¹ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000, p. 35 e ss.

⁹² Cfr. RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta: due concetti utili per interpretare i "sistemi complessi di produzione ed erogazione*, in *Sinergie*, n. 40, 1996.

⁹³ Risulta evidente come non sia più tanto importante parlare di settore turistico, quanto di sistema, a causa della naturale complementarietà e correlazione tra le attività dei diversi operatori del settore. Il concetto di sistema, pertanto, esprime la necessità di coordinamento e coinvolgimento di tutti gli attori dell'offerta, pubblici e privati, presenti sul territorio.

modo da impostare al meglio una qualsiasi azione di analisi, gestione o ottimizzazione.

L'affermazione dell'approccio sistemico nello studio dei fenomeni turistici, in luogo di quello individualistico (studio della singola tipologia di impresa turistica) o olistico (studio delle variabili macro relative al settore), è diretta conseguenza delle profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi anni e che hanno reso inadeguate le tradizionali modalità di gestione spontaneistica dell'offerta, in particolare, la citata globalizzazione della competizione e la complessificazione delle motivazioni e dei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza.

Tali considerazioni hanno spinto il mondo accademico⁹⁴ a considerare il fenomeno turistico in *ottica sistemica*, attraverso ricerche sistematiche che permettessero di far emergere e porre in evidenza nuove categorie e nuove chiavi di interpretazione, adeguate a un fenomeno così complesso e mutevole.

1.4.1 LE CARATTERISTICHE DEI SISTEMI TURISTICI

Nell'ambito dello scenario turistico precedentemente illustrato, la letteratura ha proposto nel tempo diversi approfondimenti del concetto di "sistema turistico", con l'intento di individuare un "oggetto" appropriato, sia per l'analisi e la comprensione della produzione turistica e della sua evoluzione, sia per la definizione di nuovi strumenti di *management*, con riferimento allo sviluppo di contesti turistici locali.

⁹⁴ In particolare, nella letteratura economico-aziendale vi sono numerosi contributi che hanno affrontato la tematica. Cfr. DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture – Casi*, Egea Tools., Milano, 2004; FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002; PENCARELLI T., FORLANI F., Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in *Sinergie*, n. 58, 2002; DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit.; BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.

La creazione di tale nuovo ambito d'interesse va ricondotta non solo alla crescente rilevanza attribuita al turismo e, nello specifico, alle realtà locali, ma anche alla più ampia interpretazione della parola "sistema" a cui si attribuisce, in questo caso, la capacità di rendere potenzialmente più forte e integrata la connotazione turistica delle aree territoriali.

A tal riguardo, quindi, assume un ruolo decisivo la *capacità di un territorio/località di porsi come sistema*, capace di offrire attrattive tra loro integrate e arricchite dall'appartenenza ad uno specifico contesto locale.

La centralità acquisita dal territorio è, quindi, legata alle nuove forme che va assumendo la competizione, che riguarda sempre più il confronto tra sistemi piuttosto che tra singole aziende.

La sola impresa, infatti, non è – e non potrebbe essere – competitiva in virtù delle sole risorse interne di cui dispone; la sua forza, al contrario, dipende principalmente dall'appartenenza ad un sistema di attori, asset, conoscenze, relazioni che insiste e si sviluppa in un determinato territorio.

Il modello di analisi di seguito adottato riprende i postulati della concezione sistemica vitale in base alla quale «*la comprensione delle caratteristiche e delle dinamiche di un sistema può avvenire solo con riferimento all'osservazione dei sovrasistemi che su di esso insistono [...] e dei sottosistemi in esso inclusi*»⁹⁵.

In tale prospettiva, il territorio assume le connotazioni di un sistema vitale inteso come insieme delle componenti di dotazione (naturali, artistiche,

⁹⁵ L'approccio sistemico vitale applicato allo studio delle imprese è stato proposto, per la prima volta, da Golinelli, per il quale si rimanda a GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit. Per la sua applicazione allo studio del territorio si rinvia, invece, a: GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, Giappichelli, Torino, 2002; VESCI M., *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova, 2001; GALLUCCI C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in AA.VV., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003; GALLUCCI C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003.

strutturali, urbanistiche, infrastrutturali) e sistemiche (imprese, organizzazioni sociali, individui, enti istituzionali) circoscritto in un definito spazio fisico⁹⁶.

Secondo tale impostazione, inoltre, affinché si possa parlare di territorio come sistema vitale, esso si deve caratterizzare per la presenza di tre elementi distintivi:

- una finalità
- una vocazione
- un organo di governo

Riguardo al primo elemento, la finalità di qualsiasi organizzazione è costituita dalla sopravvivenza ma, in particolare, secondo l'approccio sistemico vitale, essa è conseguibile attraverso la creazione di vantaggi competitivi difendibili e il più possibile duraturi⁹⁷.

Tale assunto ha una valenza fondamentale in quanto sottolinea come il processo di creazione in questione debba soddisfare un set di obiettivi eterogenei ed a volte contraddittori.

La seconda condizione fa riferimento alla vocazione, ovvero alla potenzialità di sviluppo che emerge, in un determinato intervallo temporale, dall'inclinazione naturale, sociale, culturale ed economica del territorio; essa, pertanto, non è immutabile poiché è influenzata sia dall'insieme delle interazioni tra le componenti territoriali (di dotazione e sistemiche), sia dalla presenza di comportamenti, consuetudini e leggi che, a seconda dei casi, ne incrementano o depauperano il capitale sociale complessivo⁹⁸.

⁹⁶ Cfr. GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, op. cit.

⁹⁷ GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 83-84. Tale finalità pare essere universalmente accolta negli studi economici. In proposito, osservano Rullani e Vicari, "L'impresa [...] ha una finalità specifica, che nasce dalla sua natura di impresa e che non può essere confusa con la funzione ad essa assegnata da alcuno [...]. L'unica finalità possibile per essa le deriva dall'essere impresa, cioè un sistema che opera in una logica di continua creazione di valore economico. [...] La finalità che possiamo attribuire all'impresa, l'unica finalità che abbia senso, è la continuazione dell'esistenza attraverso la capacità di autogenerazione nel tempo, che avviene mediante la continua creazione di valore economico". RULLANI E., VICARI S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, 1999, p. 19. Per l'approfondimento del concetto di finalità applicato allo studio del territorio, si rimanda a: GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit.

⁹⁸ Cfr. GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit., pp. 148-149.

Infine, affinché si possa parlare di sistema turistico vitale, è necessaria la terza condizione, ovvero l'esistenza di un soggetto, definito come organo di governo (o trasduttore), che funga da catalizzatore degli interessi dei diversi soggetti afferenti ad un determinato territorio e che sia capace, quindi, di indirizzare lo sviluppo complessivo del sistema attraverso la creazione ed implementazione di decisioni strategiche ed operative⁹⁹. L'efficacia sistemica dipende, pertanto, dalla sua capacità di assicurare al sistema una guida sicura nella sua dinamica evolutiva e di garantire la necessaria integrazione dei sottosistemi in esso operanti.

Pertanto, le peculiarità di un sistema di offerta turistica si ritrovano e si spiegano nell'integrazione fra territorio, attori e loro attività. In ciò che diventa un *sistema aperto di offerta*, il turista percepisce uno specifico ambito territoriale e alcune sue attrattive attraverso un insieme di attività e di attori integrati, con cui entra in contatto. Tale insieme di operatori può così essere più o meno ampio, più o meno coeso tramite rapporti interorganizzativi e può essere variamente composto da organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit, che producono beni, servizi e informazioni e che gestiscono, controllano, valorizzano risorse ambientali, naturali ed antropiche¹⁰⁰.

Sulla base di quanto affermato, si ritiene che l'approccio sistemico vitale possa fungere da lente appropriata per studiare la realtà fenomenica dei sistemi turistici, in quanto consente l'osservazione di tali sistemi in ottica di interdipendenze ed interconnessioni con altri sistemi, soggetti ed istituzioni, rilevando pertanto la formazione di complessi reticoli di relazioni ed interazioni¹⁰¹.

⁹⁹ Cfr. NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità alla formazione di un sistema territoriale vitale compiuto*, in MASTROBERARDINO P., *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Esi, Napoli, 2004.

¹⁰⁰ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 39.

¹⁰¹ In realtà, numerosi studi recenti hanno confermato la grande importanza assunta dalle reti collaborative all'interno dei sistemi turistici per la loro capacità di favorire, in prima istanza, il risparmio dei costi di transazione ed accrescere, conseguentemente, i benefici percepiti dai soggetti che ne

Muovendo, quindi, dalla letteratura che concepisce il territorio come sistema vitale e dalle teorie sulle reti, si propone di seguito una lettura economico-aziendale delle modalità collaborative ed aggregative dei diversi attori che partecipano ad una specifica offerta turistica.

1.4.2 LE RETI TURISTICHE

L'obiettivo del presente lavoro di studio è analizzare il ruolo che le formule aggregative reticolari rivestono nel perseguimento di una più solida condizione di competitività per le singole aziende del turismo e per la *destinazione turistica* nel suo complesso.

In prima approssimazione, l'ipotesi alla base può essere in tal modo sintetizzata: la relazione tra strategie di rete e vantaggio competitivo assume grande rilevanza nei settori frammentati e caratterizzati da prodotti complessi e sistemici come quello turistico, che vedono la compartecipazione di numerosi attori al processo di creazione del valore.

A tal riguardo, a partire dagli anni novanta, numerosi autori hanno sottolineato l'importanza delle relazioni di *network* nella gestione dei prodotti turistici complessi e nella costruzione di formule imprenditoriali di successo nel settore turistico¹⁰².

costituiscono i nodi. PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*; FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*

¹⁰² Un primo insieme di contributi analizza, più che altro, i vantaggi dell'introduzione di strategie di marketing sovraordinate nell'ambito della destinazione turistica; Tra gli altri, si ricordano VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000. BUHALIS D., Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, vol. 21, 2000. Altri contributi, invece, di matrice più propriamente economico-aziendale e manageriale, si focalizzano sulla gestione della località intesa come soggetto strategico e competitivo e sulle condizioni di funzionamento dei distretti turistici. Si ricordano, tra gli altri: MOLTENI M., SAINAGHI R., *Il metamanagement di un distretto turistico*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo, op. cit.*; PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*; FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*; MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*; SAINAGHI R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Egea, Milano, 2004.

In generale, da tali studi, si evince come le reti di operatori eterogenei possano costituire una soluzione efficace per superare i limiti della filiera turistica derivanti dalla difficoltà di gestire la frammentazione ed il carattere sistemico del prodotto turistico.

Nello specifico, la logica delle reti di imprese applicata al settore turistico può essere proposta secondo due diverse modalità:

- una di tipo tradizionale, caratterizzata da reti di imprese costituite da realtà che si aggregano per sfruttare la grande dimensione¹⁰³;
- una più articolata, in base alla quale la rete viene costituita per venire incontro all'esigenza di fornire un prodotto turistico complesso; si tratta, in tal caso, di reti caratterizzate da un insieme di aziende con precise e distinte caratteristiche, orientate alla cooperazione nel medio-lungo periodo e facenti parte, a vario titolo, della filiera turistica¹⁰⁴.

In particolare, con quest'ultima tipologia di rete, si giunge a costituire ciò che viene spesso definita una *rete locale di offerta turistica integrata*, caratterizzata sostanzialmente da visibilità, identità e capacità competitiva, che permettono ai soggetti partecipanti di ottenere economie di aggregazione quali «un maggior potere contrattuale nei confronti di operatori esterni, un maggior grado di differenziazione delle risorse e delle competenze pur in presenza di un livello adeguato di coordinamento, maggiore flessibilità e capacità di riorientamento delle attività»¹⁰⁵.

¹⁰³ Si pensi, ad esempio, alle catene alberghiere, ai network di agenzie di viaggio, ecc. Cfr. CONFALONIERI M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001.

¹⁰⁴ Si pensi ad un'aggregazione che coinvolga imprese ricettive, di ristorazione, museali, di trasporto, ecc. Questa rete permetterà al turista di avere dei vantaggi in termini di ampia scelta di alternative (di prezzo, di percorso, ecc.), di realizzare la sempre più avvertita esigenza di personalizzare il prodotto, di possedere "la migliore disponibilità di informazioni, l'assicurazione della qualità da parte di tutti i produttori partecipanti [...]". AA.VV., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, RISPOLI M. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2001, p. 57.

¹⁰⁵ AA.VV., *Prodotti turistici evoluti, ibidem*, p. 58. Oltre a ciò, la rete permette di sfruttare molteplici sinergie ed economie di localizzazione e di agglomerazione che possono derivare da un forte radicamento in ambiti territoriali circoscritti quali sono i distretti turistici. Il concetto di distretto turistico verrà analizzato nel prosieguo del lavoro, quando si tratterà il concetto di destinazione turistica. Sul tema si veda, tra gli altri: PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino, 2001, p. 147.

Sempre nell'ambito della letteratura sul tema delle alleanze turistiche, è possibile individuare alcune classificazioni.

Una prima classificazione distingue le reti turistiche a seconda che si costituiscano¹⁰⁶:

- a livello **orizzontale**, ossia tra imprese dello stesso comparto turistico¹⁰⁷;
- a livello **verticale**, ovvero tra imprese situate a differenti livelli della filiera turistica che, integrandosi ed interagendo, contribuiscono alla creazione di una esperienza complessiva omogenea¹⁰⁸;
- a livello di **destination**, ovvero forme di collaborazione che, a differenza delle precedenti, riguardano anche il coordinamento delle attività locali quali la valorizzazione delle risorse del territorio in termini di fattori di attrattiva, azioni comuni di marketing, al fine di una gestione integrata ed innovativa del territorio.

Secondo un'altra importante classificazione, nell'ambito del settore turistico si possono, inoltre, individuare alleanze¹⁰⁹:

- **simmetriche**, quando si instaurano tra imprese che hanno gli stessi obiettivi strategici e capacità e competenze simili;
- **asimmetriche**, quando imprese di altri settori si inseriscono nel settore turismo attraverso il sistema delle aziende partner e dei concorrenti, cercando di apprendere dalle esperienze di questi ultimi;

¹⁰⁶ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano, 2009, p. 317.

Inoltre, secondo Pencarelli, tali relazioni possono distinguersi in:

- relazioni tra imprese che operano nella filiera turistica;
- relazioni tra imprese turistiche ed imprese di altri settori;
- relazioni tra imprese turistiche e soggetti pubblici;
- relazioni tra imprese turistiche e soggetti non profit;
- relazioni tra imprese turistiche/soggetti pubblici e popolazione residente;
- relazioni tra i vari soggetti dell'offerta ed i turisti.

Cfr. PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche. Collaborazione e conflitti, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 2003, pp. 476-478.

¹⁰⁷ È il caso, per esempio, di legami tra compagnie aeree.

¹⁰⁸ È il caso delle integrazioni tra tour operator, imprese alberghiere e compagnie aeree.

¹⁰⁹ DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici, op. cit.*, p. 317.

- **miste**, quando al di là degli obiettivi strategici comuni o delle capacità e competenze simili, l'obiettivo è avviare iniziative in ottica collaborativa, riducendo in tal modo i rischi complessivi ed i costi della *governance*.

Peraltro, le forme a rete possono essere caratterizzate da processi di sviluppo differenti:

- *top-down*, qualora si attuano per iniziativa di una grande impresa che, attraverso vari processi (tipo l'outsourcing), cerca di valorizzare alcune risorse strategiche e acquisire una maggiore flessibilità organizzativa e strutturale¹¹⁰;
- *bottom-up*, ovvero processi di sviluppo spontanei sorti per iniziative delle imprese locali, spesso, quindi, di matrice privata¹¹¹;
- *laterale*, che sta ad indicare quelle collaborazioni tra più imprese, anche di altri settori, che, in un'ottica sistemica, decidono di perseguire obiettivi strategici condivisi.

Come in precedenza affermato, quindi, all'interno di tali sistemi reticolari, caratterizzati dalla presenza ed interazione di numerosi soggetti eterogenei, la figura catalizzatrice e guida ha un'importanza cruciale¹¹². Per conseguire economie nelle transazioni e creare valore tramite relazioni reticolari, infatti, l'impresa capofila di reti turistiche può mobilitare non solo le risorse direttamente possedute ma, soprattutto, quelle controllate da altri soggetti, attivando relazioni esterne atte ad allestire il sistema di offerta, sviluppare forme interattive di apprendimento, scambiare risorse e sviluppare processi di creazione e circolazione di informazioni e conoscenze.

¹¹⁰ Tali forme di collaborazione a rete possono essere anche promosse da un soggetto pivot nello sviluppo del territorio; si pensi, ad esempio, al ruolo che possono ricoprire gli Enti Locali nell'offrire opportunità ed incentivi agli investimenti per le iniziative di aggregazioni tra imprese (contratti di programma).

¹¹¹ Per cui dal mercato, progressivamente, si delineano rapporti tra imprese tali da configurare reti o costellazioni dotate per un dato periodo di organi di governo in grado di sovrintendere le attività della struttura operativa del sistema.

¹¹² La rilevanza di ruoli di governo della rete al fine del rafforzamento della competitività del network e degli attori che ne fanno parte è stata sottolineata da numerosi autori che hanno analizzato le condizioni di funzionamento di costellazioni e di reti di imprese. Tra gli altri, si ricordano: LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, op. cit.; LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, op. cit.

Le opportunità di accrescere le conoscenze, tuttavia, dipendono dall'esistenza nella rete di nodi tra loro compatibili e consonanti, tali da favorire «l'integrazione tra le diverse organizzazioni (sub-sistemi) che operano in un definito ambito (sistema) territoriale specializzato in senso turistico, in modo che il valore finale delle attività che ne derivano superi la loro semplice somma»¹¹³.

A tal proposito, Tamma e Rispoli introducono il concetto di *sistema di offerta*, che «identifica e descrive gli attori, le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico. Se consideriamo che il prodotto turistico globale richiesto da un cliente si compone di un insieme più o meno vasto di fattori di attrattiva, dal punto di vista dell'offerta il prodotto turistico erogato non può che essere definito come l'insieme, simmetrico, di fattori d'attrattiva che vengono realizzati e/o organizzati da un aggregato di operatori per rispondere alla domanda dell'utilizzatore attuale o potenziale»¹¹⁴.

Più precisamente, sono quattro le categorie di attori che concorrono alla definizione del sistema di offerta turistica¹¹⁵:

- i fornitori di servizi turistici di base, quali strutture alberghiere e ricettive, vettori aerei, aziende di trasporto via terra e via mare;
- i tour operator, che svolgono attività di progettazione di viaggi organizzati, acquisto di servizi di trasporto, alloggio, ristorazione e vendita di tali servizi, spesso integrati con attività complementari (guide turistiche, ecc.);
- le agenzie di viaggio, che negli ultimi anni hanno ampliato il proprio raggio di azione integrando il tradizionale ruolo di distribuzione di servizi di base e pacchetti turistici con attività di tour organising;

¹¹³ PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche, *op. cit.*, p.476. Si fa, inoltre, riferimento a GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, *op. cit.*

¹¹⁴ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, *op. cit.*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, *op. cit.*, p. 39.

¹¹⁵ DE CARLO M., PAROLINI C., *I network come soluzione ai limiti della filiera turistica*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, *op. cit.*, pp. 135-136.

- i GDS e CRS, (Global Distribution System e Computer Reservation System), ovvero sistemi telematici di distribuzione, prenotazione e vendita dei servizi turistici.

Nell'ambito di tale filiera, sono state individuate da parte della letteratura, tre modalità di collegamento tra la domanda e l'offerta dei diversi attori che controllano e producono le attrattive e i servizi rilevanti per la soddisfazione dei bisogni connessi al viaggio¹¹⁶:

- modello *one to one* (punto-punto), secondo il quale è l'utilizzatore che, attraverso "relazioni singole" con i diversi attori del sistema di offerta, finisce per costruirsi su misura il proprio prodotto turistico¹¹⁷;
- modello *package*, in cui il prodotto turistico viene progettato ed assemblato da un'impresa (solitamente il tour operator) che risolve ex-ante il problema dell'unità e della coerenza del prodotto turistico complessivamente offerto¹¹⁸;
- modello *network*, attraverso il quale un insieme di aziende, specializzate in produzioni differenti o anche dello stesso tipo, si connettono e si accordano secondo diverse forme tecnico-giuridiche, per assicurare determinati standard di qualità e di prezzo al consumatore¹¹⁹. Si tratta, pertanto, di formule

¹¹⁶ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 40. Sul tema, inoltre, si rimanda a RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995; DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., pp. 19-26.

¹¹⁷ L'unità e la coerenza del prodotto sono completamente gestite dall'utilizzatore, quindi, il processo risulta largamente fuori dal controllo delle organizzazioni che fanno parte del sistema. Spesso si parla anche di *modello di frammentazione* – frutto piuttosto di "spontaneismo" imprenditoriale – in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate e, quindi, la valorizzazione dei possibili prodotti avviene principalmente attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese che agiscono in autonomia. Cfr. TAMMA M., *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in FRANCO M. (a cura di), *Destination management*, op. cit., p. 23.

¹¹⁸ Esiste, pertanto, un sistema controllato in cui, nella sua forma più spinta, i gradi di libertà dell'utilizzatore tendono ad essere fortemente limitati. Vi è un superamento di alcuni limiti del precedente modello, tuttavia emerge la rigidità rispetto all'adattabilità del prodotto e alla possibilità di partecipazione dell'utilizzatore. Definito anche *modello di leadership*, in quanto l'offerta e l'accesso al mercato sono organizzati e controllati da imprese (tour operator, agenzie di *incoming*, *convention bureau*, ecc.) che assumono la funzione di "pivot". TAMMA M., *ibidem*, p. 23.

¹¹⁹ In tal caso, l'utilizzatore ha la possibilità di scegliere tra diverse alternative di prodotto, essendo guidato e garantito nella scelta e godendo spesso di condizioni di prezzo particolari. Emerge, pertanto, un *modello di cooperazione*, caratterizzato da comportamenti collaborativi di medio-lungo periodo. In tale modello, inoltre, l'offerta è frutto di aggregazioni di operatori in grado di garantire differenziazione delle

intermedie rispetto alle due configurazioni precedenti in cui esiste una co-progettazione tra gli attori, a livello locale o tra imprese locali e altri operatori¹²⁰.

Naturalmente le tre configurazioni costituiscono delle semplificazioni della realtà in quanto esse non si presentano mai in forma pura; tuttavia, appaiono utili per porre in evidenza le differenze più rilevanti che assumono le relazioni tra domanda e offerta.

Anche Brunetti individua, sulla base del grado di casualità/progettualità (consapevolezza) dei sistemi di offerta turistica, tre differenti configurazioni¹²¹:

- *settoriale (non sistemica)*, che si ha quando le relazioni tra i soggetti sono casuali ed estemporanee, per lo più attivate su sollecitazione del turista anziché stabili e progettate. Le organizzazioni dell'offerta vengono così aggregate sulla base della semplice "affinità merceologica", nel senso che appartengono tutte al settore turistico, ma non danno luogo ad un'entità in qualche modo organizzata;
- *sistemica in senso lato*, che si realizza quando tra i soggetti dell'offerta è diffusa la percezione di dar vita e di far parte di un'entità unitaria. Tale consapevolezza comporta una qualità e una quantità d'interazioni ovviamente

risorse e delle competenze pur in presenza di un livello adeguato di coordinamento, maggiori flessibilità e capacità di riorientamento dell'offerta.

¹²⁰ In tal senso, il network offre una maggiore varietà di alternative per il turista che, comunque, può scegliere anche differenti combinazioni con una certa libertà, sebbene vi sia una progettualità ed un coordinamento delle singole attività d'impresa e dei diversi fattori d'attrattiva.

¹²¹ BRUNETTI F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 44; BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità, op. cit.*, p. 226. Anche Martini propone una triplice lettura dell'offerta, a seconda che prevalga:

- un *modello di frammentazione*, in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate e, quindi, la valorizzazione dei possibili prodotti avviene attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese;
- un *modello di dipendenza*, in cui la valorizzazione e l'identità dell'offerta turistica è nelle mani di operatori del turismo "organizzato", a cui gli operatori locali cedono autonomia strategica, potere di mercato e parte del valore aggiunto;
- un *modello di integrazione*, in cui si sviluppano tra gli operatori di un sistema turistico comportamenti cooperativi di medio-lungo periodo, in grado di garantire una rete locale di offerta efficace ed efficiente, che promuove un'identità distintiva e raggiunge una forte capacità di competere.

Si veda MARTINI U., L'offerta dei prodotti turistici di fronte alla complessità dei mercati: qualità, marketing, tecnologie per l'informazione e risorse umane, in *Sinergie*, n. 41, 1996.

superiore al caso precedente, anche se non giunge sino al punto di concertare assieme la “politica di prodotto” ed altri eventuali aspetti;

- *sistemica nella logica di S.L.O.T.*, che richiama, maggiormente, il concetto di rete o costellazione e che si ha quando le relazioni tra soggetti dell’offerta sono progettate *intenzionalmente*, per gestire in modo coordinato il prodotto-località¹²².

In definitiva, considerate le già descritte specificità delle aziende in analisi, è evidente come il ricorso a formule aggregative reticolari possa determinare una *coalizione strategica*, ovvero un insieme di attori che esce, seppur parzialmente, dalla logica di singolo operatore per dare un contributo a una produzione e ad un’offerta composta che presumibilmente porterà dei benefici a tutti i partecipanti¹²³.

1.4.3 L’AZIENDA *DESTINATION*: ASPETTI DEFINITORI E CARATTERI PRINCIPALI

Nel corso degli anni, come precedentemente affermato, si è assistito, nell’ambito del settore turistico, ad una crescente diversificazione della domanda

¹²² Secondo Brunetti, inoltre, nel caso della costellazione, è presente un attore in veste di soggetto trainante che si incarica di guidare l’insieme degli operatori; nel caso della rete, invece, tale soggetto è assente, venendo la funzione di guida svolta in modo maggiormente paritario tra i diversi componenti. Il concetto di S.L.O.T. estende la schematizzazione del sistema di offerta di “un” prodotto turistico all’ “offerta complessiva” di una località intesa come “insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali”. TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management, op. cit.*, p. 33.

¹²³ In letteratura, inoltre, come abbiamo visto in precedenza, si sono distinte forme in cui, all’interno della coalizione, un’impresa o le imprese di un sub-settore esercitano un ruolo preminente configurando una situazione di asimmetria, e forme in cui i soggetti conservano sostanzialmente un ruolo paritario. Il primo caso si verifica quando “motore ed anima dell’aggregazione sono un gruppo di imprese che, possedendo il controllo di una risorsa chiave, possono accreditare un progetto di sviluppo e sostenerlo con forza. Sicuramente questo tipo di coalizione rende più semplice la formazione di una determinata linea strategica, senza però risolvere i problemi riguardanti la gestione del consenso e la percezione della convenienza a partecipare, da parte dei soggetti che hanno aderito all’iniziativa promossa dall’impresa o dal gruppo di imprese preminenti”. Il secondo caso, almeno in un primo tempo può dimostrarsi meno conflittuale, ma in seguito genera di solito problemi quanto a: mantenimento dell’unità di indirizzo strategico, comunicazione e coordinamento tra i soggetti partecipanti, difficoltà di ordine operativo che deriva dalla mancanza di un centro decisionale-strategico ben definito. TAMMA M., *ibidem*, pp. 47-48.

turistica, correlata alla sempre maggiore articolazione e variabilità dei bisogni turistici. Ciò è dipeso dalle profonde trasformazioni della vita economica e sociale, dai forti cambiamenti generati dallo sviluppo tecnologico, dal processo di crescente globalizzazione dei mercati; parallelamente, le imprese del settore hanno conosciuto una loro evoluzione, dando luogo a forme di offerta più complesse, originate da una fitta rete di relazioni inter-imprenditoriali.

Questi cambiamenti hanno portato ad un'urgente ricerca di un *management* finalizzato alla creazione di sistemi di offerta turistica organizzati da parte degli attori pubblici e privati dell'offerta turistica per una prospettiva coerente, integrata e qualificata, facendo attenzione al sistema nel complesso.

In letteratura, si è dunque progressivamente affermato il concetto di *destination* (o destinazione turistica) per indicare congiuntamente il sistema delle attrattive e lo spazio geografico che le racchiude. Come vedremo nel prosieguo della trattazione, tale concetto è piuttosto ambiguo e può identificarsi ora con una specifica località ora con un ambito molto più ampio, può essere osservata sia dal punto di vista della domanda che dell'offerta, o ancora in una prospettiva olistica che le racchiude entrambe; tuttavia, essa rappresenta, in una prospettiva economico-aziendale, l'unità di analisi presa in esame. Secondo la presente ricerca, è a tale livello, infatti, che si realizza nel settore turistico l'interazione tra domanda e offerta.

Il prodotto turistico che complessivamente risponde alla domanda espressa dal turista trascende, infatti, i confini della singola impresa e implica attività e processi volti a connettere i servizi realizzati dalla specifica struttura con gli elementi d'attrattiva ed i servizi forniti da altre aziende e dal contesto ambientale¹²⁴.

¹²⁴ RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta*, op. cit.

Lo stesso prodotto turistico è ormai identificato con il *prodotto globale* percepito dal turista, frutto del sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento¹²⁵.

A tal proposito, Rispoli e Tamma definiscono il prodotto turistico come l'insieme dei fattori di attrattiva in cui l'utilizzatore traduce la domanda¹²⁶; Casarin, invece, descrive il prodotto globale in riferimento alla *destination*, individuando quali elementi principali, quelli di attrazione della destinazione e delle aree di transito (di carattere naturale, culturale e sociale), i servizi, le *facility* che rappresentano l'offerta locale, gli elementi di accesso alla destinazione (infrastrutture), l'immagine della *destination* e l'informazione¹²⁷.

Anche Brunetti, sottolinea l'importanza del concetto di *prodotto turistico globale*, sia dal punto di vista della domanda (identificato come la vacanza), che dell'offerta (come insieme aggregato di servizi), anche se, è bene precisare che, la vacanza rappresenta l'esperienza turistica, mentre il legame tra domanda e offerta è rappresentato proprio dal *place/product*, ossia dalla *destination*¹²⁸.

Pertanto, ciascuna esperienza di viaggio e soggiorno vissuta da un turista assomma e porta inevitabilmente a sintesi una varietà di beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale. In altre parole, il prodotto nell'industria dei viaggi e del turismo viene ad essere considerato un *bundle*¹²⁹, ovvero un insieme che acquista significato e valore nell'unità e nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono e che è ottenuto con il concorso, diretto e indiretto, di numerosi operatori (imprese, ma anche altre organizzazioni, private e pubbliche, profit e non-profit) e del turista stesso.

¹²⁵ Sul punto si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 5.

¹²⁶ RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit.

¹²⁷ CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 2007.

¹²⁸ BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, op. cit.

¹²⁹ TAMMA, M., RISPOLI M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 2003.

In tal senso, l'accezione *destination* rappresenta proprio il passaggio dal concetto di località come “luogo” (*place*) a quello di “prodotto” (*product*), ossia di offerta organizzata, grazie alla collaborazione strategica tra le imprese del settore, che possono innescare un processo di valorizzazione delle risorse e dei servizi offerti, soddisfacendo, in maniera più efficace, le variegata e complesse esigenze della domanda¹³⁰.

In questa prima accezione, la *destinazione* diviene un *prodotto*¹³¹, un aggregato di risorse naturali ed antropiche necessarie per definire i prodotti turistici più o meno complessi.

La destinazione diventa, così, un *sistema di offerta*, i cui confini possono essere definiti o in base alla collocazione geografica dei suoi elementi costitutivi, oppure in base ai bisogni della domanda e ai comportamenti degli erogatori. Nel primo caso, i confini del sistema di offerta (e quindi del territorio) sono amministrativi, mentre nel secondo essi sono delineati dai comportamenti e dalle esperienze di consumo che di volta in volta coinvolgono comunità, luoghi ed attori diversi.

In quest'ottica, «*la destination si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda*¹³²; ma è anche una forma di offerta

¹³⁰ Il concetto di *destination*, ormai accettato dagli studiosi a livello internazionale, implica il passaggio dal luogo geografico, al prodotto, o meglio al prodotto complesso, che avviene in riferimento al processo di valorizzazione delle risorse (che divengono, così, fattori di attrattiva) del luogo attraverso le competenze. Per approfondimenti, si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit. In base all'impostazione di Rispoli e Tamma, quando si parla di *destinazione* si fa più precisamente riferimento agli SLOT (Sistemi Locali di Offerta Turistica). Cfr. RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit., p. 41.

¹³¹ Il territorio prodotto consiste in un insieme di servizi e di componenti tangibili e intangibili, collegati fra loro da opportune interdipendenze e caratterizzati dalle specificità del nucleo del territorio in cui si manifestano. Il nucleo del prodotto è costituito dal territorio come entità complessa, derivante dall'aggregazione delle sue “n” componenti. CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2003, pp. 176-178.

¹³² Dal lato della domanda, il prodotto turistico rappresenta l'esperienza turistica globalmente vissuta dall'utente, l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali.

complessa¹³³, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme»¹³⁴.

Come vedremo nel seguito della trattazione, dal punto di vista della domanda, l'esperienza turistica, a livello di destinazione, è composta da molteplici prodotti e servizi che, a loro volta, possono essere organizzati in modi diversi per attirare e soddisfare diversi segmenti. La soddisfazione ottenuta dai singoli servizi e prodotti condiziona la soddisfazione complessiva derivata dall'esperienza nella destinazione, e di conseguenza la percezione che il visitatore avrà dopo averla lasciata.

La destinazione, dal punto di vista dell'offerta, invece, include necessariamente le risorse naturali e antropiche, la comunità locale, gli operatori, ma anche l'identità stessa della destinazione¹³⁵ e si trasforma in prodotto per mezzo dell'azione, più o meno coordinata, degli operatori turistici locali e non.

Pertanto, in termini di prodotto turistico, la *destination* può essere definita come momento essenziale di incontro tra le esigenze espresse dalla domanda ed i servizi offerti dalle imprese.

Diversi contributi in letteratura hanno, peraltro, individuato le principali componenti del prodotto *destination* che possono essere raggruppate nelle seguenti classi¹³⁶:

¹³³ Dal lato dell'offerta, lo stesso prodotto turistico è legato al sistema di risorse e di competenze, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista. Rispoli e Tamma definiscono fattori di attrattiva "qualunque elemento, fattore, servizio che può costituire oggetto di interesse o di esigenza da parte della domanda e, parallelamente, essere oggetto di offerta da parte delle aziende". RISPOLI M., TAMMA M., *Prodotto e forma di offerta*, op. cit., pp. 37-38.

¹³⁴ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 6.

¹³⁵ MANENTE M., CERATO M., *Destination management per creare valore*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management*, op. cit., p. 57.

¹³⁶ In base a tale impostazione, recenti studi hanno definito la *destination* come caratterizzata da 4 A:

- *attraction* (attrazioni culturali, naturali, artificiali, frutto di gestione dei servizi e piani di marketing);
- *access* (accessibilità nel senso di trasporti);
- *amenity* (alberghi, ristoranti, attività commerciali, divertimenti);
- *ancillary service* (organizzazioni locali che svolgono un ruolo di coordinamento e di promozione dell'immagine della località).

Su quest'aspetto, si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 6. In una successiva opera dell'Autore, le componenti del prodotto *destination* sono raggruppate in 6 A, poiché alle precedenti, si aggiungono: *Accommodation*, che si riferisce strettamente alle strutture ricettive e

- le *attrazioni naturali e culturali* di una località, che attirano i turisti;
- le *facility*, che rendono possibile e coinvolgente il soggiorno;
- l'*accessibilità*, che consente al turista di entrare nell'area ed in diretto contatto con i prodotti specifici offerti;
- le *relazioni complementari*, che consentono al turista di usufruire di un prodotto globale.

Pertanto, affinché una località possa rappresentare una *destination*, ossia «una entità in grado di generare autonomamente domanda»¹³⁷, è necessaria la presenza ed interazione di fattori di attrattiva e di servizi turistici adeguati.

Peraltro, non basta la semplice disponibilità di tali fattori, in quanto diviene essenziale una costante e lungimirante attività di *management* per lo sviluppo della località, affiancata da una attenta pianificazione dello sviluppo della stessa.

In tal senso, la definizione di prodotto-località lascia intendere proprio questa duplice realtà: di *luogo* caratterizzato dalla presenza di risorse “ambientali” e di *prodotto* legato all'attività delle imprese del settore. La duplicità del concetto consente il passaggio dal luogo alla *destination*, che avviene con riferimento al processo di arricchimento delle risorse del luogo da parte delle imprese del settore.

Il vero problema consiste, pertanto, nella capacità degli operatori turistici di raggiungere una visione sistemica e strategica traducibile in politiche e azioni coordinate, poiché è dalle interazioni interne tra questi e verso l'esterno che si può creare maggior valore per il turista e, quindi, ottenere un successo strategico a livello dell'intera *destination*.

Assemblage, che, invece, riguarda l'attività di costruzione di pacchetti tipica dei tour operator. DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici*, op. cit., p. 20.

¹³⁷ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 8.

CAPITOLO SECONDO

LE DESTINAZIONI TURISTICHE: INQUADRAMENTO CONCETTUALE E CARATTERISTICHE

2.1 LA DESTINAZIONE TURISTICA: UN INQUADRAMENTO CONCETTUALE

In tempi recenti, sono andati moltiplicandosi i contributi di studiosi e operatori volti a sostenere, in virtù di differenti approcci disciplinari, l'implementazione di forme organizzative reticolari nel settore turistico.

A tal proposito, al fine di esaminare le modalità attraverso cui l'aggregazione reticolare può contribuire al perseguimento di una più solida condizione di competitività per le aziende del settore turistico, si ritiene necessario fornire, preliminarmente, alcune nozioni volte ad inquadrare, nella prospettiva economico-aziendale propria del presente lavoro, la destinazione turistica.

L'espressione *destinazione turistica*, per quanto sia oggi di uso comune nell'ambito della letteratura, indica un concetto che ancora, tanto nella teoria quanto nella prassi operativa, è lontano dall'assumere un significato univoco.

Relativamente a tale definizione, invero, non è raro trovare utilizzati quali sinonimi del termine *destinazione* le denominazioni area, località, luogo, regione, comprensorio; in alcuni casi, essa rappresenta un luogo ove vengono offerti e realizzati prodotti turistici; in altri, si privilegia la dimensione percettiva del concetto di destinazione da parte dei fruitori potenziali ed effettivi; in altri casi ancora, le due prospettive di lettura vengono sovrapposte, considerando destinazione un luogo reputabile tale sotto il profilo dei produttori e dei consumatori¹.

¹ Alcune destinazioni, inoltre, sono determinate artificialmente poiché i confini sono determinati da scelte politiche e storiche senza considerare le preferenze turistiche e le caratteristiche dell'industria turistica; altre volte, invece, i confini geo-politici vengono annullati dallo stesso turista.

Si potrebbe quindi affermare che, pur partendo dal comune riconoscimento che la componente principale della destinazione è il prodotto turistico, le interpretazioni si discostano quando si tratta di stabilire se prevalente debba essere la prospettiva della domanda o quella dell'offerta.

Franch, che offre un contributo interessante nel cercare di porre a confronto i vari approcci allo studio delle destinazioni turistiche, sostiene che «per gli studiosi che assumono la prospettiva della domanda, la destinazione diviene prodotto unitario attraverso l'esperienza di fruizione del turista, per quelli che assumono il punto di vista dell'offerta tale unitarietà non può prescindere dall'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico»².

Analizzando le diverse definizioni che nel tempo sono state proposte, è possibile rilevare come le stesse risultino caratterizzarsi per un costante riferimento a³:

- a) uno spazio geografico ben definito;
- b) il riferimento ad un'offerta (un prodotto) che nasce dalla messa a sistema di un insieme di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti sul territorio della destinazione;
- c) un mercato (segmenti di domanda) e, quindi, alla gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.

Secondo la prospettiva di analisi di tipo economico-aziendale, una destinazione non può essere ricondotta semplicemente ad un luogo, un'ubicazione o, infine, ad un'area o località geografica-territoriale con confini amministrativi ben definiti; piuttosto, la *destinazione turistica* è da intendersi, come si vedrà più approfonditamente nel prosieguo della trattazione, quale *insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito,*

² FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 4.

³ TAMMA M., *Destination management, op. cit.*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 17. Si veda, inoltre, MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, pp. 70-71.

località, area), sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva, che valorizza le risorse e la cultura locali.

Peraltro, lo studio condotto sul tema delle destinazioni turistiche fa riferimento, principalmente, ad un filone di contributi di matrice economico-aziendale focalizzati sul governo della destinazione intesa come soggetto strategico e competitivo rispetto al quale è possibile formulare strategie di posizionamento, identificare fonti di vantaggi competitivi, identificare i soggetti, le risorse e le attività necessarie per realizzarli.

È evidente, inoltre, come la suddetta azione di governo possa trovare specifica espressione nel governo delle relazioni di strumentalità e complementarità che necessariamente devono poter sussistere tra le differenti componenti dell'offerta presenti nel territorio, facenti capo a soggetti aziendali di norma differenti per natura e finalità istituzionale.

Prima ancora di passare ad esaminare le problematiche relative all'attività di gestione di una destinazione, si è ritenuto utile procedere inizialmente ad un esame della letteratura nazionale ed internazionale più recente sui concetti di *destinazione turistica*; lo sforzo di schematizzazione del concetto non viene naturalmente effettuata per giungere necessariamente ad una visione unica, appiattita su di una sola interpretazione, quanto per permettere una puntualizzazione delle differenze di significato e, attraverso la pluralità di accezioni che ne scaturiscono, nel disporre di una ricchezza di definizioni maggiore.

D'altronde, qualsiasi definizione ha natura convenzionale e perciò il problema non è tanto quello di pervenire ad una sola definizione, quanto piuttosto di esplicitare il punto di vista che si assume.

Pertanto, di seguito, i diversi contributi sul concetto di destinazione turistica vengono presentati seguendo la tradizionale ripartizione in contributi nella prospettiva:

- della domanda;
- dell'offerta;
- olistica.

2.1.1 IL PUNTO DI VISTA DELLA DOMANDA

Adottando la prospettiva della domanda, la destinazione è definita come «un contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione»⁴. L'Autore afferma ancora che le destinazioni possono essere definite come «un vasto insieme di prestazioni articolate e integrate per determinati segmenti di turisti» e che, per garantirne l'unitarietà funzionale, «è necessario assolvere diversi compiti di carattere collaborativo, che si possono ricavare direttamente dalle caratteristiche peculiari del prodotto turistico»⁵.

Pertanto, secondo l'Autore, un "luogo" diventa destinazione solo quando esso è capace di interagire con la domanda turistica, ossia quando su di esso insiste un insieme di prodotti, di servizi e di attrattive antropiche e artificiali capaci di attrarre flussi turistici che vedono in esso la meta della propria vacanza.

Partendo dal presupposto che la destinazione turistica dovrebbe mostrarsi al turista come una realtà territoriale a immagine unica, omogenea e coerente, la prospettiva della domanda si basa sull'idea che i confini geografici della destinazione debbano essere definiti prevalentemente in relazione:

⁴ BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination management, op. cit.*, p. 86 e ss. Inoltre, egli definisce la destinazione quale "prodotto turistico che in alcuni mercati compete con altri mercati" ed un'area che consiste "di tutti i servizi e prodotti che un turista consuma durante il suo soggiorno". BIEGER T., *Reengineering destination marketing organization – the case of Switzerland*, in *The Tourist review*, vol. 3, 1998, p. 7.

⁵ BIEGER T., *Destination management e finanziamenti, op. cit.*, p. 86. Anche Ziltner definisce la destinazione come "un package di prestazioni per determinati segmenti di utenza", in cui non contano tanto i singoli fattori di attrattiva, ma la loro combinazione operata dal turista secondo il proprio sistema di gusti e preferenze, ovvero come spazio entro il quale il turista si muove. ZILTNER W., *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in MUSSNER R., PECHLANER H., SCHOENHUBER A., *Management della destinazione*, Verlag Ruegger, Zurigo, 1999, p. 131.

- all'ampiezza dei bisogni e delle esigenze di cui la domanda turistica è portatrice in modo più o meno consapevole⁶;
- al modo in cui la domanda turistica risulta effettivamente vivere e percepire la propria esperienza di vacanza⁷.

Il turista vive e percepisce un'esperienza globale e complessiva che porta a sintesi l'insieme di tutte le attrattive, beni, servizi ed esperienze di cui ha usufruito e si è avvantaggiato durante il soggiorno nella destinazione. Ciò equivale a dire che il turista valuta il prodotto-destinazione nella sua interezza.

Per tale motivo, il concetto di destinazione viene spesso associato a quello di *prodotto turistico globale*⁸, inteso come «*tutto l'insieme di fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse dell'ambiente naturale e sociale) in cui il turista traduce - in base alle proprie motivazioni, alla propria cultura e al proprio sistema di valori, alle informazioni e all'esperienza, alla sua personalità e alle condizioni socio-economiche in cui si trova - la propria domanda specifica*»⁹.

⁶ SAINAGHI R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, op. cit., p. 13. Sempre in questa prospettiva, Sainaghi per destinazione turistica intende “un ambito geografico circoscritto dove opera una popolazione di PMI capace di servire un insieme sufficientemente stabile di segmenti di clientela che hanno scelto la località come meta di un proprio viaggio, a prescindere dalle motivazioni”. SAINAGHI R., *Destination management e competitività delle imprese turistiche*, in COCCIA F.M., COCCO G. A., *Impresa Turismo*, 1^a Assise nazionale degli Amministratori camerale del turismo, Roma, 2005, p. 40.

⁷ LAESSER C., *Destination management: sfide per la politica turistica del futuro*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., LAESSER C., *Politiche del turismo e destination management*, Touring Editore, Milano, 2003, p. 45.

⁸ Per Casarin il concetto di destinazione è di fatto assimilato all'idea di prodotto turistico globale assumendo che il punto di riferimento del turista è tendenzialmente composito e si declina in un insieme di fattori ambientali e strumentali nel quale confluiscono:

- a) gli elementi d'attrazione e delle aree di transito;
- b) i servizi e le *facilities*;
- c) l'immagine della destinazione;
- d) l'informazione.

L'Autore, inoltre, ricorda che la disponibilità di elementi di attrazione resta solo un potenziale turistico fino a che non avviene la valorizzazione tramite la costruzione di elementi di accesso all'area e l'attivazione di servizi e *facilities* necessari per la fruizione della vacanza. CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, op. cit.

⁹ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., p. 36. Si veda anche RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit.

Sempre nella prospettiva della domanda, per Manente e Cerato, il concetto di destinazione può assumere molteplici significati; essa «*può essere interpretata da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale, ecc. Ogni attore della destinazione (gli operatori, i visitatori, la popolazione locale) ne ha una percezione, risultato dell'immagine veicolata e di ciò che viene percepito, degli stimoli e delle influenze ricevuti dall'ambiente socio-economico-culturale in cui vive e opera, delle esigenze e attese, delle esperienze passate, del comportamento di acquisto e di consumo*»¹⁰. Pertanto, secondo gli Autori, comprendere il *sistema destinazione* implica, innanzitutto, capire, razionalizzare, organizzare ruoli e azioni degli attori locali, i legami tra questi, le interazioni, comprendere come i singoli prodotti e servizi di ciascuno di essi contribuiscono alla creazione dell'esperienza complessiva che il turista vive nella destinazione.

Ancora, per Martini, quello di destinazione è un concetto più ampio di quello di località: «*una località diviene infatti destinazione soltanto attraverso l'interazione con la domanda turistica, quando divenga una meta che si posiziona all'interno delle preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori di attrattiva*»¹¹.

Pechlaner, infine, qualifica le destinazioni come «*entità concorrenziali spazialmente definite, intese come prodotti o insieme articolato e integrato di prodotti che il turista, ovvero il cliente, considera come determinanti nell'ambito del proprio soggiorno*»¹². Accanto allo spazio geografico scelto dal turista come meta del suo viaggio, ai fini della scelta della destinazione va assumendo crescente importanza l'interesse specifico di un determinato turista o segmento, nonché gli insiemi articolati e integrati di prodotto specifici.

¹⁰ MANENTE M., CERATO M., *Destination management per creare valore*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination management, op. cit.*, pp. 56-57.

¹¹ MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche, op. cit.*, p. 70. Per ulteriori approfondimenti, inoltre, si rimanda a MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali, op. cit.*

¹² MATZLER K., PECHLANER H., *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination management, op. cit.* p. 111. JAGER B., PECHLANER H., *Kultur als Destination?*, in PECHLANER H., *Burgen und Schlösser zwischen Tradition und Wirtschaftlichkeit: Probleme und Perspektiven, Collana Management e cultura d'impresa, Accademia Europea Bolzano, vol.1, Verlag Linde, Vienna, 1999, 211-225.*

In sintesi, il comune denominatore per questi studiosi è l'esperienza del turista che, selezionando e combinando gli elementi a lui più consoni che andranno a comporre la vacanza, definisce la destinazione. Pertanto, secondo la prospettiva della domanda, il luogo geografico non coincide con la destinazione ma, al contrario, è soltanto uno dei fattori che la compongono; in tale prospettiva, lo studio della gestione della destinazione (*Destination Management*) si indirizza sull'individuazione delle caratteristiche dei segmenti di domanda, sull'analisi delle motivazioni e dei comportamenti dei turisti e su una corretta valutazione del grado di conoscenza di fedeltà pregressa che gli stessi turisti manifestano rispetto al prodotto-destinazione nel suo complesso.

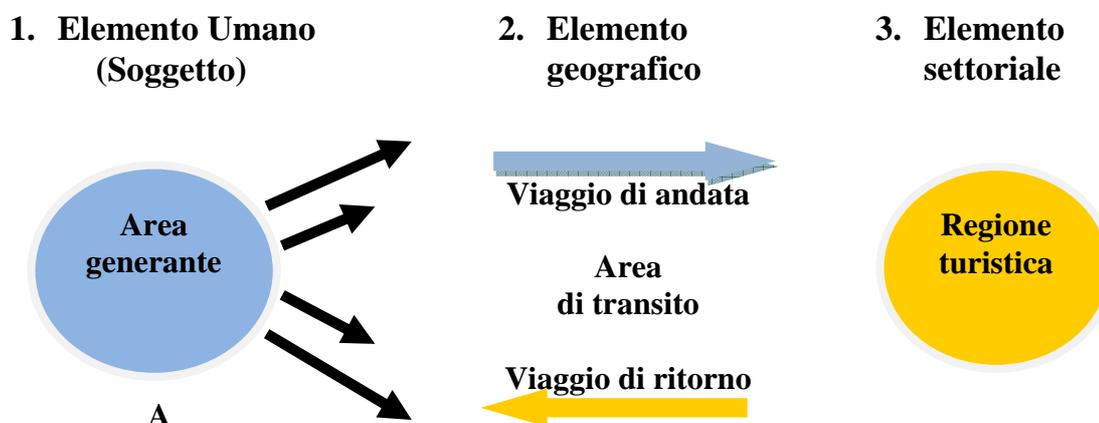
Di seguito, inoltre, si riprende il modello di *sistema turistico* elaborato da Leiper, che permetterà di individuare chiaramente gli elementi costitutivi dello stesso, ovvero il soggetto, l'elemento geografico e l'elemento settoriale¹³ e che, nel corso della trattazione, sarà applicato alle differenti prospettive di analisi.

¹³ Il modello si sviluppa attorno a tre elementi:

- l'elemento umano, cioè il turista portatore di bisogni e di attese legati al viaggio e soggetto attivo nel processo di produzione e consumo di servizi turistici;
- l'elemento geografico, composto dall'area generante, l'area di transito e l'area destinazione;
- la filiera turistica, intesa come il complesso di attività necessarie per organizzare, produrre ed erogare il prodotto turistico.

Cfr. LEIPER N., The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979, pp. 390-407.

Fig. 2.1 – Prospettive di analisi - Domanda



Fonte: riadattamento modello LEIPER N., *op. cit.*, 1979

Come si evince dal modello, nella prospettiva della domanda, la destinazione turistica è concepita, quindi, come un insieme di fattori di attrattiva e di servizi e percepita nella sua impalpabile globalità, materializzandosi nell'esperienza complessivamente vissuta dal turista da quando lascia la propria dimora a quando vi rientra.

2.1.2 IL PUNTO DI VISTA DELL'OFFERTA

Adottando la prospettiva dell'offerta, il concetto di destinazione corrisponde a quello di località inteso come l'insieme dei prodotti, servizi ed esperienze turistiche – complementari e interconnessi – realizzati e/o organizzati da una pluralità di produttori che svolgono la propria attività, direttamente o indirettamente a valenza turistica, su un determinato territorio allo scopo di

rispondere alla loro domanda di riferimento, attuale e/o potenziale, in modo proattivo più che reattivo/adattivo¹⁴.

Partendo da tale prospettiva, Tamma afferma che la destinazione¹⁵ dovrebbe essere studiata non solo in quanto luogo definito secondo criteri geografici e/o amministrativi, ma in quanto *Sistema locale di offerta turistica* (SLOT)¹⁶, ovvero «*insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*»¹⁷. In questo senso, la destinazione non è semplicemente uno spazio geografico ma, al contrario, un luogo gestito, dove è rinvenibile un'impostazione strategica e una chiara visione manageriale.

Il concetto di sistema di offerta, pertanto, identifica e descrive gli attori, e le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico; se si considera che «*il prodotto turistico globale richiesto da un cliente si compone di un insieme più o meno vasto di fattori di attrattiva, dal punto di vista dell'offerta il prodotto turistico erogato non può che essere definito come l'insieme simmetrico*

¹⁴ “Mentre infatti un luogo [...] tende a gestire in modo reattivo/adattivo i flussi turistici e i loro comportamenti, un luogo inteso come destinazione contiene in sé l'idea di pro attività, ovvero la realizzazione di un progetto strategico attraverso il quale definire in senso evolutivo la migliore interazione possibile fra i fattori di attrattiva offribili e la clientela obiettivo, tenendo conto di tutti gli elementi chiamati in causa dalle decisioni assunte. MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in FRANCH M., (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 71. Cfr., inoltre, TAMMA M., 1996, 2000, 2002; BRUNETTI F., 2002.

¹⁵ “Nel lessico “destinazione” è semplicemente il luogo di arrivo di un viaggio. Un luogo assume la qualità della destinazione (tappa intermedia o unica che sia) solo se esiste un viaggiatore che vede in quel luogo una meta di viaggio, e quindi, nei termini che a noi interessano, se esiste una domanda.” TAMMA M., *Destination management, op. cit.*, p. 18.

¹⁶ In letteratura economico aziendale è ormai diffuso e consolidato l'utilizzo del concetto di SLOT, mentre a livello legislativo è utilizzato il concetto di STL (sistema turistico locale) [Legge 135/2001]. Si richiamano al modello SLOT anche MARTINI U., 1996, 2002; DELLA CORTE V., 2000.

¹⁷ Pertanto, Tamma concepisce la destinazione “[...] come un sistema di offerta complesso in cui possono convivere e intrecciarsi molteplici prodotti e forme di aggregazione, e in cui l'interdipendenza economica e decisionale dei numerosi attori che ne fanno parte (...) può dar luogo a situazioni di coordinamento e integrazione diverse per grado e modalità”. TAMMA M., *Destination management, op. cit.*, p. 23. Per altri approfondimenti si veda anche TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management, op. cit.*, p. 33; RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità, op. cit.*, p. 41.

di fattori d'attrattiva che vengono realizzati e/o organizzati da un aggregato di operatori per rispondere alla domanda dell'utilizzatore attuale o potenziale»¹⁸.

Per cogliere fino in fondo la prospettiva dell'offerta è necessario presentare il modo in cui i diversi Autori affrontano le politiche di gestione di una destinazione turistica e risolvono quindi il problema del coordinamento decisionale fra una pluralità di soggetti – pubblici e privati, profit e non profit – ognuno responsabile per una o più delle risorse e attrattive che compongono e definiscono il sistema di offerta della destinazione¹⁹.

A tal riguardo, i contributi della letteratura economico-aziendale ritengono che il sistema di offerta di una destinazione possa corrispondere, in base alle diverse modalità di coordinamento e di integrazione rinvenibile tra gli operatori e le relative risorse, ad uno dei seguenti modelli²⁰:

- frammentazione;
- leadership;
- integrazione.

Il sistema di offerta è frammentato quando tra gli operatori e le relative risorse è rinvenibile uno scarso livello di integrazione. In tal caso, la valorizzazione dell'offerta avviene, quindi, prevalentemente ad opera della domanda o di aziende isolate operanti in autonomia (*punto-punto*).

¹⁸ Tale insieme di operatori, che può essere più o meno ampio, più o meno coeso, può essere composto da organizzazioni pubbliche o private che producono beni, servizi, informazioni, gestiscono, controllano, valorizzano risorse ambientali, naturali e antropiche. TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., p. 39. Secondo Tamma, inoltre, nel concetto di destinazione si possono riconoscere due matrici che tra di loro si intrecciano: una prima descrittiva poggia sul concetto di luogo/distretto turistico in cui, essendosi sviluppate in varia misura attività turistiche, si offrono e vengono fruiti, prodotti turistici (l'assetto e l'organizzazione del luogo turistico); la seconda interpretativa ha, invece, il suo fondamento nel concetto di prodotto turistico quale specifica offerta presente sul mercato che coinvolge un insieme di risorse, attività, attori di un determinato territorio.

¹⁹ Nel modello elaborato da Laws, la destinazione turistica come sistema si caratterizza per essere un "gruppo di attori legati da relazioni con specifiche regole, in cui l'azione di ciascun soggetto influenza quella degli altri, così che gli obiettivi comuni devono essere definiti e raggiunti in modo coordinato". Cfr. LAWS E., *Tourism Destination Management*, Routledge, London, 1995, p. 37.

²⁰ TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., pp. 42-43; TAMMA M., *Destination management*, op. cit., pp. 23 e ss. A tali modelli corrispondono situazioni nelle quali la relazione domanda-offerta si presenta, rispettivamente, del tipo *punto-punto*, *package* e *network*. Sull'argomento, si rimanda al § 1.4.2 - Capitolo Primo. Inoltre, per approfondimenti sulle tre configurazioni, si vedano, tra gli altri, RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità*, op. cit.; MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche*, op. cit.

Si ha, invece, leadership quando l'offerta trova accesso al mercato principalmente ad opera di imprese (ad esempio, tour operator o agenzie di incoming) che assumono, appunto, la funzione di leader nella creazione e promozione dell'offerta turistica della destinazione sottraendo, per tale via, parte dell'autonomia strategica e del valore aggiunto agli operatori locali (*package*).

Infine, il modello di integrazione si caratterizza per la possibilità di rinvenire, tra gli operatori locali, comportamenti di collaborazione e, quindi, di integrazione, di medio-lungo periodo (*network*).

In tale prospettiva, la maggior parte degli studiosi di *Destination Management* convengono con l'idea che la capacità di attrazione e competizione di una destinazione cresce al crescere del livello di integrazione e di coordinamento interorganizzativo tra i diversi operatori che a vario titolo sono coinvolti, più o meno direttamente, nella messa a punto dell'offerta turistica.

Sulla scia di tale considerazione, si fa sempre più concreta l'idea secondo la quale la situazione ottimale sia rinvenibile laddove la destinazione turistica venga espressamente concepita e gestita alla stregua di una rete interorganizzativa governata, ossia una rete nella quale è rilevabile la presenza di un'organizzazione guida (l'organo di *metamanagement*) che abbia il preciso compito di coordinare strategicamente la varietà delle risorse e degli operatori rilevabili nella località²¹.

L'organo di *metamanagement* – architetto e cabina di regia della destinazione – dovrebbe prevedere, infatti, la partecipazione delle principali rappresentanze delle categorie di operatori pubblici e privati che risultano, a vario titolo, partecipare alla messa a punto e alla promozione del sistema di offerta della destinazione²². Tale organo rappresenta, quindi, quella forma

²¹ Una simile interpretazione delle destinazioni fa sì che questa non possa essere correttamente configurata, come alcuni contributi sembrano fare, come un distretto non essendo in quest'ultimo rinvenibile, da un lato, la presenza di un soggetto strategicamente leader e, dall'altro, il carattere di apertura tipico di una destinazione turistica.

²² Difatti, la responsabilità strategica e di sviluppo di una destinazione non può essere attribuita esclusivamente né agli operatori pubblici, per la mancanza di competenze e capacità tipicamente possedute dalle organizzazioni private, né tanto meno a quelli privati, per le difficoltà che questi ultimi incontrerebbero nel cercare di catalizzare legittimazione e consenso intorno alle proprie iniziative.

organizzativa e quello strumento di integrazione che, ex-ante rispetto all'erogazione del prodotto, consente la creazione e lo sviluppo del sistema di offerta che è, appunto, la destinazione²³.

Peraltro, sarebbe proprio l'azione di questo organo meta-direzionale a favorire l'emersione dalla struttura del territorio di un sistema di offerta – la destinazione – che sia competitivo rispetto a quello delle località turistiche concorrenti e, quindi, capace di attrarre flussi turistici compatibili alle proprie necessità di sopravvivenza²⁴.

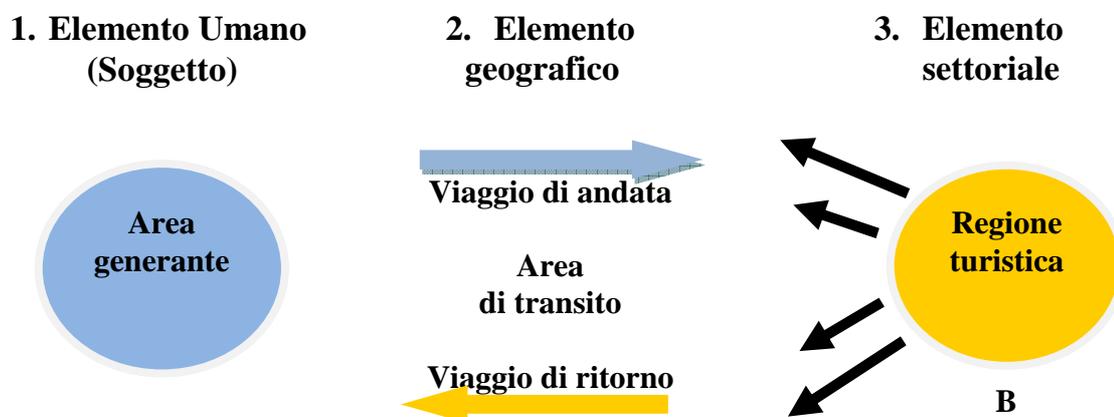
In conclusione, secondo gli Autori che assumono il punto di vista dell'offerta e come si evince dal modello di seguito riportato, l'unitarietà del prodotto turistico non può prescindere dall'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico.

TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, op. cit., p. 53; TAMMA M., *Destination management*, op. cit., p. 34.

²³ TAMMA M., *Prodotti, attori, relazioni e tecnologia*, in AA.VV., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, RISPOLI M. (a cura di), op. cit., p. 30.

²⁴ In ciò è rinvenibile l'utilità che l'approccio sistemico vitale assume nel governo di una destinazione. Per approfondimenti, si rimanda a GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit. Tra i contributi che hanno adottato tale approccio nello studio delle problematiche di *destination management* si veda, anche, GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit.; PENCARELLI T., FORLANI F., *Il marketing dei distretti turistici*, op. cit.

Fig. 2.2 – Prospettive di analisi - Offerta



Fonte: riadattamento modello LEIPER N., *op. cit.*, 1979

2.1.3 LA PROSPETTIVA OLISTICA

In tale scenario, alcuni studiosi ritengono che «l'approccio più completo sembra essere quello che dichiara esplicitamente le molteplicità dei punti di vista nella definizione di destinazione e tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti di prodotto, la prospettiva della domanda e dell'offerta»²⁵.

In primo luogo, per Della Corte, la destinazione «si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una

²⁵ FRANCH M. (a cura di), *Destination management, op. cit.*, p. 4. Tale impostazione si ritrova in DELLA CORTE V., 2000, 2009; PENCARELLI T., 2003. Anche Matzler e Pechlaner affermano che “gli elementi fondamentali nella definizione delle destinazioni sono le componenti di contenuto e di prodotto da un lato, e la componente spaziale/geografica, dall'altro. La destinazione turistica si definisce quindi sia a livello di spazio sia di contenuto, in modo da soddisfare le esigenze e i bisogni di un mercato o di un gruppo di utilizzatori”. MATZLER K., PECHLANER H., *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination management, op. cit.* p. 111

forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti per promuovere la località turistica nel suo insieme»²⁶.

Anche secondo Furlan, la destinazione, «*indica la meta finale del visitatore, il suo obiettivo di viaggio, il luogo fisico in cui si trovano i prodotti che il consumatore acquisterà. Tuttavia, il termine destinazione, nel management turistico, esprime anche il concetto dell'organizzazione dell'offerta, cioè dell'insieme organizzato dei servizi e delle attrattive locali»²⁷.*

Infine, Pencarelli definisce la destinazione come «*il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita. La destinazione turistica rappresenta così un polo territoriale omogeneo (località) con vocazione alla produzione-erogazione di uno o più prodotti turistici»²⁸.*

Essa identifica, quindi, un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall'offerta e dalla domanda, che si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva percepiti come differenziati dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente al mercato dagli attori distrettuali²⁹.

²⁶ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 5. L'autore sostiene ancora che "Questa realtà articolata, per uno sviluppo integrato, richiede il ricorso ad un processo di pianificazione per l'intera destinazione, che punti sulle risorse e competenze strategiche, ossia quelle in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per la località nel suo complesso. Ma, condizione preliminare per la realizzazione di tale processo è la presenza, come già osservato, di una società, o comunque un organismo strategicamente leader, che coordini e sviluppi i fattori d'attrattiva della località". DELLA CORTE V., *ibidem.*, p. 9.

²⁷ FURLAN M.C., *Il marketing della destinazione turistica*, in CASARIN F. (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici*, op. cit., p. 311.

²⁸ PENCARELLI T., SPLENDIANI S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, in *Mercati e Competitività*, n. 2, 2008, p. 93. Sull'argomento, si veda anche PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, op. cit.

²⁹ L'Autore introduce il concetto di *distretto turistico*, caratterizzato da consapevolezza sistemica degli attori e dalla presenza di uno o più organi di governo e che, pertanto, può essere riletto nella prospettiva sistemica e qualificarsi come sistema vitale allorché sia possibile identificare con chiarezza una struttura operativa ed un organo di governo in grado di assicurare il finalismo unitario della sopravvivenza del sistema turistico. Cfr. PENCARELLI T., SPLENDIANI S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici, in *Mercati e Competitività*, op. cit.

In un successivo lavoro, inoltre, Pencarelli in collaborazione con Forlani³⁰, ha cercato di mettere in relazione il concetto del distretto con i concetti di esperienza turistica³¹ e il concetto di sistema vitale³²; da ciò, ne è emerso che «*la destinazione turistica è il luogo ove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa (input di risorse e competenze) atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici (output) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati (bundling) di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni*»³³.

Secondo tale approccio, è soltanto utilizzando congiuntamente le due prospettive definitorie e di analisi che si può pervenire alla definizione di un prodotto destinazione. Difatti, il concetto di destinazione si presenta, come si evince dal modello seguente, come un costrutto aperto che viene concepito, definito e realizzato con il concorso del turista e dell'insieme delle imprese e delle organizzazioni pubblico-private che operano dal lato dell'offerta.

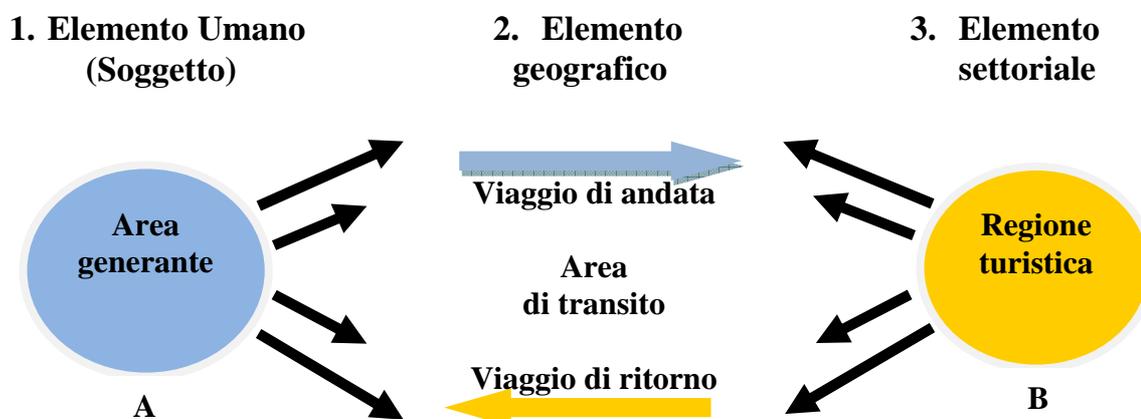
³⁰ PENCARELLI T., FORLANI F., Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, *op. cit.*

³¹ Il modello dell'*economia delle esperienze* è stato elaborato da Pine e Gilmore. Per approfondimenti, si rimanda a PINE J., GILMORE J., *L'Economia delle esperienze, oltre il servizio*, Etas, Milano, 2000.

³² Il modello cui si fa riferimento è quello di Golinelli, di cui si è già diffusamente trattato nel corso del lavoro e per il quale si rimanda a GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, *op. cit.*

³³ PENCARELLI T., SPLENDIANI S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici, in *Mercati e Competitività*, *op. cit.*, p. 94.

Fig. 2.3 – Prospettive di analisi - *Overlapping*



Fonte: riadattamento modello LEIPER N., *op. cit.*, 1979

Rispetto alle tre prospettive di analisi identificate dalla letteratura – della domanda, dell'offerta e olistica –, la prospettiva di seguito adottata è quella olistica, in ragione della centralità del concetto di interazione tra soggetti e della rilevanza delle attività di coordinamento tra i singoli attori ai fini della realizzazione di un sistema di prodotto coerente con i bisogni e le attese dei segmenti serviti.

2.2 TIPOLOGIE DI DESTINAZIONI

Al fine di pervenire ad una chiara delimitazione del significato di destinazione turistica, si ritiene opportuno di seguito considerare le differenti tipologie che sono state individuate nel tempo in letteratura.

Primo fra tutti, Ejarque propone tre tipologie di destinazione³⁴:

³⁴ EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003, p. 237.

- *diffusa*, che si ha quando non esiste integrazione tra i prodotti e le attrattive turistiche, poiché non esiste né coordinamento né collaborazione tra i produttori dei servizi;
- *dipendente*, che si verifica, invece, in presenza di destinazioni mature in cui sono degli operatori esterni (ad esempio, i tour operator) a gestire la creazione e la promozione dei pacchetti turistici e, quindi, le risorse del territorio;
- *integrata*, che si contraddistingue, infine, per l'esistenza di un gruppo di attori locali legati da relazioni con specifiche regole e organizzati per il raggiungimento di un obiettivo comune e condiviso.

Martini, invece, raggruppa le diverse forme di destinazione in due principali tipologie³⁵:

- *destinazioni corporate*, ovvero quei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale e orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato³⁶;
- *destinazioni community*, ovvero luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand³⁷.

Mentre, nel primo caso, si tratta per lo più di destinazioni etero-governate, nel secondo, la dimensione sistemica è l'elemento cruciale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico.

La necessità di differenziare i diversi sistemi turistici in relazione al grado di integrazione e di condivisione tra le diverse componenti ed in merito al ruolo

³⁵ MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 90.

³⁶ MARTINI U., *ibidem*, p. 91.

³⁷ In particolare, per la *destinazione community*, le risorse e le attività sono possedute per lo più da imprese indipendenti (quasi sempre locali) e l'ente pubblico territoriale ricopre un ruolo fondamentale poiché controlla e sostiene l'offerta attraverso finanziamenti. MARTINI U., *ibidem*, p. 93.

svolto dall'organo di governo viene chiarita anche dall'approccio sistemico vitale mediante il grado di compimento del sistema turistico. In tal senso, Nigro e Trunfio affermano che le destinazioni si possono manifestare secondo tre configurazioni che consentono di identificare³⁸:

- *sistemi turistici embrionali*, caratterizzati dall'aggregazione nell'ambito dello stesso ambito territoriale, di componenti di dotazioni e sistemiche senza che, però, vi sia un soggetto decisore preposto a coordinare ed indirizzare le azioni sul sistema stesso. Per tale motivo, in alcuni casi, la mancanza di convergenza tra le decisioni ed azioni conduce al prevalere di una logica individuale che potrebbe, al tempo stesso, innescare processi di crisi per il sistema turistico nel suo complesso³⁹;
- *sistemi turistici in via di compimento*, caratterizzati, al contrario, dalla presenza di un soggetto decisore che ha il ruolo di promozione e valorizzazione del sistema turistico perseguito mediante l'esercizio di funzioni di indirizzo e di coordinamento delle attività delle componenti presenti nella struttura operativa⁴⁰;
- *sistemi turistici vitali compiuti*, nei quali, infine, vi è la presenza di un organo di governo con pieni poteri di indirizzo, coordinamento e controllo espressi mediante la definizione di una strategia di sviluppo territoriale e del ruolo da attribuire alle componenti di dotazione e sistemiche⁴¹.

La coerenza strategica e la possibilità di porre in essere comportamenti coordinati e rivolti ad una condivisa finalità sono, senza dubbio, un fattore

³⁸ NIGRO C., TRUNFIO M., La competitività tra territori: verso un modello di analisi della coevoluzione del sistema territoriale e del sistema impresa, in *Esperienze d'impresa*, n. 2, 2002, p. 73.

³⁹ Si pensi ad albergatori, ristoratori, stabilimenti balneari che agiscono in modo del tutto indipendente o, ancora, alla mancanza di coordinamento tra le iniziative del turismo balneare e di quello culturale.

⁴⁰ Tali tipologie di sistemi turistici risultano frequenti e costituiscono la manifestazione di processi auto-organizzativi, associati alla creazione di enti e strutture operative in grado di coordinare azioni sul territorio in vista del perseguimento di obiettivi di volta in volta identificati dalla concertazione di numerose componenti sistemiche. Ciò che risulta significativo in tali sistemi è la consapevolezza dell'appartenenza al medesimo contesto territoriale e la necessità di coordinare le diverse iniziative che favoriscono lo sviluppo turistico in modo da proporre un'offerta turistica integrata in grado di esprimere un'identità territoriale coesa.

⁴¹ Tali sistemi possiedono tutte le caratteristiche e rispondono a tutte le leggi dei sistemi vitali.

qualificante la capacità competitiva di un sistema turistico. Tali componenti sono, tuttavia, presenti in misura diversa a seconda del grado di compimento del sistema stesso.

Secondo Della Corte, peraltro, possono esistere⁴²:

- *località turisticamente già note*, caratterizzate da un'offerta organizzata e più o meno integrata, in cui può essere opportuno realizzare operazioni promozionali congiunte per un ulteriore sviluppo dell'area;
- località per le quali, invece, diviene necessario un piano di *riqualificazione dell'offerta locale* al fine di migliorare gli standard qualitativi dei servizi e, quindi, consentire un adeguato riposizionamento strategico della destinazione⁴³;
- località, infine, nelle quali occorre intervenire con la progettazione ed il lancio di sistemi locali di offerta *in aree di nuova valorizzazione*.

In tutti i casi delineati, afferma ancora Della Corte, «*occorre una corretta ed efficace politica del turismo, che identifichi i fattori di attrattiva su cui puntare per la valorizzazione o lo sviluppo della destinazione e valuti le risorse e competenze, sia a livello di piccola impresa che in termini di sinergie comuni, individuando il potenziale strategico generabile*»⁴⁴.

Anche Pencarelli, con riferimento al concetto di destinazione, individua due tipologie distrettuali sottolineando che «*al crescere di consapevolezza, fiducia e collaborazione ed all'apparire di metamanager strategici, i distretti turistici evolvono da forme spontanee e casuali (**distretto casuale**) a forme più consapevoli, più organizzativamente strutturate e maggiormente governate in logica unitaria (**distretti in senso stretto**). Viceversa, e simmetricamente, al diminuire della fiducia, della propensione a collaborare ed a trovare modalità di*

⁴² DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 110.

⁴³ Nelle località dove già esistono delle attività turistiche può essere opportuno intervenire strategicamente attraverso una programmazione della riqualificazione dell'offerta o la realizzazione di interventi promozionali e di marketing, così da incentivare i flussi e migliorare i target di turisti di riferimento. In simili circostanze, occorre una *leadership* definita, di un soggetto che assuma le funzioni di coordinamento e/o promozione dell'offerta locale.

⁴⁴ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 111.

governo unitario, i distretti in senso proprio possono dissolversi e tornare a forme spontanee, sprovviste di elementi di strutturazione e governabilità unitaria»⁴⁵.

Peraltro, i *distretti in senso stretto* di cui parla Pencarelli, possono prendere forma attraverso due diverse strutture relazionali: la rete e la costellazione. Più precisamente, la rete presenta logiche intenzionalmente collaborative e reciprocamente fiduciarie, nonché una configurazione paritaria, nel senso che tra i soggetti sussistono collegamenti solo di tipo orizzontale, che richiede la convergenza di volontà comuni⁴⁶.

Anche la costellazione, come la rete, presenta logiche intenzionalmente collaborative e reciprocamente fiduciarie, ma con una configurazione dell'offerta contraddistinta da una maggiore asimmetria tra i partecipanti, nel senso che in essa è presente un soggetto che si trova in una posizione differenziata rispetto agli altri sotto il profilo funzionale⁴⁷. Tale soggetto funge da guida o coordinatore della costellazione, svolgendo funzioni di governo strategico ed orientando di fatto le scelte di fondo dell'aggregazione, altrimenti definite collegialmente con interazioni reciproche.

⁴⁵ PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche, *op. cit.*, p. 479. Una impostazione distrettualistica è anche quella di Sainaghi, che qualifica la destinazione sulla base di tre criteri: la dimensione geografica, la dimensione delle attrattive offerte, la dimensione strategico-organizzativa. Sainaghi definisce sinteticamente il concetto di distretto turistico come una porzione geografica stabile e circoscritta dove ha sede un nodo di offerta in grado di soddisfare i bisogni di un insieme di target di clientela che hanno scelto il distretto come sede del proprio soggiorno temporaneo. SAINAGHI R., *La gestione sovraordinata dei distretti turistici: un modello generale di destination management*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, *op. cit.*, pp. 208-209.

⁴⁶ Nella rete, invero, gli attori sono fortemente coscienti di realizzare un prodotto unitario la cui competitività dipende dalla capacità dei soggetti distrettuali di agire collettivamente guidati da obiettivi comuni e condivisi. Il collegamento tra gli attori, quindi, non è casuale, ma appare più verosimilmente deliberato, frutto cioè di un comportamento intenzionalmente volto all'attivazione di strutture relazionali apposite. Si parla di rete, inoltre, quando ogni attore è collocato alla pari degli altri, ovvero, nel distretto non emergono soggetti stabili con funzioni di capofila strategico, funzioni assunte di volta in volta da leader emergenti nella situazione competitiva. La rete è d'altra parte una configurazione la cui realizzazione risulta più difficile, dato che non è di norma facile la condivisione di obiettivi tra soggetti numerosi ed eterogenei.

⁴⁷ Anche nel caso della costellazione gli attori sono fortemente coscienti di realizzare un prodotto unitario la cui competitività dipende dalla capacità dei soggetti distrettuali di agire collettivamente guidati da obiettivi comuni e condivisi. Come osserva Brunetti, però, "configurazioni come quella reticolare o della costellazione, allo stato attuale, appaiono più come la frontiera da raggiungere da parte delle località che intendono proporsi secondo un modello turisticamente più evoluto che come situazione frequente e diffusa. BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, *op. cit.*, p. 233.

Pertanto, da quanto fin qui affermato, risulta evidente come la destinazione turistica non sia un qualcosa di dato, costante ed immutabile nel tempo ma, al contrario, quasi alla stregua di un qualsiasi altro prodotto, si caratterizzi per la presenza di un proprio ciclo di vita.

Secondo il modello di Butler⁴⁸, invero, le destinazioni sono contraddistinte da un ciclo di vita a fasi ben riconoscibili: l'esplorazione, lo sviluppo, la maturità, il declino. Tali fasi sono, peraltro, individuate nel tempo in base al grado di sfruttamento delle risorse ed allo sviluppo dei fenomeni economici e sociali connessi all'intensificarsi dei flussi turistici.

- nella prima fase (*esplorazione*), sono presenti pochi turisti che hanno voglia di conoscere il luogo per le sue caratteristiche culturali o naturali, e vivono a contatto con la popolazione locale. La loro presenza è contenuta, pertanto, non comporta cambiamenti nell'assetto delle strutture fisiche e sociali preesistenti, e il turismo non ha ancora impatti significativi (in termini economici e sociali) sul territorio⁴⁹;
- nella fase di *sviluppo*, l'attività turistica cresce in modo consistente, anche in conseguenza di interventi di società ed operatori esterni che sostituiscono e si aggiungono alle attività dei residenti. Tale fase comporta cambiamenti e trasformazioni rilevanti nell'ambiente fisico, economico e sociale⁵⁰;
- nella fase di *maturità (o consolidamento)*, l'economia del luogo è oramai specializzata nel turismo, ma il tasso di crescita delle presenze turistiche che ancora, tuttavia, continuano ad aumentare, comincia a rallentare. Per tale motivo, le spese promozionali aumentano al fine di ampliare la quota di mercato della località;

⁴⁸ Per ulteriori approfondimenti sul modello di Butler, si rimanda a BUTLER R. W., The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, in *Canadian Geographer*, Vol. 24, n. 1, 1980, pp. 5-12.

⁴⁹ In questa prima fase, si richiedono molti investimenti per rendere possibile lo sviluppo dell'attività turistica.

⁵⁰ Questa fase prevede un maggiore coinvolgimento delle autorità locali nel settore turistico, sia per promuovere località, sia per una necessaria attività di pianificazione che consenta di affrontare gli inevitabili problemi connessi al deterioramento dell'area.

- nella fase di *declino*, infine, nuove località prendono il sopravvento, la località non è più all'altezza dei concorrenti e, semmai, riesce solo ad accogliere segmenti di mercato meno interessanti.

In alternativa al declino, è possibile per la località una sorta di *rinnovamento* che può essere stimolato realizzando nuove strutture, che esercitino attrattiva su nuovi segmenti, o valorizzando risorse naturali o culturali che prima erano state trascurate⁵¹.

In definitiva, come dimostrato dalle numerose definizioni proposte, la precisa individuazione di cosa sia una destinazione turistica sconta non poche problematiche metodologiche, strategiche ed operative che spesso impediscono l'attivazione di percorsi fisiologici di sviluppo dei sistemi territoriali a vocazione turistica.

2.3 LA RETE DI ATTORI DI UNA DESTINAZIONE

Altro fattore che contribuisce ad accrescere la complessità insita nella *destinazione turistica* è rappresentato sia dalle differenti tipologie di attori coinvolti, ognuno dei quali presenta esigenze ed interessi propri e distinti, sia dalle diverse categorie di relazioni di *scambio*, *competizione* e di *associazione* che tra essi si instaurano.

Lo sviluppo di una destinazione è, invero, legato proprio alla collaborazione ed integrazione tra i numerosi soggetti strategici che operano nel territorio.

Relativamente alle tipologie di attori, quelli maggiormente coinvolti in tale processo sono⁵²:

⁵¹ In ognuna di queste fasi il ruolo delle imprese è particolare e, ovviamente, si collega anche all'attività dell'ente pubblico. Le imprese, invero, sono condizionate sia dal ciclo di vita della località, ma in molti casi possono con la loro attività condizionarlo (permettere lo sviluppo o il rilancio, ecc.), sia dal ciclo di vita del bene turistico che a loro volta mettono sul mercato.

⁵² Per approfondimenti sul tema, si veda DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici*, op. cit.

- l'*industria turistica in senso stretto*, costituita dalle imprese responsabili della produzione e dell'erogazione dei servizi "centrali" e "periferici" acquistati dal cliente come, ad esempio, gli operatori della ricettività alberghiera ed extra-alberghiera, i ristoratori, i gestori di attrattive particolari, dai quali dipende fortemente lo sviluppo del sistema turistico locale;
- gli *amministratori locali*, i quali risultano essere pilastri fondamentali nello sviluppo del territorio per la loro capacità di incidere sulle sorti della località;
- il *tessuto imprenditoriale*, rappresentato prevalentemente da micro e piccole imprese che, per sopravvivere, sono obbligate a fornire una risposta adeguata ai problemi della produttività e della competitività nazionale ed internazionale;
- la *popolazione locale*, sempre più attenta ed esigente rispetto alla qualità della vita e, quindi, sempre meno disposta ad accettare compromessi in termini di vivibilità per l'afflusso di turisti;
- i *turisti*, che ricoprono un ruolo sicuramente fondamentale in quanto, attraverso il loro comportamento d'acquisto, influenzano la forma e il modello di gestione del sistema d'offerta;
- *altri attori*, che anche se non direttamente impegnati nel turismo, molto spesso, sono chiamati a supportare le sorti del settore e, in generale, del tessuto imprenditoriale locale, come ad esempio le *banche* e le *istituzioni finanziarie*.

Secondo un'efficace classificazione fornita da Presenza⁵³, i principali *stakeholder turistici*⁵⁴ di un sistema territoriale si possono distinguere in base:

⁵³ Sull'argomento si veda PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 31 e ss.

⁵⁴ Il termine *stakeholder* apparve per la prima volta nel 1963 in un memorandum interno allo *Stanford Research Institute* (SRI) per indicare "quei gruppi senza il cui appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere". Letteralmente il termine "*stake*" significa posta, scommessa, e gli *stakeholder* in generale

- alla loro collocazione spaziale, in stakeholder *interni* ed *esterni*;
- al loro grado di incidenza sulla competitività del sistema, in stakeholder *primari* e *secondari*⁵⁵.

Secondo tale classificazione, rielaborata nella Tabella 2.1, i principali attori di una destinazione turistica risultano essere sostanzialmente gli operatori turistici (stakeholder *principali interni e diretti*), dai quali certamente dipendono le sorti del sistema locale a cui appartengono⁵⁶; tra gli stakeholder *principali interni indiretti*, invece, troviamo quei soggetti che, a seconda della loro capacità di incidere sulle condizioni della località, possono avere un ruolo fondamentale nello sviluppo del territorio⁵⁷.

rappresentano tutti i soggetti detentori di un interesse nei confronti dell'attività produttiva e che sono in grado di condizionarne le scelte strategiche ed operative.

⁵⁵ Gli *stakeholder* primari sono tutti coloro che sono portatori di un interesse diretto verso l'impresa, ovvero sono legati ad essa da un rapporto contrattuale (proprietari, dipendenti, fornitori, clienti e concorrenti). Gli *stakeholder* secondari, pur non essendo collegati direttamente all'impresa, esercitano comunque un'influenza nei confronti del management di cui questi non può non tenerne conto. SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999. In un'altra formulazione, Clarkson estende il concetto di *stakeholder* ai soggetti portatori di interessi anche potenziali: "Gli *stakeholder* sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a una impresa e alle sue attività, passate, presenti". Clarkson chiarisce inoltre la distinzione tra *stakeholder* 'primari' e 'secondari': "Gli *stakeholder* primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definiti il gruppo degli *stakeholder* pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli *stakeholder* secondari sono tutti coloro che esercitano una influenza sull'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza". La definizione di Clarkson consente di includere tutti gli individui e i gruppi che sono influenzati in modo significativo dalla attività aziendale, pur non avendo rapporti diretti, come ad esempio le generazioni future. CLARKSON M., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in *Academy of management review*, n.1, 1995.

⁵⁶ Esempi di questo gruppo sono operatori della ricettività alberghiera ed extra-alberghiera.

⁵⁷ Tra questi ritroviamo le associazioni di categoria o gli assessorati al turismo.

Tab. 2.4 – Stakeholder della destinazione turistica

	Stakeholder interni		Stakeholder esterni
Stakeholder principali	diretti	indiretti	- turisti; - tour operator; - enti di promozione; - associazioni turistiche/ culturali (CRAL).
	- operatori alberghieri; - operatori extra-alberghieri; - operatori dell'intrattenimento (ristoratori, org. eventi, noleggio) - enti di promozione turistica; - consorzi turistici.	- associazioni di categoria locali; - assessorato locale al turismo; - patti territoriali/ accordi di programma.	
Stakeholder secondari	- assessorati (altri settori); - camere di commercio; - industrie dell'indotto/settori collegati; - università ed enti di ricerca; - associazioni ambientaliste locali; - società pubbliche di gestione finanza pubblica; - banche/istituti finanziari; - parchi e riserve naturali; - residenti; - società di certificazione; - operatori di polizia.		- amministrazioni pubbliche (anche UE); - associazione ambientaliste; - industria dell'indotto/settori collegati; - opinion leaders; - società pubbliche; - società di certificazione.

Fonte: PRESENZA A., *op. cit.*, 2007, p. 34.

Sempre considerando la destinazione dall'interno, è possibile individuare una serie di attori che, pur non essendo direttamente impegnati nel settore, possono comunque incidere sul suo sviluppo: è il caso, per esempio, delle industrie dell'indotto o, anche, dei residenti, poiché il loro grado di propensione all'ospitalità può influire molto sulla qualità totale della destinazione stessa.

Tra gli stakeholder classificati dall'Autore come esterni, invece, troviamo elencati diversi soggetti che a vario titolo agiscono sulla destinazione; tra tutti, il ruolo fondamentale è ricoperto prevalentemente dal turista e dalle sue scelte di acquisto.

In aggiunta alla classificazione precedentemente proposta, Della Corte propone un'ulteriore categoria definita *stakeholder avversari* che comprende tutti quegli attori contrari alle iniziative a livello sistemico; è il caso, per esempio, di

operatori che, a livello locale, detengono posizioni di oligopolio e che, per miopia imprenditoriale e marcato individualismo, potrebbero interpretare come minaccia uno sviluppo sistemico d'area⁵⁸.

Sulla base di tale impostazione, tuttavia, gli attori precedentemente individuati – siano essi operatori, residenti, clienti o organi di governo – ricoprono un ruolo fondamentale nella definizione del futuro del proprio territorio; essi possono promuovere processi di autorganizzazione che tendano alla definizione di un'offerta territoriale complessiva e all'attivazione di processi di sviluppo. La finalità di tali processi risiede nell'incremento delle competenze di ogni singolo partecipante attraverso una più efficace diffusione di conoscenza sui processi, sui servizi e sui prodotti, nonché sulle innovazioni in essi contenute. Si tratta, dunque, di valorizzare se stessi attraverso l'aumento dell'attrattività del proprio insediamento, ovvero il territorio⁵⁹.

2.4 MODELLI TEORICI DI RIFERIMENTO

Dopo la breve disamina dei principali orientamenti in tema di *destinazione turistica*, si ritiene ora opportuno evidenziare i principali modelli teorici che, anche se non direttamente riconducibili al turismo, risulteranno senza dubbio idonei a fornire un valido quadro di riferimento per l'analisi dell'oggetto d'indagine.

Si riportano, quindi, sinteticamente, i tratti distintivi dei seguenti modelli teorici, ritenuti tra i più rilevanti ai fini di un'analisi economico-aziendale del fenomeno aggregativo in ambito turistico:

- la teoria dei sistemi;
- la *resource-based theory*;

⁵⁸ Per ulteriori approfondimenti sull'argomento, si rimanda a DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 129.

⁵⁹ GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit., pp. 177-181.

- la teoria degli *stakeholder*;
- le teorie contrattualistiche.

2.4.1 LA DESTINAZIONE TURISTICA E LA TEORIA DEI SISTEMI

Come più volte affermato nel corso del presente studio, l'analisi della *destinazione turistica* è stata condotta, innanzitutto, mediante l'adozione dell'approccio sistemico: nell'ambito del settore turistico, invero, numerosi studiosi hanno riconosciuto la necessità di considerare il fenomeno in ottica sistemica, approfondendo in tal modo le relazioni tra le risorse, gli attori e le attività che nell'insieme danno vita ai prodotti turistici⁶⁰.

L'approccio sistemico, pertanto, permette di approfondire le interazioni tra le molteplici componenti del sistema (nel caso specifico del settore turistico, le diverse categorie d'impresa) e le conseguenze, in termini di cambiamenti strategici ed organizzativi, sui diversi *stakeholder* e sull'ambiente esterno.

Secondo tale impostazione, infatti, lo studio delle attività e dei processi propri di un sistema non può essere intrapreso senza un'adeguata comprensione:

- dei confini del sistema stesso, legati ai rapporti con il macro-contesto;

⁶⁰ Secondo la teoria generale dei sistemi, come in precedenza evidenziato, un sistema è definito "quale insieme dinamico di elementi interrelati, unitariamente integrati per il raggiungimento di un obiettivo comune, spesso caratterizzato da nessi di reciproca influenza con altri sistemi esterni. BERTALANFFY L. V., *Problems of General System Theory: a New Approach to Unity of Science*, Human Biology, December, 1951. Nella suddetta definizione si evidenziano gli aspetti fondamentali che qualificano il modo di operare di un sistema:

- la struttura, riguardante la configurazione assunta concretamente dagli elementi del sistema;
- i processi, ossia sequenze coordinate di attività che consentono di raggiungere i fini perseguiti;
- l'equilibrio dinamico, inteso a riassumere i caratteri di apertura del sistema verso l'ambiente esterno e le connesse capacità di autoregolazione.

Sul punto si cita, inoltre, l'opera di BOULDING K. E., *General System Theory, The skeleton of science*, in *Management Science*, vol. II, n. 3, 1965, la quale rappresenta un importante contributo alla teoria dei sistemi soprattutto sul piano metodologico, poiché consente di osservare i diversi tipi di sistemi sulla base di una gerarchia di nove livelli.

Non si manca di evidenziare come anche negli studi aziendali italiani sia stato approfondito l'approccio metodologico proprio della teoria dei sistemi. Tra i contributi più autorevoli si citano, in particolare: AMADUZZI A., Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1, 1972; BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, op. cit. Per l'applicazione nell'ambito turistico, si rimanda a LEIPER N., *Tourism system*, Massey University, Palmerston North, New Zeland, 1990.

- delle relazioni e del grado di coordinamento esistente tra gli attori del sistema.

Si delinea, pertanto, una visione del sistema di tipo aperto, in grado di fornire una giusta valutazione ai fattori esterni (economici, sociali, politici, legislativi) che possono notevolmente influenzarne il funzionamento ed i risultati. Proprio la necessità di considerare l'apertura del sistema, la capacità di adattamento e la ricerca delle modalità di miglioramento delle condizioni di sopravvivenza attraverso i suoi meccanismi di funzionamento e, ancor più, la necessità di individuare un organo di governo in grado di indirizzare con le proprie scelte la dinamica evolutiva dell'impresa, hanno condotto all'introduzione di un nuovo concetto di "sistema vitale"⁶¹.

Secondo tale concetto, introdotto in passato da Beer, l'impresa è concepita come sistema cibernetico, in grado di autoregolarsi e di auto-organizzarsi e, dunque, può essere riferito a tutte le organizzazioni (anche all'impresa), le quali dovranno perseguire il fine della vitalità; è proprio attraverso adeguamenti, trasformazioni e ristrutturazioni nei propri assetti logico-fisici che le organizzazioni vitali avranno la possibilità di sopravvivere⁶².

Pertanto, il sistema vitale è definito dall'Autore come «[...] *un sistema che sopravvive, rimane unito ed è integrale; è omeostaticamente equilibrato sia internamente che esternamente e possiede inoltre meccanismi e opportunità per crescere ed apprendere, per svilupparsi ed adattarsi, e cioè per diventare sempre più efficace nel suo ambiente*»⁶³.

Tale definizione sottende due concetti fondamentali, ovvero quelli di struttura e di schema organizzativo: in particolare, il concetto di struttura attiene il complesso delle componenti e delle relazioni tra le stesse, che esprime

⁶¹ Al fine di una maggiore comprensione del modello di sistema vitale, si rimanda a GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 111-115.

⁶² Il concetto fu introdotto nel suo lavoro più significativo: BEER S., *L'azienda come sistema cibernetico*, Milano, ISEDI, 1973.

⁶³ La definizione è tratta da BEER S., *Diagnosi e progettazione organizzative - Principi cibernetici*, ISEDI, 1991, p. 63 (Titolo originale: *Diagnosing the system for organization*, John Wiley, 1985). Si veda, inoltre, GOLINELLI G. M., GATTI M., *L'impresa sistema vitale*, op. cit.

potenzialmente la capacità di conseguire dei risultati attraverso un comportamento orientato ad un fine; lo schema organizzativo, invece, sta ad indicare un disegno di processi e di attività da realizzare attraverso una specifica successione di relazioni tra le componenti interne, interagenti tra loro e con le componenti esterne⁶⁴.

È, pertanto, in termini di emergenza del sistema dalla struttura che si qualifica il passaggio dalla struttura al sistema: le relazioni e le interazioni prevalgono sulle componenti; inoltre, il passaggio dalla materialità della struttura all'immaterialità del sistema emergente presuppone un'azione di governo o coordinamento delle sue componenti, riconducibile a:

- 1) l'individuazione di una finalità, di un complesso di obiettivi e la capacità della struttura di perseguirli⁶⁵;
- 2) l'attribuzione di un ruolo alle diverse componenti strutturali, coerente in vista del conseguimento della suddetta finalità;
- 3) l'emergenza di interazioni tra le componenti strutturali e tra la struttura unitariamente intesa e quella di altri sistemi con i quali il sistema focalizzato interagisce e la presenza di meccanismi di feed-back.

L'applicazione di tale impianto metodologico, di derivazione economico-aziendale, ai fini dello sviluppo turistico integrato di un territorio presenta importanti specificità, rintracciabili, da un lato, nella natura complessa delle componenti strutturali e delle relative relazioni, e da altro lato, nella definizione della finalità stessa cui tale struttura deve tendere. Sul versante della struttura, invero, si tratta di considerare l'insieme dei fattori di attrattiva (naturali e culturali), delle attività turistiche (ricettività, ristorazione, trasporto, servizi complementari, servizi di intermediazione, ecc.) e delle attività istituzionali,

⁶⁴ GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., p. 86 e ss.

⁶⁵ Il perseguimento del fine dipende direttamente dall'efficacia e dall'efficienza delle interazioni tra le componenti, nel rispetto di determinate regole e in una successione di relazioni e di interazioni. Con il termine relazione, viene fatto riferimento ad una connessione logica o fisica tra componenti della struttura, mentre l'interazione riguarda la fase in cui le componenti scambiano risorse e condividono conoscenza al fine del raggiungimento del comune scopo.

economiche e non, direttamente e/o indirettamente collegate, presenti in un determinato territorio; mentre, la finalità si lega alla produzione e vendita di un prodotto turistico “territoriale”, ovvero risultante dalla combinazione sistemica delle predette componenti, in grado di soddisfare determinati bisogni di turismo, e di attrarre quindi flussi turistici verso il territorio oggetto di valorizzazione turistica.

Emerge chiaramente, dunque, la centralità del ruolo dell’organo di governo del sistema, al quale si ritiene di dover assegnare il compito di individuare i sovrasistemi con cui ricercare condizioni di consonanza (implica la compatibilità e la possibile sintonia tra le strutture dei sistemi vitali coinvolti) e risonanza (consiste in una vera e propria condivisione di fini e percorsi evolutivi) attraverso la valutazione della loro rilevanza⁶⁶.

In definitiva, «[...] l'approccio sistemico allo studio del territorio con l'individuazione della categoria logica dei sistemi vitali consente di cogliere appieno il significato delle due dimensioni, quella strutturale e quella sistemica, e quindi il processo logico che porta all'emergere del sistema territoriale dalla struttura, il quale si sviluppa attraverso la valorizzazione delle capacità. Mentre la dimensione strutturale consente di individuare il territorio nelle sue componenti strutturali e infrastrutturali, la dimensione sistemica, che si manifesta con l'emergere del sistema dalla struttura, si qualifica attraverso le interazioni che l'organo di governo del territorio implementa, con tempi ed

⁶⁶ Compito del centro strategico (organo di governo), dotato di autentiche capacità di leadership e in grado di svolgere attività di governo del sistema stesso, è quello di realizzare “il complessivo grado di risonanza, risultante dei gradi di risonanza sovra e sub-sistemica” e di “assicurare che il sistema evolva unitariamente verso il conseguimento di vantaggi competitivi, atti a garantire al sistema stesso le maggiori possibilità di sopravvivenza, incrementando in tal modo il suo grado di vitalità”. GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, op. cit., pp. 211-213. Sull'argomento, si veda anche: PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, op. cit. Cfr. PENCARELLI T., FORLANI F., *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali*, op. cit., p.260. PENCARELLI T., CIVITARESE C., *Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell'industria turistica: verso l'integrazione*, in *Economia e diritto del terziario*, n.1, Milano, 1999; MOLTENI M., SAINAGHI R., *Il metamangement di un distretto turistico*, op. cit., p. 93.

intensità diverse, con i sovrasistemi che ritiene più o meno rilevanti nella sua analisi per la qualificazione del contesto di riferimento»⁶⁷.

Se, tuttavia, la funzione d'indirizzo e di coesione, di integrazione e di controllo della struttura di una qualsiasi impresa è facilmente individuabile in capo ad un unico organo di governo, come vedremo più approfonditamente nel prosieguo della trattazione, non è altrettanto semplice ed immediata nella *destinazione turistica*⁶⁸.

Inoltre, secondo tale approccio, le varie iniziative di aggregazione e concentrazione e le formazioni di alleanze strategiche che caratterizzano il settore turistico vanno lette, pur nelle diverse forme, come azioni di governo finalizzate a creare entità sistemiche superiori, che, sulla base di particolari fattori di consonanza strutturale, aggregano singole realtà sistemiche inferiori, ritenendo possibile lo sviluppo di sinergie per la creazione di un vantaggio condivisibile e, quindi, per lo sviluppo di migliori probabilità di sopravvivenza.

2.4.2 LA DESTINAZIONE TURISTICA E LA RESOURCE-BASED THEORY

L'approccio *resource-based* sposta l'attenzione generale al ruolo delle risorse e delle conoscenze nei comportamenti strategici dell'impresa, consentendo il superamento della logica tradizionale struttura-condotta-performance, tipica degli studi di *strategic management*, che vedono la struttura e la dinamica del settore quale condizione del livello di competitività dell'azienda⁶⁹.

⁶⁷ GALLUCCI C., *Verso un' interpretazione sistemica del marketing territoriale*, op. cit., p. 68. Inoltre, per Vesce "[...] appare immediatamente chiara l'esigenza tipica dell'approccio di focalizzare l'attenzione sulle relazioni fra le parti piuttosto che sulle singole parti. L'approccio sistemico, dunque, implica le interazioni e l'organizzazione espressa dall'insieme di interazioni". VESCI M, *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, op. cit., p. 7.

⁶⁸ GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, op. cit., p. 149.

⁶⁹ I principali studiosi analizzati nell'ambito della *Resource based theory* sono: BARNEY J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, in *Journal of Management*, Vol. 17, 1991; PENROSE E.

Pertanto, l'analisi parte dal cuore dell'impresa, più precisamente, dal suo patrimonio di risorse e conoscenze; è l'impresa che, grazie al suo potenziale di risorse, riesce a sfruttare opportunità e a neutralizzare le minacce dell'ambiente.

In base a tale impostazione, dunque, l'impresa non è più concepita ed analizzata quale *bundle of activities*, ma, piuttosto, come *bundle of resources* e la strategia indica proprio la capacità dell'impresa di sfruttare il potenziale di risorse disponibile per conseguire un vantaggio competitivo sostenibile⁷⁰.

Secondo tale impostazione, pertanto, il successo dell'impresa dipende della sua capacità di sfruttare al meglio le proprie risorse strategiche⁷¹; per essere strategiche, tali risorse devono risultare *di valore*⁷², *scarse*⁷³, *non facilmente imitabili, non facilmente sostituibili*, tali da permettere all'impresa di competere e sopravvivere contro i concorrenti.

Rispetto a quanto evidenziato in tema di *destinazione turistica*, l'analisi strategica, nell'individuazione delle fonti potenziali di vantaggio competitivo sostenibile, deve riguardare il sistema nel suo complesso e le singole imprese che ne fanno parte: si può, cioè, riscontrare che la *performance* del singolo attore beneficia, di fatto, delle capacità e competenze a livello sistemico.

Pertanto, secondo tale approccio, la *destinazione turistica* viene reinterpretata come un *bundle of resources*⁷⁴, volendo sottolineare come la prima

T., *La teoria dell'espansione, op. cit.* Nell'approccio *resource-based* il complesso delle attività strategiche assume, quindi, un'importanza maggiore rispetto al grado di attrattività del settore.

⁷⁰ Diventa allora fondamentale, come afferma Grant, essere in grado di rivolgere il *focus* dell'analisi dell'interfaccia strategia-ambiente competitivo (*industry analysis*) all'interfaccia strategia-risorse e competenze dell'impresa (*resource analysis*). GRANT R. M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in *California Management Review*, Spring, 1991.

⁷¹ Per un approfondimento sulla genesi della *resource-based*, si veda GRANT R. M., The resource-based theory of competitive advantage, *op. cit.*, p. 11. Si veda anche DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, op. cit.*, p. 141 e ss.

⁷² Una risorsa è di *valore* quando consente di contribuire al processo di valorizzazione delle opportunità e/o di neutralizzazione delle minacce del contesto.

⁷³ La *rarietà* è un altro aspetto essenziale, nel senso che determinate risorse e competenze non devono essere possedute da un numero elevato di imprese, pena la difficoltà alla differenziazione

⁷⁴ Nell'ottica *resource-based* il concetto di rendita è legato all'eterogeneità delle risorse tra i sistemi. Su questo assunto di base, la Penrose ha fondato la sua teoria sulla crescita dell'impresa, affermando che le risorse sono la vera fonte di rendita e le determinanti del grado di eterogeneità nella *performance* tra le imprese/sistemi. "It is heterogeneity...of the productive services available or potentially available from its resources that give each firm a unique character". PENROSE E. T., *La teoria dell'espansione, op. cit.*

vera fonte di rendita sono le risorse, non negando tuttavia l'importanza dell'analisi dell'ambiente esterno ai fini della definizione delle strategie competitive.

Lo schema di programmazione strategica, per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile di una *destinazione*, inverte, quindi, l'orientamento degli approcci tradizionali, analizzando le risorse e competenze del sistema contestualmente allo scenario esterno.

Inoltre, con riferimento alle imprese facenti parte di una *destinazione* risulta difficile analizzare il potenziale strategico delle singole prescindendo dagli elementi di competitività dell'intero sistema locale. Pertanto, l'analisi delle diverse componenti del potenziale strategico della *destinazione* dovrà essere realizzato considerando un doppio livello, aziendale e sistemico, e precisamente⁷⁵:

- le risorse comuni o locali, non necessariamente di proprietà del sistema o delle imprese che ne fanno parte, ma che contribuiscono alla competitività e, quindi, alla *performance* del sistema stesso;
- le risorse e capacità dei singoli attori della filiera turistica;
- le competenze (incluse le *core competence*) risultato della cooperazione interaziendale e/o a livello di sistema nel suo complesso;
- le capacità di governo del sistema, anche mediante l'istituzione di organismi *ad hoc*.

In sintesi, il successo della *destinazione* dipende dall'insieme di risorse e competenze del territorio nel suo complesso, delle singole imprese che operano a livello locale, o comunque in collegamento con la destinazione, e del sistema nel suo complesso. Rispetto alla destinazione nel suo insieme, la distinzione tra risorse locali, capacità delle imprese e competenze di sistema assume un ruolo particolarmente rilevante. Le imprese del settore turistico, infatti, nelle proprie

⁷⁵ BARNEY J. B., *Risorse, competenze e vantaggi competitive*, in DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (ed. italiana a cura di), Carocci, Roma, 2006.

offerte inseriscono i fattori di attrattiva (ossia le risorse in grado di attrarre domanda) delle località in cui operano (di tipo naturalistico, artistico-culturale, etc.), contribuendo alla relativa valorizzazione con le proprie capacità e competenze.

La crescente attenzione rivolta alle competenze e alle capacità interne, come alle fonti più ricche e stabili del vantaggio competitivo, induce a ritenere che anche le località turistiche possano trovare nella propria dotazione storica di risorse e specificità locali, la fonte dei propri vantaggi competitivi. La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibile nel territorio permetterebbe la trasformazione delle specificità locali in fattori distintivi a livello globale, consentendo alle imprese di elaborare strategie competitive originali in quanto arricchite dal riferimento al contesto nel quale sono insediate⁷⁶.

Il territorio può quindi essere considerato, nella logica *resource-based*, una risorsa non solo in quanto “contesto” (geografico e fisico) all’interno del quale si esplica la gestione aziendale, ma come insieme di elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, cultura, relazioni sociali, capacità) che hanno un ruolo propulsivo sull’attività d’impresa, attraverso le risorse di capitale umano e di capitale sociale in esso disponibili.

2.4.3 LA DESTINAZIONE TURISTICA E LA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

Come si è in precedenza affermato, le *destinazioni turistiche* costituiscono dei sistemi economico-sociali complessi, *aperti*, cui partecipano una pluralità di soggetti con esigenze e scopi distinti, da guidare e coordinare per il

⁷⁶ Si tratta, infatti, di risorse legate da un vincolo geografico e, quindi, non trasferibili, uniche, scarse, difficili da imitare (specifiche), soggette ad un progressivo processo di accumulazione e di assimilazione alla storia della località turistica. In tal modo, si genera, all’interno della località, una “massa critica” di attività, cioè un insieme di atmosfere uniche, di cultura, di paesaggi che ne definiscono l’immagine.

raggiungimento di obiettivi comuni, secondo un giusto equilibrio tra finalità economiche e sociali.

Pertanto, per il loro successo è necessario individuare i diversi *stakeholder*, gli interessi di questi gruppi, le opportunità o sfide che questi creano per il sistema, le responsabilità che il sistema ha verso di loro e, infine, quali strategie e politiche devono essere adottate per rispondere alle sfide e opportunità generate dai portatori di interessi⁷⁷.

I principali stakeholder delle destinazioni sono tutti i soggetti individuati in precedenza: dagli operatori del settore, agli Enti locali, a tutte le categorie di imprese che detengono rapporti con aziende turistiche.

In realtà, la letteratura economico-aziendale e gli studi di strategia hanno messo in evidenza come non basta prendere atto dell'esistenza degli *stakeholder*, ma che, d'altra parte, bisogna anche valutarne l'effettiva rilevanza degli interlocutori socio-economici ed istituzionali per la vita del sistema/impresa e dell'esigenza per quest'ultimo di gestire il complesso insieme di relazioni con i gruppi e gli individui portatori di interesse, al fine di elaborare una serie di decisioni e mettere a punto una serie di azioni concrete per il soddisfacimento delle loro aspettative (*stakeholder management*).

Alla base di tale teoria vi è, infatti, il concetto che la finalità dell'impresa è quella di creare valore per tutto il sistema sociale, secondo un modello di *governance allargata*⁷⁸.

È evidente che la coesione dei diversi *stakeholder* intorno alle iniziative strategiche dell'impresa dipende dal valore che tali iniziative sono in grado di produrre per gli *stakeholder* stessi. Per "valore" s'intende il valore delle relazioni

⁷⁷ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali*, op. cit., p. 128. Si veda, inoltre, SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, op. cit., p. 104.

⁷⁸ In questa visione, riconducibile a Freeman, "ciascun gruppo di *stakeholder* ha diritto a non essere trattato come un mezzo orientato a qualche fine, ma deve partecipare alle determinazioni dell'indirizzo futuro dell'azienda". FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.

stakeholder-sistema, ovvero la differenza netta tra benefici e costi che i singoli *stakeholder* percepiscono nello stabilire e mantenere dette relazioni⁷⁹.

Pertanto, con riferimento alla *destinazione turistica*, si osserverà con particolare attenzione il processo di creazione di valore per i clienti esterni al sistema in senso stretto (turisti); valore per gli *stakeholder*/clienti interni (residenti, imprese, portatori di competenze professionali e manageriali); valore per gli *stakeholder*/clienti esterni – altri attori del sistema competitivo (diversi dai clienti esterni); valore per gli *stakeholder*/clienti esterni-interlocutori sociali (gruppi politici, movimenti di opinione, amministratori pubblici, comunità finanziaria, ecc.).

Tra tali differenti prospettive non esistono rapporti antitetici, bensì relazioni complementari che configurano un circolo virtuoso che si autoalimenta; nessuna di queste, invero, potrebbe da sola avere un significato ai fini del successo del sistema nel medio-lungo periodo e determinarsi con i più elevati livelli di *performance* possibili senza una visione unitaria che le comprenda tutte e che focalizzi l'attenzione del *management* su ciascuna nei rapporti con le altre.

In tal senso, la creazione del valore, obiettivo primario del sistema, riguarda tutte le tipologie di clienti, interni ed esterni, ovvero tutti gli *stakeholder* con cui il sistema istituisce rapporti.

Si tratta, quindi, di analizzare i bisogni degli *stakeholder* per costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi, con lo scopo di aumentare il valore del sistema e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore⁸⁰.

⁷⁹ CARROLL A. B., A three dimensional conceptual model of corporate performance, in *Academy of Management Review*, n. 4, 1979, pp. 497-505.

⁸⁰ E' possibile ipotizzare che la *destinazione* assuma valore in funzione della sua maggiore o minore capacità di soddisfare gli interessi, di tipo economico e non, degli *stakeholder* interni. L'incremento della qualità della *destinazione* e la soddisfazione dei clienti interni appaiono dunque come gli elementi che accomunano i differenti portatori di interessi nei confronti del sistema. La competitività e l'attrattività esterna sono, infatti, anche funzione della capacità di generare soddisfazione all'interno. Cfr. VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di Marketing del territorio*, op. cit.

Esiste, quindi, una circolarità tra soddisfazione dei clienti interni ed attrattività del territorio nei confronti dei clienti esterni, circolarità che si dovrebbe tradurre in un continuo incremento di valore della *destinazione* stessa⁸¹.

Peraltro, le relazioni di scambio che il sistema locale pone in essere con tutti gli *stakeholder* possono originare soddisfazioni o insoddisfazioni. Nel caso di relazioni di scambio soddisfacenti, esse consentono la creazione della risorsa fiduciaria, sia nei confronti dei clienti interni che di quelli esterni, elemento di particolare rilevanza per l'attivazione di un circolo virtuoso soddisfazione-fiducia-attrattività-valore⁸².

Dalle relazioni fiduciarie che emergono dai rapporti di scambio tra il sistema e gli *stakeholder* si alimentano risorse di conoscenza fondamentali per l'incremento della soddisfazione della fiducia interna e di quella esterna e, quindi, per il successo della destinazione stessa.

Pertanto, la gestione di una destinazione implica decisioni spesso complesse, nell'ambito delle quali non sempre è possibile soddisfare le esigenze di tutti gli *stakeholder*; per tale motivo, la fissazione e la definizione di obiettivi comuni rappresenta un importante fattore di convergenza.

Sicuramente, la teoria degli *stakeholder* costituisce un importante schema di analisi della destinazione turistica, in quanto favorisce un approfondimento delle relazioni tra i soggetti che costituiscono la stessa; tuttavia, la stessa teoria non riesce, da sola, a spiegare in che modo e secondo quali contenuti devono orientarsi le scelte strategiche per la destinazione al fine di competere in maniera vincente in un contesto concorrenziale come quello attuale, dai caratteri sempre più marcatamente internazionali e globali.

⁸¹ Tale incremento di valore dovrebbe indurre gli *stakeholder* interni ad affrontare sforzi ed investimenti per aumentare ulteriormente l'attrattività, alimentando in questo modo una continua circolarità del rapporto soddisfazione-attrattività-valore.

⁸² VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di Marketing del territorio*, op. cit.

2.4.4 LA DESTINAZIONE TURISTICA E LE TEORIE CONTRATTUALISTICHE

Infine, secondo la teoria delle transazioni⁸³, il principio motore dell'intero sistema è la convenienza economica; l'organizzazione delle relazioni economiche viene interpretata come un reticolo di transazioni che si articola in un regime di libera contrattazione⁸⁴.

In base a tale prospettiva, le imprese optano per forme strutturali diverse (mercato o gerarchia), esternalizzando o rendendo interne certe attività, proprio in base al raggiungimento della massima efficienza. In realtà, si tratta di un continuum di possibili soluzioni tra quelle estreme, offerte dal mercato e dalla gerarchia⁸⁵, che dipendono da una serie di fattori in grado di contribuire a rendere più o meno difficile la transazione.

Tali fattori sono⁸⁶:

- la *conoscenza imperfetta* dei prezzi e delle qualità disponibili sul mercato, con conseguenti elevati costi d'uso del mercato⁸⁷;
- il *grado di specificità dei prodotti o servizi forniti*⁸⁸;

⁸³ Il modello cui si fa riferimento è quello elaborato da COASE R., The nature of firms, in *Economica*, vol. IV, n. 16, 1937; WILLIAMSON O.E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi*, in NAMACULLI R.C.D., RUGIADINI A., *Organizzazione & Mercato*, op. cit.

⁸⁴ Oggetto di analisi di tale teoria è la transazione, ossia un contratto che stabilisce i diritti e gli obblighi delle parti; il governo della stessa ha, come principale obiettivo, il raggiungimento dell'efficienza, in termini di prestazioni ottenibili attraverso il coordinamento delle transazioni e dei costi di coordinamento.

⁸⁵ Per mercato si intende l'insieme dei meccanismi di gestione delle transazioni basati sull'incontro di domanda e offerta e sulla negoziazione; per gerarchia si intende l'insieme dei meccanismi basati sull'autorità gerarchica del management di un'organizzazione.

⁸⁶ WILLIAMSON O.E., *Organization Theory: from chester barnard to the present and beyond*, Oxford University Press, New York, 1990. Una simile impostazione non fa discostare di molto le relazioni interaziendali del settore turistico rispetto all'impostazione classica, caratterizzata da rapporti di tipo contrattuale.

⁸⁷ In tal caso, è opportuno considerare la *conoscenza imperfetta* del mercato e della visuale del turista; quest'ultimo ha una visione globale dell'esperienza turistica e il suo giudizio e soddisfazione dipendono da tutti i fattori di attrattiva della località visitata. Le singole imprese che, invece, offrono specifici servizi, hanno una visione più parziale e limitata. In tal senso, l'esigenza di collegamento e coordinamento tra le realtà imprenditoriali può risolvere, o almeno ridurre, il problema delle asimmetrie informative tra le diverse aziende operanti nella località turistica ed il turista.

⁸⁸ Ad esempio, in presenza di risorse *firm specific*, è difficile ipotizzare il ricorso alla libera contrattazione sul mercato, data l'oggettiva interdipendenza tra il cliente ed il fornitore.

- la *possibilità di comportamenti opportunistici* da parte dei contraenti, che dipende dal grado di conoscenza e di fiducia reciproca tra le parti⁸⁹;
- la *durata e frequenza delle transazioni*⁹⁰.

Pertanto, in molti casi, può essere più opportuno e conveniente il ricorso alle forme intermedie, come la cooperazione tra imprese indipendenti o il decentramento delle strutture gerarchiche.

A tal fine, nell'ambito del settore turistico, secondo Casarin, sarebbe auspicabile il ricorso ad un soggetto *leader*, che coordini, indirizzi e qualifichi meglio l'offerta locale, orientando l'intero sistema nella valorizzazione delle risorse e competenze necessarie al miglioramento dello *standard* qualitativo dell'offerta, attraverso una serie di «*relazioni più che di transazioni*»⁹¹.

In effetti, tra i principali limiti della teoria delle transazioni, imperniata sul principio della convenienza economica, vi è senza dubbio la scarsa considerazione del processo di apprendimento e di consolidamento delle conoscenze, delle interazioni ed interdipendenze tra le imprese⁹².

Inoltre, viene posta eccessiva enfasi sulle forme di governo delle strutture e sull'allocazione efficiente di risorse date, piuttosto che sull'accumulazione di risorse e sulle possibilità di crescita per l'impresa e per il settore.

In ogni caso, gli elementi alla base della teoria transazionale, ovvero la circolazione delle informazioni tra gli operatori privati, la creazione dei flussi informativi tra pubblico e privato e l'avvio di iniziative per risolvere o attenuare

⁸⁹ In particolare, nelle situazioni in cui l'offerta turistica è affidata ad una serie di aziende di dimensioni medio-piccole, è facile riscontrare attriti e tendenze verso atteggiamenti opportunistici, in un sistema in cui ciascuna categoria d'impresa cerca di appropriarsi di parte del valore aggiunto degli altri operatori e di ricoprire ruoli e funzioni che vanno al di là delle competenze specifiche.

⁹⁰ Quando alcune offerte di prodotti turistici compositi tendono a ripetersi, coinvolgendo i diversi soggetti di offerta costantemente nel tempo, si giunge naturalmente a rapporti di collaborazione più o meno continuativi, che vedono spesso la prevalenza di uno dei soggetti interessati come *pivot* del sistema.

⁹¹ La teoria transazionale, invero, tende a considerare gli accordi e le relazioni tra le imprese come una forma di riduzione dell'incertezza e della complessità ambientale, un modo per comprimere i costi di transazione. CASARIN F., I rapporti di collaborazione tra impresa alberghiera e Tour Operator, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 1995.

⁹² L'approccio contrattualista, invero, benchè tenga conto dell'aspetto della fiducia tra le parti, della specificità delle risorse (prodotti o servizi) oggetto di scambio e dell'incompletezza o imperfezione delle informazioni, vede nella convenienza economica e nell'efficienza l'obiettivo principale, sintetizzato nel prezzo della transazione.

problemi di opportunismo, costituiscono la premessa fondamentale per operare una valorizzazione strategica della destinazione, sia a livello locale di risorse esterne che di competenze proprie delle aziende locali, attraverso la collaborazione inter-aziendale.

CAPITOLO TERZO

LA VALORIZZAZIONE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA IN OTTICA INTEGRATA

3.1 GOVERNANCE E PERCORSI DI SVILUPPO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

Affrontate le questioni di carattere definitorio, risulta a questo punto opportuno rivolgere l'attenzione all'esame dei numerosi problemi che si presentano nel momento in cui ci si occupa della gestione della destinazione turistica.

In tema di *destinazione turistica* è noto come il termine *governance*¹ rifletta un concetto dal significato complesso, atto ad esprimere insieme forma e logica del governo sistemico di un territorio a potenziale vocazione turistica.

Mentre la forma di governo richiama l'attenzione sul principio di organizzazione e di unità di un sistema di attori che vede - in ambito turistico - la necessaria interazione di soggetti che esprimono interessi e finalità divergenti, la logica dello stesso sembra piuttosto riguardare il complesso delle modalità e degli strumenti mediante i quali vincolare una specifica combinazione di risorse-soggetti-azioni al raggiungimento di un obiettivo condiviso di sviluppo turistico di un'area.

¹ La letteratura economico aziendale sui temi della *governance* ha sviluppato largamente il tema degli assetti istituzionali, delle strutture e dei meccanismi di governo e di controllo all'interno delle imprese di produzione. A tal riguardo, si rinvia, tra gli altri, a: AIROLDI G., FORESTIERI G. (a cura di), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998; AIROLDI G., Modelli di capitalismo e modelli d'impresa, in *Economia e management*, n.2, aprile, 1993. Per l'applicazione del concetto di *governance* ai sistemi turistici si veda, inoltre, IMPERIALE F., *Governance e percorsi di sviluppo dei STL in Puglia: evidenze empiriche*, paper presentato al Convegno sul tema *Sistemi Turistici Locali ed enogastronomia: prospettive per le imprese e i territori*, Lecce, 22 gennaio, 2010, atti in corso di pubblicazione in *Sinergie*.

In realtà, si tratta di una problematica ancora aperta nel dibattito scientifico, per la quale la letteratura attualmente è concorde nel ritenere possibili soluzioni differenti, senza che nessuna possa essere definita a priori ottimale, ma sicuramente dipendente dal contesto socio-economico e normativo in cui trova concreta implementazione.

Qualunque sia la prospettiva con la quale si definisce la destinazione, il problema della gestione si pone come un problema di coordinamento delle decisioni; pertanto, sia che prevalga la questione della conoscenza dei segmenti della domanda che si intendono attrarre, sia che centrali divengano le modalità di composizione dell'offerta, si tratta in ogni caso di identificare i meccanismi che facilitano l'assunzione di decisioni condivise, tenendo conto della pluralità di livelli decisionali esistenti in un sistema locale (come precedentemente evidenziato, dal singolo operatore alberghiero, ai consorzi tra imprese, alle APT, agli operatori commerciali, alle istituzioni pubbliche)².

La gestione di una destinazione richiede, quindi, a partire dal patrimonio di risorse e competenze territoriali, il superamento di logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra gli attori, pubblici e privati, imprenditori e non, locali e nazionali, per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tutti quei soggetti al disegno complessivo della destinazione³.

In tal senso, la strategia di sviluppo di una destinazione, considerando l'assunzione di decisioni politiche che spettano agli organi di *government*, si esplica attraverso un'azione di *governance* che coinvolge le imprese e le organizzazioni residenti⁴, attraverso quattro principali linee di intervento⁵:

¹ In una prospettiva strategica, la gestione della destinazione turistica deve essere finalizzata alla valorizzazione in un'ottica integrata del potenziale di risorse radicate presenti nello specifico sistema locale, piuttosto che alla definizione di singole offerte turistiche gestite individualmente da parte di diverse organizzazioni.

³ Cfr. SICCA L., *Il ruolo del marketing nello sviluppo turistico*, in BELLINI N. (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano, 2000.

⁴ Il paradigma della *governance* ha assunto una rilevanza centrale a partire dagli anni novanta con lo spostamento di parti importanti del processo decisionale pubblico dal livello nazionale a quello locale, attraverso il trasferimento di funzioni e responsabilità amministrative e strategico/programmatorie. "Mentre il *government* richiama il concetto di sovranità e di autonomia politica, la *governance* si riferisce

- l’emanazione di norme e regolamenti, che possano indirizzare l’azione degli attori locali;
- interventi diretti sul territorio, che ne orientino la vocazione e definiscano lo stock di risorse disponibili⁶;
- l’istituzione di organi che si pongano come *pivot* dello sviluppo della destinazione e che operino anche attraverso il coinvolgimento degli altri attori, svolgendo attività di promozione del territorio, definizione di progetti strategici territoriali con relativo supporto finanziario;
- lo stimolo ed il sostegno alla nascita di aggregazioni di imprese (settoriali o di filiera) e di enti locali dedicati alla loro gestione attraverso le quali valorizzare le produzioni locali.

Secondo questa prospettiva, la *governance* viene a coincidere con il concetto operativo di coordinamento e con le diverse forme di organizzazione del potere politico e del potere decisionale. Il concetto può essere utilizzato, quindi, come soluzione che si propone di superare i modelli gerarchici di direzione politica, per favorire l’emergere di relazioni orizzontali e cooperative tra ente pubblico e società, tra organizzazioni pubbliche e organizzazioni private.

Nella prospettiva della *governance*, infatti, le reti di cooperazione tra i soggetti sono contraddistinte da un’elevata interdipendenza tra gli attori pubblici e gli attori privati, da interazioni continue tra i partecipanti alla rete per la necessità di scambiarsi informazioni e risorse e per costruire insieme gli obiettivi attraverso la condivisione di alcune regole di base. Si tratta, perciò, di quello che alcuni Autori hanno definito approccio reticolare alla *governance*, i cui aspetti

ai processi di mediazione sociale e di interdipendenza inter-istituzionale. In questo senso, il passaggio dal *government* alla *governance* implica una duplice modificazione: da una preoccupazione puramente strutturale ad una nuova attenzione per il processo; da una focalizzazione esclusivamente di governo ad un più ampio orizzonte di capacità civiche e di politiche di volontariato⁵. Sul concetto, si rimanda a BRAMANTI A., *Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance*, in BIGGIERO L., SAMMARRA A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci Editore, Roma, 2002, p. 33.

⁵ Per ulteriori approfondimenti sul tema della strategia sistemica territoriale, si rimanda a MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali, op. cit.*, p. 4 e ss.

⁶ Tra tali interventi si ricordano, la destinazione d’uso delle aree territoriali, la pianificazione urbanistica, gli investimenti in strutture ed infrastrutture, le politiche per la formazione ed il sostegno dell’imprenditorialità.

caratterizzanti sono la presenza di dinamiche auto-organizzative, il superamento delle relazioni gerarchiche e la combinazione di modelli *top-down* e *bottom-up*⁷.

Prima ancora di passare ad analizzare, più approfonditamente, le forme e le logiche di governo di una destinazione è bene evidenziare come l'elaborazione di una qualsiasi strategia a livello territoriale richieda alcune cautele legate alle profonde differenze che contraddistinguono il territorio da un'impresa, per la quale la pianificazione strategica è un processo ben definito in termini di obiettivi, risorse, responsabilità e compiti.

In effetti, nel caso del territorio, si verifica che l'organo di governo politico e amministrativo, pur volendo assumere una logica di *governance*, non controlla direttamente le risorse necessarie per il perseguimento di una strategia; inoltre, il rapporto tra l'organo di *governance* e gli attori locali è basato sulla fiducia, sul coinvolgimento ed un sistema di incentivi che può essere attivato per indirizzare l'assunzione di decisioni da parte delle imprese e delle organizzazioni che in esso operano. Pertanto, i meccanismi di indirizzo e di governo sono molto meno stabili.

Infine, si deve considerare che, a differenza dell'impresa che ha dei confini netti sia dal punto di vista giuridico che istituzionale, un territorio ha, in molti casi, confini variabili, legati non solo all'assetto amministrativo, ma anche alla tipologia di decisioni assunte e alla vicinanza con territori confinanti sui quali ricadono gli effetti.

⁷ Sull'argomento si veda STOKER G., MOSSBERGER K., Urban regime theory in comparative perspective, in *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 12, 1994. In particolare, in base a quanto affermato da Rhodes, usare il concetto di *governance* significa evidenziare un modello che rappresenta la categoria descrittiva dei sistemi di governo caratterizzati da una pluralità di attori, dalla loro interdipendenza e dalla molteplicità delle forme di azione possibili. RODHES R.W.A., The new governance: governing without government, in *Political Studies*, vol. 44, 1996. Come sottolinea, inoltre, Le Galès, la *governance* è espressione di un "processo di coordinamento di attori, gruppi sociali, istituzioni per il raggiungimento di obiettivi propri, discussi e definiti collettivamente in ambienti frammentati e incerti". Si veda LE GALES P., La nuova political economy delle città e delle regioni, in *Stato e Mercato*, n. 52 (aprile), 1998, pp. 53-91.

Per tutte queste ragioni, come vedremo più approfonditamente nel seguito della trattazione, è difficile ipotizzare la replicazione sul territorio dei consueti modelli di *management*, senza tener conto⁸:

- della necessità di intervenire sul piano istituzionale, dando forma ad una struttura che si faccia promotrice dell'azione di governo, operando secondo una logica di *metamanagement*;
- della necessità di considerare una logica di azione strategica che faccia riferimento ai principi dello *stakeholder approach* e alla gestione di un network di attività le cui strategie, seppur indipendenti, convergano verso obiettivi comuni;
- della necessità di considerare i meccanismi attraverso i quali generare il coinvolgimento e la partecipazione degli attori locali a strategie sistemiche territoriali, tramite opportune modalità di azione *top down* e *bottom up* e, successivamente, di indirizzarne il comportamento attraverso un sistema di regole ed incentivi.

Pertanto, a partire dalle linee fin qui tracciate, si può senz'altro affermare come la gestione di una destinazione turistica implichi la ricerca del consenso, della cooperazione e della sinergia tra gli attori della stessa, in termini di partecipazione alla definizione ed allo sviluppo delle strategie, degli obiettivi e delle azioni.

3.1.1 LE FORME DI GOVERNO: RIFERIMENTI TEORICI

La questione delle forme di governo di una destinazione turistica costituisce ancora oggi oggetto di dibattito nella letteratura e pare essere strettamente collegata con la definizione, la classificazione utilizzata e il grado di gerarchia che governa il territorio.

⁸ MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 9 e ss.

«Ciascuna destinazione, per le caratteristiche storiche, economiche, culturali, sociali e geografiche, per la dotazione di risorse disponibili, per il grado di coesione tra attori economici presenti nel luogo, può essere governabile secondo modelli anche molto differenti, non uniformi e non facilmente standardizzabili e replicabili, modelli talvolta capaci di conseguire adeguate performance anche senza avvalersi di approcci ortodossi dal punto di vista del management»⁹.

Non si può pretendere, pertanto, di definire a priori quale sia il modello che assicura maggiore efficienza ed efficacia nel governo di una destinazione turistica; in effetti, gli studiosi che si sono cimentati nell'identificare le diverse forme di governo delle destinazioni indicano differenti ipotesi oscillanti tra forme spontaneistiche e di autoregolamentazione sistemica a forme fortemente gerarchiche, con un baricento strategico e manageriale ben identificato.

Un'impostazione debolmente gerarchica è, ad esempio, quella di Brunetti, il quale sostiene che, per poter parlare di governo delle destinazioni, occorre innanzitutto un giusto bilanciamento tra managerialità e spontaneità. L'Autore, invero, assumendo che un problema critico delle destinazioni è favorire il coordinamento tra gli attori della località, ritiene opportuno affidare il compito di coordinamento «ad organismi leggeri, attivati sulla base di progetti concreti, magari anche di portata inizialmente ridotta, intorno ai quali il consenso si aggrega in funzione dei risultati raggiunti»¹⁰, evitando di assegnare le funzioni di governo della destinazione a strutture ad hoc con funzioni di rappresentanza di categorie produttive, rischiando di arrivare a derive burocratiche.

⁹ Cfr. BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., VIGOLO V., *La letteratura italiana e internazionale sul Destination Management*, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, 2007, pp. 32-33. Anche Buhalis riconosce la difficoltà di governo delle destinazioni, sottolineando che gestire i molteplici interessi in conflitto dei vari stakeholder risulta un'operazione estremamente difficile, ma rappresenta la chiave del successo di lunga durata di una destinazione. BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, *op. cit.*

¹⁰ BRUNETTI F., *Il Destination management*, *op. cit.*, p. 55. Pertanto, l'Autore opta per un approccio di governo della destinazione che parta dal basso, capace di privilegiare la ricerca di soluzioni ai problemi turistici avvertiti in concreto nella destinazione, rinunciando all'istituzionalizzazione di organismi spesso "più di immagine che di sostanza".

Tamma, d'altro canto, rileva che le peculiarità di ciascuna destinazione possono far emergere diverse figure chiave e che in realtà «*non vi è un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione*»¹¹. In realtà, secondo l'Autore, è particolarmente importante comprendere il ruolo del pubblico e del privato nel governo della destinazione, ruolo storicamente selezionatosi in modo che il pubblico avesse il compito di regolare, sostenere e promuovere il turismo della destinazione, lasciando al privato il ruolo della produzione dei servizi turistici¹². Tuttavia, secondo Tamma, tale divisione dei compiti oggi risulta inappropriata e va, pertanto, rivista nella direzione di una ricerca di cooperazione tra pubblico e privato, equilibrata e differenziata in funzione del tipo di modello organizzativo esistente nella destinazione.

La ricerca di forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati è auspicata anche da Manente e Cerrato, che sottolineano altresì l'opportunità di individuare ruoli, responsabilità e competenze di ciascuno, dal momento che nelle destinazioni la peculiarità di gestione consiste nel fatto di usare sia beni e servizi di mercato, sia risorse pubbliche che fungono da fattori di attrattiva.

Un approccio orientato al governo gerarchico delle destinazioni turistiche è, invece, quello di Martini, secondo il quale il *management* della destinazione richiede l'esistenza di una struttura che, come vedremo meglio nei successivi paragrafi, ha il compito di seguire il processo attraverso il quale un luogo è trasformato in destinazione, divenendo, pertanto, l'organismo di *metamanagement* che gestisce l'insieme delle attività attraverso le quali mantenere l'attrattività delle destinazioni nel lungo periodo¹³.

¹¹ TAMMA M., *Destination management, op. cit.*, p. 33.

¹² Sull'argomento, si rimanda a MANENTE M., CERATO M., *Destination management per creare valore, op. cit.* p. 67. La cooperazione tra pubblico e privato è indicata quale fattore cruciale per la competitività della destinazione anche da DELLA CORTE, la quale mette in luce le difficoltà e i diversi gradi di potenziale intensità cooperativa nelle alleanze tra operatori dissimili all'interno delle varie destinazioni dove il problema cruciale è "generare il massimo potenziale strategico con le risorse disponibili". Cfr. DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, op. cit.*, p. 115.

¹³ Cfr. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali, op. cit.*, p. 118 e ss.

Anche secondo Pencarelli e Splendiani, nelle destinazioni turistiche vi è la necessità di identificare un organo di governo capace di esercitare però funzioni molto complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali¹⁴.

Il ruolo di architetto e coordinatore della destinazione potrebbe per questo essere svolto da un management emanazione di un *soggetto misto*, formato da organismi pubblici e privati e possibilmente retto con forme giuridiche privatistiche atte a favorire l'apertura proprietaria¹⁵.

L'estrema ampiezza ed eterogeneità dei pubblici di riferimento e, quindi, delle soggettività coinvolte nella dinamica sistemica può anche porre problemi di compatibilità tra i diversi interessi da comporre, per cui l'organo di governo del territorio è chiamato ad assegnare priorità a taluni interessi rispetto ad altri, a giovamento della funzionalità complessiva del processo di creazione di valore.

Appare chiaro come, nel caso di destinazioni turistiche frammentate, sia molto più complesso concepire interventi di *destination management* che possano esprimere un governo unitario dell'offerta, mentre nel caso in cui prevalga la cooperazione o emergano dei leader sia più facile identificare i gestori della destinazione e adottare delle strategie unitarie di *destination management*¹⁶.

¹⁴ PENCARELLI T., SPLENDIANI S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici, *op. cit.*, p. 99.

¹⁵ A tal proposito, la presenza del pubblico è importante per facilitare l'acquisizione di risorse e la modificazione e valorizzazione dei fattori ambientali e infrastrutturali, nonché per avere l'opportuno consenso e coinvolgimento degli enti locali e degli altri interlocutori sociali territoriali. D'altra parte, la presenza dei privati nell'assetto proprietario è importante per favorire il coinvolgimento dei gestori delle organizzazioni turistiche private e per valorizzare le competenze imprenditoriali e manageriali di coloro che sono direttamente a contatto con i turisti. Anche per Della Corte il governo delle destinazioni deve essere affidato ad organismi compositi, di natura privata o mista, con funzioni di coordinamento e di gestione commerciale e/o strategica.

¹⁶ Per Brunetti prima di definire una corretta forma di governo è importante tracciare i confini e trovare un giusto bilanciamento tra managerialità e spontaneità, oltre che tra pubblico e privato, come visto sopra.

A tal proposito, alcuni studiosi¹⁷ sottolineano l'esistenza di due modelli basilari di pianificazione territoriale:

- modelli di governo *autoritari (definiti di tipo corporate)*, che individuano un organo di governo strutturalmente semplice, formato da poche soggettività. I punti di forza del modello sono la rapidità e chiarezza dell'azione di governo, mentre il punto di debolezza principale è il rischio d'inadeguatezza e di dissonanza cognitiva;

- *modelli di governo negoziati o partecipati (definiti di tipo community)*, che sono, invece, il frutto di processi di contrattazione. I punti di forza del modello sono la completezza della contestualizzazione precedente all'assunzione della decisione, mentre i punti di debolezza sono la lentezza e il rischio di dispersione dell'impulso di indirizzo¹⁸.

Inoltre, assai importante, anche ai fini della sua legittimazione, appare il processo di formazione dell'organo di governo, che può essere di tipo:

- *top-down*: l'organo di governo progetta un determinato livello di specializzazione, formando, laddove opportuno, unità organizzative responsabili ai fini del perseguimento di determinati obiettivi¹⁹;

- *bottom-up*: tali processi provengono, invece, da alcuni attori locali, i quali percepiscono la necessità di una funzione d'integrazione e promuovono processi di autoorganizzazione²⁰.

¹⁷ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 90 e ss.

¹⁸ Altri studiosi sottolineano che mentre il governo delle destinazioni di tipo *corporate* non è dissimile da quello di un'impresa multi-unit, il governo delle destinazioni di tipo *community* presenta non pochi problemi, essendo le risorse diffuse e possedute da diverse unità indipendenti ed avendo l'ente pubblico territoriale un ruolo critico e decisivo nell'attività turistica, segnatamente sotto il profilo del controllo dei beni pubblici e del loro finanziamento. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 90 e ss. Cfr., inoltre, FLAGESTAD A., HOPE C. A., Strategic success in winter sport destination: a sustainable value creation perspective, in *Tourism Management*, vol. 22, 2001.

¹⁹ Il problema dei processi *top-down* è quello di conciliare il coinvolgimento degli attori con le scelte dell'organo di governo; a tal fine, è necessario dotare il sistema di meccanismi che garantiscano la più ampia partecipazione da parte degli attori, senza però ingessare il sistema attraverso un'esasperata ricerca dell'unanimità delle decisioni. Secondo Martini, tali processi si giustificano quando occorre un forte indirizzo strategico territoriale e quando si rende manifesta l'incapacità degli attori del sistema, singolarmente considerati, di favorire l'aggregazione e di attuare forme di coordinamento. Si veda MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche*, op. cit., p. 75.

Pertanto, la natura composita dell'organo di governo deriva dalla complessità delle decisioni relative al territorio dovute, essenzialmente, all'interesse collettivo da tutelare e alla numerosità dei soggetti coinvolti che spesso esprimono interessi e finalità divergenti.

Nel corso della trattazione, peraltro, si è ribadito il concetto proprio dell'approccio sistemico vitale secondo il quale, affinché si possa parlare di sistema territoriale vitale, è necessaria l'esistenza di un soggetto, definibile come organo di governo o trasduttore, che funga da catalizzatore degli interessi dei diversi soggetti afferenti ad un dato territorio, ovvero di un soggetto *super partes* che, provvisto di capacità dinamiche, sia in grado di coordinare ed indirizzare le varie iniziative verso una comune finalità sistemica in grado di conformare la molteplicità degli interessi ed assicurare reali percorsi di sopravvivenza²¹.

In tal senso, la recente letteratura ha proposto tre condizioni decisionali-operative che identificano altrettante tipologie di organo di governo del territorio²²:

- il *soggetto ordinatore*, generalmente di natura istituzionale, che è chiamato alla definizione della complessiva strategia di sviluppo territoriale e, per tale motivo, ha una visione ampia ma poco profonda del territorio, con una conoscenza poco dettagliata delle componenti²³;

- il *soggetto coordinatore*, di tipo misto pubblico-privato, il quale svolge un ruolo decisivo nella progettazione della struttura fisica del territorio, in base alle sue specifiche componenti, e della conseguente struttura ampliata, in virtù di

²⁰ Tali attori, probabilmente dotati di una più ampia visione delle dinamiche del contesto globale e sfruttando le relazioni già instaurate con altri attori, ricoprono il ruolo di promotori nella creazione di strutture comuni e di regole condivise. Cfr. GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit., p. 178.

²¹ Cfr. NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità*, op. cit., p. 40.

²² GOLINELLI C.M., *Il territorio sistema vitale*, op. cit., p. 164; NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità*, op. cit., p. 40 e ss.; TRUNFIO M., *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli, Torino, 2008, pp. 63-64.

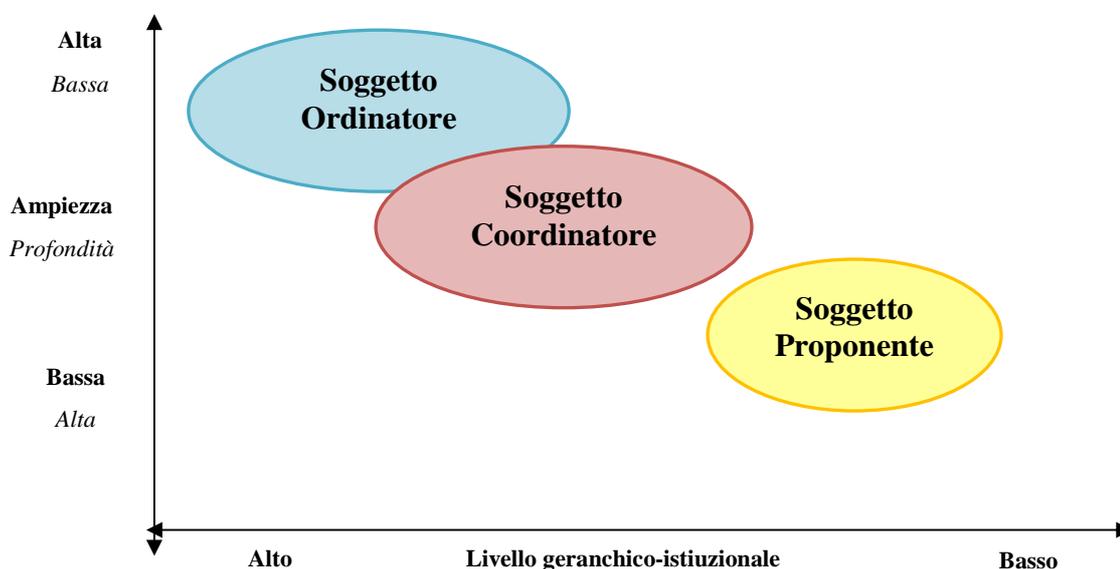
²³ Si pensi, ad esempio, all'amministrazione comunale, la Provincia e suoi assessorati, la Regione e suoi Assessorati o le organizzazioni nazionali ed internazionali e loro organismi.

Tale *soggetto* deve mantenere una visione di insieme delle componenti, in quanto è chiamato a definire i percorsi di sopravvivenza e sviluppo del territorio. Nella sua visione rientrano concetti quali l'identità, la vocazione, l'integrità e unitarietà.

una visione più dettagliata della dotazione strutturale e delle opportunità/minacce esterne²⁴;

- il *soggetto proponente*, il quale è preposto alla definizione e realizzazione dei singoli progetti che rientrano nelle linee di sviluppo definite ai livelli superiori ed ha una focalizzazione di tipo strumentale, avendo di solito natura privatistica e non territoriale²⁵.

Figura 3.1 - L'organo di governo della destinazione turistica



Fonte: riadattamento da TRUNFIO M. *op. cit.*, 2008, p. 64.

L'articolazione su tre livelli decisionali ha natura prettamente organizzativa in quanto consente di separare, dal punto di vista degli assetti di governance, le funzioni, i ruoli e le responsabilità dei diversi attori. Si tratta, in

²⁴ È ad esso, infatti, che compete la valorizzazione delle risorse e competenze del territorio per trasformarle in fattori di competitività. Il coordinatore valuta lo scenario in cui il territorio è inserito, le minacce e opportunità e, in base a ciò, traccia le linee d'azione specifiche e relative alternative. Per la sua posizione all'interno della pianificazione del territorio, questo soggetto funge anche da mediatore tra il soggetto ordinatore e il proponente. Si pensi, ad esempio, alle Camere di Commercio, alle Aziende turistiche locali, alle Fondazioni.

²⁵ Si pensi, ad esempio, alle imprese, ai comitati di cittadini, alle organizzazioni di categoria, enti no profit, ecc.

realtà, di livelli di azione che possono coesistere in capo ad un unico soggetto oppure competere a tre categorie di soggetti interagenti.

Peraltro, dalle funzioni che l'organo di governo è chiamato a svolgere, è evidente come lo stesso debba denotare caratteri e competenze identificabili nell'imprenditorialità e managerialità dei soggetti preposti all'azione di governo²⁶. I caratteri di imprenditorialità, spesso rintracciabili in profili naturali del carattere di un soggetto, sono intesi ad identificare capacità di *leadership* e di ideazione di un progetto di sviluppo creativo ed innovativo, impiegando per la sua realizzazione capitali propri. La managerialità, invece, attiene capacità di attuazione dei disegni strategici e delle linee d'indirizzo strumentali alla realizzazione del progetto di sviluppo, secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

In considerazione delle specificità di una *destinazione turistica* è fuor di dubbio come la presenza di siffatte capacità si possa legare alla predisposizione di apposite tecnostrutture composte da soggetti differenti dotati di doti imprenditoriali e qualità manageriali²⁷.

Inoltre, l'articolazione in livelli decisionali differenti e la necessaria presenza di soggetti di tipo sia pubblico sia privato, conduce ad ipotizzare un modello direzionale necessariamente di tipo misto, imprenditoriale-manageriale, ove i processi di governo risultino di tipo *partecipativo*²⁸ in termini di forte interazione delle dimensioni politico-amministrativa e tecnica sia a livello di processo decisionale sia sul piano di implementazione delle politiche.

Sulla base di tali considerazioni, si può, quindi, certamente affermare come le decisioni di governo risultino fondamentali per definire una struttura decisionale, formalmente pianificata, che consenta di perseguire la generazione

²⁶ BERTINI U., Il governo dell'impresa tra «managerialità» e «imprenditorialità», in *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.

²⁷ Sul punto si rinvia a BERTINI U., Il governo dell'impresa, *op. cit.*, p. 25. Si veda, inoltre, SARCONE S., *L'azienda. Caratteri d'Istituto-Soggetti-Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997, p. 180.

²⁸ TIDORE C., *Processi partecipativi nel governo del territorio. Metodi per conoscere e decidere*, Franco Angeli, Milano, 2008.

di valore per i diversi attori che, a vario titolo, sono coinvolti nei processi di sviluppo della destinazione turistica. Si tratta, in sostanza, di attivare all'interno della destinazione una funzione cosiddetta di *metamanagement*, nel senso di governo sovraordinato, di ordine superiore, che vada al di là del *management* delle singole organizzazioni e che sia in grado di delineare una politica del turismo in qualche misura maggiormente unitaria²⁹.

3.1.2 LE LOGICHE DI GOVERNO: ASSETTI ISTITUZIONALI

Se sul piano delle forme di governo, la *governance* della destinazione turistica pone il problema di individuare il principio di organizzazione e di unità di un sistema di attori che vede, come chiarito nel precedente paragrafo, la necessaria cooperazione di soggetti pubblici e privati, sul versante delle logiche di governo da attuare, essa richiede l'introduzione e lo sviluppo di modalità e strumenti attraverso i quali vincolare una specifica combinazione di risorse-soggetti-azioni al raggiungimento di un obiettivo condiviso di sviluppo turistico di un'area territoriale.

Da questo punto di vista, l'analisi della *governance* delle destinazioni si focalizza sulla struttura degli interessi coinvolti e sulle modalità operative di governo delle interdipendenze e di risoluzione dei connessi conflitti di interesse.

Per comprendere il ruolo che tali soggetti concretamente rivestono all'interno della destinazione, è importante analizzarne gli assetti istituzionali, mettendo in luce³⁰:

²⁹ In merito al concetto di *metamanagement* si rimanda ai contributi di NORMANN R., *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977 (trad. it.: *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985); CODA V., INVERNIZZI G., MOLTEMI M., Studi ed esperienze di imprenditorialità interna, in *Economia & Management*, n. 6, 1992. Il concetto è stato in seguito adattato al particolare contesto turistico in cui questa funzione assume grande rilievo. Tra gli altri, si ricorda BRUNETTI F., *Il Destination management*, op. cit., p.55; MOLTENI M., SAINAGHI R., *Il metamanagement di un distretto turistico*, op. cit., in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, op. cit.

³⁰ AIROLDI G., *Modelli di capitalismo e modelli d'impresa*, op. cit.; AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, op. cit.

- i soggetti, ossia le organizzazioni, le persone e i gruppi di persone che partecipano in modo diretto o indiretto all'attività di governo sovraordinata;
- i contributi che tali soggetti apportano;
- le ricompense che i soggetti ottengono - direttamente o indirettamente - in relazione alla loro partecipazione;
- le strutture ed i meccanismi di correlazione tra i contributi e le ricompense e l'esercizio del governo economico;
- le prerogative di governo economico.

Con riferimento ai *soggetti* portatori di interessi istituzionali, si rileva l'esistenza di numerosi e complessi interessi istituzionali (economici e non economici) che possono essere utilmente ricondotti a quattro principali gruppi: le aziende operanti nel territorio, i prestatori di lavoro, gli istituti pubblici territoriali, la popolazione residente³¹. Si tratta di organizzazioni e soggetti che per il fatto stesso di esistere all'interno della destinazione presentano delle istanze convergenti sull'attività sovraordinata.

Per quel che concerne i *contributi*, che vengono richiesti a chi fattivamente partecipa all'attività di governo, per realizzare dinamicamente un equilibrio istituzionale è necessario che i diversi soggetti apportino un insieme ampio di risorse e di condizioni "critiche" così sintetizzabili³²: mezzi monetari, imprenditorialità, competenze manageriali, competenze tecniche, cooperazione interna ed esterna, protezione esterna³³.

³¹ Sul punto si rimanda al § 2.3 – Capitolo Secondo. Anche Laws individua tra gli elementi fondamentali di una destinazione il riconoscimento di una pluralità di interessi, il dibattito della comunità locale sul ruolo e il peso del turismo, il coordinamento dei servizi pubblici e privati, la cooperazione tra le destinazioni a livello di promozione, lo sviluppo di politiche di gestione delle destinazioni turistiche. Cfr. LAWS E., *Tourism Destination Management*, op. cit.

³² AIROLDI G., *Modelli di capitalismo e modelli d'impresa*, op. cit., p. 66.

³³ Dettagliando solo le prime due forme di contributi, dato il rilievo che esse assumono negli assetti istituzionali sovraordinati, i mezzi monetari rappresentano le risorse finanziarie raccolte esplicitamente mediante capitale di rischio, capitale di prestito e, implicitamente mediante credito di regolamento e di remunerazioni del lavoro differite. FERRERO G., *Impresa e management*, op. cit.. Mentre l'imprenditorialità è una condizione critica soprattutto quando la destinazione è chiamata a rinnovare il proprio sistema di prodotto al fine di sviluppare nuovi mercati e nuovi segmenti di clientela.

La *ricompensa*, invece, misura il vantaggio derivante dalla partecipazione al governo del sistema, in relazione al contributo ceduto, e può essere di tipo monetario (in termini di riduzione di costi o di capitale investito) o trovare espressione nel soddisfacimento di bisogni non economici (identità culturale, miglioramento della qualità della vita, ecc.) o nell'acquisizione di forme di "potere" (incremento di legittimazione, consenso, ecc.)³⁴.

Le *strutture* e i *meccanismi istituzionali* rappresentano una molteplicità di strumenti che nel concreto permettono di creare un equilibrio tra le ricompense e i contributi e che definiscono le modalità di partecipazione al governo del sistema.

Altrettanto caratterizzanti, a tal fine, sono le *prerogative di governo economico*, ovvero l'individuazione dei soggetti titolari dei diritti inerenti «*lo svolgimento di compiti fondamentali di deliberazione, di direzione, di esecuzione e controllo*»³⁵.

Nel caso del governo economico delle destinazioni turistiche, si è ampiamente illustrato nel paragrafo precedente, come lo stesso si connetta ad una generale esigenza di integrazione decisionale ed operativa tra soggetti pubblici e privati operanti in un territorio in direzione del raggiungimento di una finalità di sviluppo turistico.

Preliminare in tale ottica risulta, allora, l'analisi del tipo di interdipendenze potenzialmente caratterizzanti una destinazione turistica, da cui scaturisce l'individuazione dei fabbisogni di governo e dei correlati strumenti istituzionali, organizzativi ed operativi di soddisfacimento.

In considerazione degli attori coinvolti in una destinazione, e precedentemente individuati, le interdipendenze potenzialmente riscontrabili possono legarsi in vario modo allo scambio di risorse (beni ed informazioni) e

³⁴ AIROLDI G., *Modelli di capitalismo e modelli d'impresa, op. cit.*

³⁵ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale, op. cit.*, p. 109.

all'associazionismo (azione collettiva). In particolare, l'interdipendenza può essere di tipo³⁶:

- *istituzionale*, esistente tra tutti i soggetti pubblici che dispongono di prerogative inerenti la risposta ai bisogni della comunità locale e tra questi ed i soggetti non pubblici che indirettamente concorrono alla realizzazione dell'interesse generale;
- *amministrativa*, allorquando la possibilità di azione di un soggetto dipende, a livello verticale od orizzontale, da un atto formale di un altro soggetto;
- *rappresentativa*, originante tra soggetti istituzionali, economici e non ed inerente la necessità di addivenire a meccanismi di rappresentanza degli interessi che tengano conto delle relazioni tra gli *stakeholders* coinvolti;
- *da risorse*, giacché le risorse necessarie ai fini della realizzazione degli obiettivi possono risultare nella disponibilità di più soggetti;
- *gestionale*, inerente il raggiungimento di condizioni ottimali di gestione;
- *strategico-cognitiva*, con riferimento alla formulazione di decisioni e di strategie;
- *professionale*, scaturente a livello operativo allorquando il know-how necessario alla realizzazione delle attività risulta distribuito fra più soggetti.

La presenza di siffatte interdipendenze genera diversi fabbisogni di governo, riconducibili ad esigenze varie di integrazione tra i soggetti interdipendenti, che possono manifestarsi con modalità differenti in relazione a tre variabili tra loro strettamente connesse³⁷:

- la natura delle interdipendenze presenti;
- la struttura degli interessi degli attori coinvolti;
- il grado di complessità dell'interdipendenza.

La letteratura organizzativa evidenzia, invero, come si possano identificare più tipi di interdipendenza, e come ognuna di tali diverse tipologie

³⁶ Cfr. LONGO F., *Governance dei network di pubblico interesse*, Egea, Milano, 2005, pp. 40-41.

³⁷ GRANDORI A., Il coordinamento organizzativo fra imprese, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.171 gennaio/febbraio, 1999, pp.75-91.

sia gestibile al meglio attraverso specifici meccanismi e strumenti di coordinamento³⁸, in funzione delle tre variabili appena elencate.

Più specificamente, in relazione all'esigenza di gestione dell'azione collettiva, le interdipendenze possono connotarsi come comuni o intensive³⁹, mentre si qualificano come di tipo sequenziale o reciproco, con riferimento alle esigenze di gestione delle transazioni⁴⁰.

L'interdipendenza comune è caratterizzata da rapporti in cui ognuna delle parti coinvolte fornisce un proprio contributo alla relazione e trae giovamento proprio dalla creazione di questo *pool* di risorse comuni messe a disposizione dai vari attori del sistema. Gli apporti delle diverse parti possono essere individuabili e riconducibili ai diversi attori della relazione, oppure essere tra loro non discernibili o inscindibili.

L'interdipendenza è di tipo intensivo nelle situazioni in cui non sia possibile identificare momenti temporali separati per l'apporto dei contributi, o anche quando la collaborazione comporti l'applicazione congiunta di risorse complementari ad un'attività comune in modo da richiedere un mutuo adattamento dei contributi delle parti in tempo reale, oppure sia difficilmente controllabile e valutabile.

In considerazione, invece, delle interdipendenze legate alle transazioni, si distingue tra quelle di tipo sequenziale e quelle di tipo reciproco: le prime rappresentano quei casi in cui il legame tra due attività è dato dal fatto che l'output della prima attività costituisce l'input per la seconda. Ciò configura una sequenza di attività individuabile attraverso momenti o luoghi di interfaccia separabili. Le seconde, invece, rappresentano attività transazionali caratterizzate da frequenti eccezioni, non riconducibili a schemi cognitivi predefiniti volti a gestirle. Le transazioni risultano non essere più prevedibili e programmabili, ad

³⁸ THOMPSON S., *Organizations in action*, McGraw-Hill, London, 1967.

³⁹ THOMPSON S., *ibidem*.

⁴⁰ WILLIAMSON O., The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in *American Journal of Sociology*, n. 87, 1981, pp. 548-577.

esempio, perché richiedono l'applicazione di competenze specifiche in ogni diversa occasione, o scambi di informazioni gestiti singolarmente ed ex novo per ogni nuovo caso.

La gestione, nei differenti ambiti di operatività delle suddette interdipendenze deve, inoltre, considerare la struttura di interessi degli attori coinvolti, la quale può essere mappata su di un continuum che vede come estremi interessi perfettamente convergenti da un lato, e perfettamente divergenti dall'altro. All'interno di questo continuum, in letteratura, si sono riconosciute tre prevalenti strutture di interessi, sulla base dei possibili meccanismi di risoluzione dei conflitti: la logica di squadra, la logica di fondazione e la logica di coalizione⁴¹.

La logica di squadra si instaura quando aziende interdipendenti hanno interessi convergenti che le portano a selezionare collegialmente una serie di azioni preferite. Caratterizzante è l'elevata capacità di apprendimento organizzativo degli attori dipendente dalla presenza di elevati livelli di capitale sociale in termini di fiducia, reciprocità, e valori condivisi che rendono possibile l'assenza di comportamenti opportunistici.

Quando, invece, le parti hanno strutture di preferenze diverse, ma resta tuttavia possibile accordarsi su di una serie di criteri o procedure che distribuiscono le risorse in funzione del peso relativo degli attori o dell'intensità delle preferenze di ognuno, la logica adottata nei rapporti interaziendali, si è in presenza della cosiddetta logica di fondazione, che si avvale della negoziazione per la risoluzione dei conflitti.

Nel caso in cui le preferenze non siano uniformi, come invece avviene nella squadra, ma non si possa nemmeno definire un set di criteri per il confronto delle preferenze dei vari attori e per la loro conciliazione tra le parti, come è invece il caso nella fondazione, si ha una situazione di logica di coalizione, ove

⁴¹ MARSCHAK J., The Economics of Language, in *Behavioral Science*, 10, 1965, pp. 135-140.

la risoluzione del conflitto di interessi acquista piuttosto i caratteri della mediazione.

Infine, relativamente, al grado di complessità questo può risultare basso oppure di tipo computazionale o conoscitivo, in relazione alle possibilità di previsione che possono essere attuate per ridurla.

Sulla base di quanto evidenziato, è evidente come la logica di governo di sistema possa configurarsi in maniera differente in relazione alle differenti combinazioni, in ogni ambito di operatività, delle tre variabili appena descritte e degli strumenti istituzionali, organizzativi, operativi adottabili di volta in volta.

3.2 IL CONCETTO DI *DESTINATION MANAGEMENT*

Dalle considerazioni fin qui condotte, emerge la crescente importanza che, in tema di *governance* delle destinazioni turistiche e di forme e logiche di governo, riveste lo sviluppo di una gestione *sovraordinata* della rete di offerta turistica locale. In tal senso, la prospettiva di analisi assunta è quella del *metamanagement* o *Destination Management*.

Il concetto di *Destination Management* e il suo avvento come disciplina a se stante sono relativamente recenti. Secondo Martini, le motivazioni alla base dell'aumento di interesse coincidono con le contestuali modificazioni intervenute nel frattempo nel turismo⁴².

Proprio l'Autore fornisce una prima definizione di *Destination Management* quale «insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di

⁴² Si è già detto che i cambiamenti più significativi derivano dalla globalizzazione delle sfide competitive, da una domanda turistica più complessa e dinamica, dalla conferma dell'importanza dell'ITC anche per il turismo, dalla concentrazione dei settori dell'intermediazione e del trasporto. Per approfondimenti, si veda, MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 120 e ss.

generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili ed adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti»⁴³.

Analogamente Della Corte definisce *Destination Management* «[...] un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area»⁴⁴.

Secondo l'Autrice, invero, un corretto processo di *Destination Management* prevede un'analisi a doppio livello, sia rispetto alla singola impresa che al sistema di offerta turistica nel suo complesso. L'obiettivo è capire quali possono essere le fonti del vantaggio competitivo di una *destination* rispetto alla concorrenza: «esse dipendono dalle risorse esterne alle imprese e proprie della località, nonché dalle capacità e competenze delle imprese locali nel promuovere un'offerta articolata, basata sia sulla qualità dei servizi turistici offerti, che sulla valorizzazione e promozione delle risorse locali»⁴⁵.

Peraltro, il significato e la natura dell'azione di *Destination Management* dipendono dalla configurazione assunta dal tipo di destinazione; secondo Martini, infatti, nelle destinazioni di tipo *corporate*, l'azione di *Destination Management* è in sostanza intrinseca alla progettazione e alla successiva commercializzazione dell'offerta, dato che la logica d'impresa, resa possibile dalla natura gerarchica del coordinamento, implica la gestione strategica dell'offerta turistica⁴⁶.

⁴³ Cfr. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 118.

⁴⁴ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., p. 111. Tamma, invece, definisce il DM come “il tentativo di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere”. TAMMA M., *Destination management*, op. cit., pp. 24-25.

⁴⁵ DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, op. cit., pp. 141-142.

⁴⁶ Come precedentemente affermato, la letteratura specialistica distingue i modelli *corporate* di sviluppo turistico (turismo organizzato) dai modelli *community*. Nelle destinazioni corporate la presenza di un soggetto imprenditoriale che esercita il controllo della destinazione implica naturalmente la formulazione di una strategia che coinvolge la destinazione nel suo insieme in termini di mercati obiettivi, posizionamento competitivo, servizi e azioni promozionali. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 118 e ss.

In realtà, secondo l'autore, è nelle destinazioni di tipo *community* che il *Destination Management* assume la maggiore rilevanza in termini di impatto e portata innovativa nei processi di formulazione dell'offerta. In effetti, nelle destinazioni *community*, l'attività di *Destination Management* si inserisce in contesti territoriali dove operano molteplicità di attori che controllano le risorse ed i servizi turistici. In tal caso, la polverizzazione dei processi decisionali conferisce al *Destination Management* la tipica natura del *metamanagement*, attraverso il coordinamento, nella logica del network, dei diversi soggetti (individualmente organizzati) che svolgono la propria attività economica nel territorio. Pertanto, obiettivo del *Destination Management* è quello di realizzare un processo strategico che conferisca sistematicità e integrazione all'offerta turistica, in territori nei quali le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata⁴⁷.

Tale obiettivo deve essere perseguito attraverso la pianificazione e la gestione di un insieme di azioni. Esse riguardano in particolare⁴⁸:

- la generazione di flussi turistici di *incoming* attraverso la definizione di un piano strategico di sviluppo dell'offerta che consenta di individuare opportuni binomi prodotto/mercato;
- la gestione dell'immagine e del valore simbolico della destinazione anche attraverso l'innovazione e la qualificazione dell'offerta e dell'attività di marketing;
- il coordinamento e la gestione delle relazioni con gli stakeholder;

⁴⁷ Alcuni Autori, nel tentativo di approfondire il dibattito e la ricerca in tema di Destination Management e di sviluppo turistico, riprendendo i postulati dell'approccio sistemico-vitale, hanno elaborato un *framework* concettuale denominato *prodotto-progetto-territorio* all'interno del quale: il territorio, con la popolazione, le attrattive, le risorse, le imprese e le istituzioni locali, configura la struttura operativa del sistema; il progetto allude all'esistenza nella destinazione di formule organizzative spontanee e/o deliberate finalizzate alla valorizzazione di risorse e all'attivazione di soggetti pubblici e privati mediante la guida di organi di governo più o meno legittimanti e forti; il prodotto, infine, è l'offerta turistica che emerge dalla struttura del sistema grazie all'azione dell'organo di governo secondo lo schema ed il finalismo del progetto. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M., *Metodologia della ricerca*, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali*, op. cit., p. 17.

⁴⁸ Si veda, tra gli altri, DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici*, op. cit., p. 326.

- la valutazione dell'impatto del turismo sul sistema territoriale locale sul doppio binario della sostenibilità dell'offerta turistica e della coerenza e integrazione della medesima con la politica turistica del territorio.

In definitiva, il *Destination Management* rappresenta il processo di governo del territorio in chiave strategica, i cui obiettivi principali sono⁴⁹:

- *sviluppo di strategie territoriali*, in particolare, attraverso la valorizzazione delle risorse locali⁵⁰;
- *sviluppo di piani di marketing integrati*, che favoriscano il coordinamento degli sforzi degli attori locali e creino sinergie in grado di stimolare azioni complessive che trascendono la capacità e le competenze dei singoli attori;
- *sviluppo della cultura dell'accoglienza a livello locale*, attraverso la promozione di azioni di formazione sul territorio, sia per il miglioramento dell'offerta turistica complessiva che per una maggiore omogeneità nello standard di servizio tra imprese del medesimo comparto e a livello di intera filiera locale;
- *costruzione di un'adeguata immagine della destinazione*, che sia realmente espressione della qualità dell'offerta locale, sia a livello di singoli servizi che di fattori di attrattiva e prodotti turistici complessivamente creati, in grado di generare processi positivi di fidelizzazione;
- *avvio di un processo di sviluppo sostenibile*, attraverso azioni finalizzate, appunto, a favorire uno sviluppo turistico di un territorio nell'ottica della sostenibilità.

⁴⁹ DELLA CORTE V., *ibidem*, p. 327.

⁵⁰ In tal senso, come vedremo in seguito, la pianificazione strategica rappresenta un formidabile strumento per definire gli interventi infrastrutturali, gli investimenti reali che le aziende private devono realizzare e le opportunità/necessità di azioni coordinate.

Ovviamente, tale processo non può prescindere dall'integrazione con la politica non turistica ma anche economica del territorio; a tal proposito, gli organi preposti al *Destination Management* devono attivarsi per far sì che, in ambiti caratterizzati da una spiccata vocazione turistica, siano destinate al settore adeguate risorse e siano assunte decisioni di politica del territorio coerenti con le finalità di tipo turistico.

3.3 IL RUOLO DELLA *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION*

Come in precedenza affermato, numerosi autori che hanno affrontato la tematica della *governance* delle destinazioni turistiche hanno ravvisato la necessità di un soggetto *pivot* con funzioni di *metamanagement*.

Se, infatti, da un lato è evidente la diffusione di situazioni in cui è forte il fabbisogno di networking, dall'altro è proprio la crescente diffusione di sistemi tra imprese che da impulso alla proliferazione di insiemi più o meno strutturati di soggetti, sistemi ed istituzioni con funzioni e ruoli da *metamanager*.

Secondo la letteratura, inoltre, le logiche organizzative e le funzioni svolte da tali organismi possono differire sensibilmente da un organismo all'altro, passando da strutture che si occupano essenzialmente di comunicazione e promozione ad organismi molto più complessi che definiscono le strategie di sviluppo turistico, partecipano alla creazione di prodotti turistici, coordinano il network di offerta locale, svolgendo un ruolo centrale per il successo della destinazione.

A tal proposito, nell'ambito degli studi di *Destination Management*, sia a livello nazionale che internazionale, è cresciuto l'interesse per le problematiche di *Destination Management Company* o *Destination Management Organization*.

Più precisamente, secondo Martini, «*affinchè una località turistica possa affrontare un progetto di DM, deve essere istituita nel suo ambito una struttura*

organizzativa, grazie alla quale ottimizzare il coordinamento fra (e all'interno dei) subsistemi che ne fanno parte»⁵¹; tale struttura, denominata dall'autore *Destination Management Company*, diviene l'organismo di *metamanagement* che gestisce il marketing della destinazione, inteso quale insieme di attività attraverso le quali agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l'offerta turistica.

Nella stessa direzione, si muove anche il pensiero di Buhalis, il quale ritiene che le destinazioni debbano essere governate da una *Destination Management Organization*, responsabile per la progettazione e il marketing della destinazione e avente il potere e le risorse per intraprendere azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici⁵². Secondo l'Autore, inoltre, le *Destination Management Organization* tendono ad essere parte del governo locale, regionale o nazionale e hanno potere politico e legislativo, così come i mezzi finanziari per gestire le risorse razionalmente ed assicurare che tutti gli stakeholder possano beneficiarne nel lungo periodo.

In tale prospettiva, il World Tourism Organization definisce la *Destination Management Organization* (DMO) come l'organizzazione responsabile per il management e il marketing che, in generale, rientra in una delle seguenti categorie⁵³:

⁵¹ MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche*, op. cit., p. 100.

⁵² L'Autore, inoltre, individua quattro obiettivi strategici propri della DMO:

- migliorare la prosperità di lungo periodo della popolazione locale;
- intrattenere i turisti massimizzando la loro soddisfazione;
- massimizzare la profittabilità delle imprese locali ed il relativo effetto moltiplicatore;
- ottimizzare gli impatti delle attività turistiche assicurando un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi in termini ambientali e socioculturali.

Il raggiungimento di tali obiettivi dipende, secondo l'Autore, dal processo dinamico che intercorre tra i vari stakeholder della destinazione. BUHALIS D., *Marketing the competitive destination of the future*, op. cit., pp. 97-116.

⁵³ Si veda: World Tourism Organization, *Survey of Destination Management Organisations*, 2004, in www.unwto.org. Anche la struttura organizzativa può presentare differenti tipologie. Martini e Franch hanno descritto varie tipologie organizzative che includono la forma di dipartimento governativo, una divisione del dipartimento governativo (ad esempio, gli Assessorati al turismo), un ente pubblico territoriale (le Aziende di promozione turistica), consorzi privati, agenzie a capitale misto pubblico-privato. Cfr. FRANCH M. (a cura di), *Destination management*, op. cit.

- autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- *Destination Management Organization* di livello regionale o provinciale;
- *Destination Management Organization* locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su una circoscritta area geografica o città.

La DMO può essere, quindi, una struttura organizzativa istituita nell'ambito di un progetto di *Destination Management* che ha il compito di seguire il processo attraverso il quale un luogo è trasformato in destinazione, agendo su tutti i fattori che sono in grado di agevolare la generazione dei flussi turistici e di garantire che l'esperienza nel luogo sia giudicata di qualità.

In tal senso, la DMO diviene l'organismo di *metamanagement* che gestisce la destinazione ponendo in essere decisioni di marketing strategico nell'ambito del processo di generazione di valore, attraverso la trasformazione dei fattori di attrattiva in prodotti competitivi⁵⁴.

In effetti, tradizionalmente le DMO sono state definite come *Destination Marketing Organization*; tuttavia, negli ultimi anni, pur riconoscendo che le azioni del marketing sono fondamentali per questo tipo di organizzazione, un'analisi più approfondita evidenzia l'esistenza di un insieme di attività che vanno da un orientamento al marketing o promozione ad uno che suggerisce un'azione più generale che include altre funzioni più attinenti con lo sviluppo e la gestione della destinazione, tanto che sempre più spesso la DMO si configura come una *destination developer*, ovvero come un soggetto che agisce per

⁵⁴ Minguzzi, invece, enfatizza l'importante ruolo che la DMO può ricoprire nell'incrementare la notorietà e l'immagine della destinazione, nonché la qualità dei servizi. MINGUZZI A., *Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience*, in LAZZERETTI L., PETRILLO C.S., *Tourism local systems and networking*, Elsevier, 2006. Similmente, Gartrell afferma che le "DMO sono organizzazioni incaricate di sviluppare un'immagine unitaria in cui tutti gli operatori della destination si riconoscano e che renda il sistema turistico più attrattivo e riconoscibile dal mercato". GARTRELL R.B., *Destination marketing for convention e visitor bureau*, II Ed., Kendal/Hunt Publishing, Dubuqu, 1994.

facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività di un determinato territorio.

Secondo alcuni Autori, il ruolo di guida del *metamanagement* si esplica, tra gli altri, in tre punti⁵⁵:

- imprimere al sistema un indirizzo strategico di fondo consistente in una visione dello sviluppo dell'impresa di ampio respiro;
- governare i processi politici interni con particolare riguardo alla redistribuzione del potere di status e di risorse;
- creare le condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli all'esplicarsi delle potenzialità imprenditive.

Altri Autori propongono cinque funzioni principali da attribuire alla DMO⁵⁶:

- un *economic driver*, con il compito di generare nuove entrate e nuova occupazione, contribuendo allo sviluppo di un'economia locale più diversificata;
- un *community marketer*, che sia in grado di comunicare un'immagine unitaria e le attrazioni della destinazione più significative verso un mercato selezionato di potenziali visitatori;
- un *industry coordinator*, capace di indirizzare lo sviluppo turistico locale verso strategie più focalizzate, incoraggiando le relazioni sistemiche tra le imprese turistiche locali così come agendo sulla redistribuzione e diffusione dei benefici derivanti dal fenomeno turistico;
- un *quasi-public representative*, poiché intermediario tra gli interessi dell'industria turistica, le esigenze dei residenti, le scelte politiche e le richieste della domanda turistica;

⁵⁵ MOLTENI M., SAINAGHI R., *Il metamanagement di un distretto turistico*, op. cit., p. 184. Cfr., inoltre, MARTINI U., *Le politiche di marketing delle meta-organizzazioni. Riflessioni teoriche ed alcune evidenze empiriche*, in Atti del Convegno *Le tendenze del marketing in Europa*, Venezia, 24-25 novembre, 2000.

⁵⁶ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda a MORRISON A. M., BRUEN S. M., ANDERSON D. J., *Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets*, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, n. 7, 1998, pp. 1-19.

- un *builder of community pride* attraverso azioni di supporto al miglioramento della qualità di vita per i visitatori e le popolazioni ospitanti.

In definitiva, sulla base di tali considerazioni, è possibile definire la DMO come un organismo di *metamanagement* all'interno di una costellazione di attori che deve creare le condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli allo sviluppo della destinazione.

Al fine di meglio comprendere il ruolo della DMO come organo di governo sovraordinato della destinazione turistica, di seguito si discutono le due principali attività svolte da questo fondamentale organo.

3.3.1 LE ATTIVITÀ FONDAMENTALI DELLA *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATION*

Le principali attività assegnate alla DMO sono riconducibili a due macro-gruppi⁵⁷:

- al primo gruppo appartengono tutte le funzioni che rientrano nella più generica attività di *marketing della destinazione*;
- nel secondo, invece, rientrano tutte quelle funzioni che vengono svolte direttamente sul territorio e che si possono, genericamente, definire di *gestione della destinazione*.

Per quel che concerne l'attività di *marketing della destinazione*, sebbene la vendita dei prodotti e servizi turistici di una destinazione sia principalmente effettuata dalle singole imprese dell'ospitalità e dagli operatori dell'intermediazione, la DMO assume un ruolo sempre più importante nel gestire e promuovere la commercializzazione della destinazione intesa come un unico e coeso package.

⁵⁷ Alcuni Autori individuano, inoltre, altre due funzioni definite: stakeholder coordination e crises management. Sul punto, si veda PRESENZA A., *Destination Management Organization, op. cit.*, pp. 61-74.

Riconoscendo che l'azione di marketing non si esaurisce semplicemente con la vendita o la pubblicità, è possibile tuttavia affermare che l'attività preminente della DMO e, generalmente, quella che riceve la parte più consistente di budget, è la promozione⁵⁸. Proprio al fine di promuovere la destinazione verso nuovi mercati e consolidare i mercati attuali, oltre che creare partnership con gli attori del canale distributivo, la DMO svolge una serie di azioni che possono essere così sintetizzate⁵⁹:

- i *familiarization trips e gli educational tour*, ovvero una serie di attività poste in essere per catalizzare verso la destinazione l'attenzione di tutti quegli operatori che, a vario titolo, si trovano lungo la catena commerciale che unisce la destinazione con il mercato (tour operator, agenzie di viaggio, giornalisti specializzati associazioni turistiche-culturali, opinion leaders, ecc.)⁶⁰;
- i *roadshow e workshop informativi/formativi*, che consistono in una combinazione di seminari e workshop che consentono di far incontrare l'offerta turistica della località con un pubblico di esperti (agenti di viaggio e professionisti del turismo) interessati e motivati alla destinazione/tema direttamente presso l'area geografica target⁶¹;
- le *pubblicazioni*, prodotte al fine di informare i turisti attuali e quelli potenziali sulle attrazioni ed attività presenti nella destinazione⁶²;
- la *pubblicità*, un elemento fondamentale su cui la DMO è chiamata ad operare se vuole far conoscere e/o incrementare la notorietà della destinazione⁶³;

⁵⁸ Sull'argomento, si veda, DORE L., CROUCH G.I., Promoting destinations: an exploratory study of publicity programs used by National Tourism Organizations, in *Journal of Vacation Marketing*, n. 9, 2003, pp. 137-151.

⁵⁹ PRESENZA A., *Destination Management Organization*, op. cit., p. 63 e ss.

⁶⁰ Nello specifico, si tratta dell'organizzazione di pacchetti turistici offerti gratuitamente a delegazioni provenienti da mercati target allo scopo di far conoscere l'offerta turistica locale e di favorire la nascita di iniziative commerciali.

⁶¹ Si tratta, in altri termini, di un insieme di presentazioni strutturate del territorio nelle differenti zone geografiche e per diversi pubblici di riferimento, per la promozione del territorio e delle sue iniziative.

⁶² Esempi di tali pubblicazioni sono le guide turistiche, le mappe, gli annuari alberghieri, le brochure promozionali, ecc.

- le attività promozionali all'interno di fiere, manifestazioni, eventi, luoghi di aggregazione e ad alto potenziale di contatto con la clientela attuale e potenziale;
- le attività di *co-promotion*, ovvero iniziative di livello regionale, nazionale ed internazionale, attraverso la creazione di progetti di cooperazione anche trans-settoriale⁶⁴;
- il *Destination Management System*, che consiste in nuove piattaforme internet create per supportare le organizzazioni turistiche locali nello sviluppo di strategie sempre più efficaci nell'attrarre flussi turistici. Internet si afferma sempre più come punto di riferimento nel mondo del turismo, sia per i consumatori che per gli operatori, che ha prodotto un formidabile cambiamento dei rapporti dell'industria turistica con il mercato⁶⁵;
- il *brand management*, ovvero il marchio che, tra tutti gli strumenti ed attività del marketing applicati al territorio, ha un ruolo preminente poiché la gestione, esplicita e consapevole, della marca rappresenta un mezzo per amplificare e rafforzare tutte le attività di comunicazione poste in essere per rafforzare la percezione e l'immagine che gli stakeholder hanno della destinazione⁶⁶.

Risulta evidente, pertanto, il ruolo fondamentale che la DMO ricopre in quanto attore deputato a migliorare, diffondere e potenziare l'immagine turistica del proprio territorio di competenza ed a rafforzare il brand come segno di

⁶³ Tra i più comuni strumenti per la pubblicità nel turismo, ricordiamo: la stampa (giornali, riviste, stampa turistica); i video promozionali, le bacheche e i manifesti, la radio, internet.

⁶⁴ È il caso, ad esempio, delle sinergie attivabili tra l'industria turistica e le produzioni tipiche locali.

⁶⁵ Questi strumenti sono stati creati specificatamente per distribuire informazioni varie e complete relative ai prodotti turistici della destinazione, garantendone inoltre le procedure di acquisto e facilitandone la prenotazione. Martini definisce Destination Management System "un sistema informativo integrato che consente di raccogliere in modo centralizzato tutte le informazioni inerenti alle attrattive turistiche ed ai servizi offerti, rendendoli disponibili per la promozione e la commercializzazione attraverso un sito Web". MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit.

⁶⁶ Per approfondimenti sull'argomento, si rimanda a GOLINELLI C.M., SIMONI M., La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio, in *Sinergie*, n. 66 (gennaio-aprile), 2005, p. 63.

appartenenza, ovvero quale frutto di un processo consapevole e formalizzato volto ad indurre nella mente di tutti gli stakeholder una precisa percezione associata ad uno o più simboli cognitivi prescelti⁶⁷.

Rientrano, invece, nelle funzioni di *gestione della destinazione turistica* attività tipiche di una DMO come, ad esempio, la gestione dei punti di accoglienza ed informazione turistica, oppure altre più specifiche tra le quali⁶⁸:

- l'attività di *Finance and Venture Capital* con l'obiettivo di assistere gli operatori turistici nell'accesso al mercato dei capitali come anche di presentare la destinazione ai nuovi possibili investitori esterni interessati ad investire in essa⁶⁹;
- l'attività di *analisi e ricerca* che consente alla DMO di meglio comprendere le esigenze e le aspettative del mercato, le attese e i bisogni del sistema di offerta turistica, il gap esistente tra i bisogni del primo con le possibilità del secondo;
- l'attività *Resource Stewardship* che ha lo scopo di gestire la destinazione in maniera sostenibile, ovvero consiste nello studiare a fondo le limitazioni bio-fisiche del territorio (*carrying capacities*), sviluppare un programma di lungo periodo per la comprensione dei potenziali impatti causati dal turismo, implementare le relative pratiche di gestione;
- l'attività di controllo sulla *qualità del soggiorno*. In tal senso, il ruolo della DMO è rappresentato dalla sua capacità di verificare l'attrattività della destinazione e la qualità dei singoli servizi presenti all'interno del sistema locale di offerta turistica;
- l'attività di *sviluppo e gestione delle risorse umane*, ovvero un'azione indiretta esercitata dalla DMO sulle risorse umane necessarie alla gestione

⁶⁷ Cfr. VERNUCCIO M., TRUNFIO M., LIQUORI M., BONETTI E., SIMONI M., Case studies, in *Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23 (aprile), 2006, p. 124.

⁶⁸ PRESENZA A., *Destination Management Organization*, op. cit., pp. 68 e ss.

⁶⁹ Ad esempio, un ruolo decisivo può essere svolto dalla DMO nelle azioni di incentivazione e sviluppo dell'imprenditorialità locale stimolando l'interesse di potenziali investitori ad investire nell'acquisto, ristrutturazione e riqualificazione a fini turistici del patrimonio paesaggistico.

del sistema turistico, contribuendo di volta in volta all'evidenziazione delle carenze di skills che si possono verificare all'interno delle specifiche tipologie di offerta⁷⁰.

3.3.2 LE RELAZIONI TRA LA DMO E GLI STAKEHOLDER DELLA DESTINAZIONE

Esiste, peraltro, un'ulteriore funzione svolta dall'organo di *metamanagement* di una destinazione turistica che, per la sua peculiarità, la consideriamo esterna ai due precedenti gruppi, poiché si ritiene che essa sia presente, anche se con diversa intensità, in tutte le attività della DMO.

Si tratta, in sostanza, dell'attività di *coordinamento degli stakeholder*, di notevole importanza tanto che la competitività stessa della destinazione è influenzata dal diverso grado di efficacia delle relazioni che la DMO è in grado di operare con il network di attori che insistono sulla destinazione stessa.

In effetti, il coinvolgimento di un'impresa in una strategia sistemica diviene particolarmente elevato quando l'organismo responsabile della sua attuazione persegua una politica che influenza direttamente gli attori locali, inducendo comportamenti e scelte che attengono alla gestione e all'organizzazione delle aziende.

Come più volte ribadito, anche secondo la teoria dei sistemi, un sistema, per essere in grado di funzionare, richiede non solo un perfetto funzionamento delle sue parti, ma un elevato livello di coordinamento ed interscambio tra ognuna. Da ciò, la necessità per la DMO di gestire efficacemente le interdipendenze e di progettare strategicamente l'offerta, in funzione anche della mutevolezza dei mercati e del quadro competitivo.

Affinché tale processo possa essere realizzato, la DMO deve, pertanto, facilitare i processi attraverso i quali avviene la condivisione di decisioni,

⁷⁰ Rientrano in questa funzione, ad esempio, le collaborazioni con Università ed enti di formazione per l'organizzazione di azioni formative per l'aggiornamento professionale degli operatori del settore.

strutture e risorse fra gli attori, ad esempio, la circolazione delle informazioni all'interno dell'aggregato, il trasferimento di competenze, l'utilizzo di marchi e denominazioni comuni, nonché la condivisione di processi produttivi, logistici e commerciali.

La rilevanza di tale funzione, indispensabile per pianificare e promuovere in maniera integrata l'offerta territoriale, è legata agli investimenti specifici nell'aggregato da parte delle singole imprese, il cui ritorno dipende dalla qualità del suo funzionamento.

D'altra parte, una configurazione dell'offerta territoriale priva di un'azione esplicita di coordinamento presenta diversi limiti, tra cui la difficoltà di evidenziare le specificità vocazionali del territorio, in termini di prodotti e servizi offerti, di immagine. Inoltre, risulta difficile garantire livelli qualitativi uniformi fra gli attori operanti nei diversi comparti e all'interno del medesimo comparto, così come realizzare progetti di sviluppo ad ampio respiro in termini temporali e dell'impegno finanziario.

Pertanto, sotto il profilo operativo, le funzioni più rilevanti che la DMO deve assumere per garantire il coordinamento degli attori sono⁷¹:

- l'incentivo e il sostegno della partecipazione degli attori locale alla strategia collettiva, evidenziandone in modo credibile i vantaggi e portando al superamento delle resistenze che il singolo imprenditore può opporre ad un disegno collettivo⁷²;

⁷¹ Cfr. MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali*, op. cit., p. 12 e ss. Le funzioni dell'organo di *metamanagement* vengono approfondite anche da Minguzzi nel suo contributo del 2006:

- massimizzare strategie di cooperazione di lungo termine in accordo con le altre organizzazioni locali;
- rappresentare gli interessi del settore turistico regionale a livello nazionale;
- massimizzare la profittabilità delle imprese locali;
- sviluppare un'immagine coerente e unitaria;
- ottimizzare l'impatto del turismo assicurando un bilancio sostenibile tra benefici sociali, economici, culturali e ambientali.

MINGUZZI, A., Destination competitiveness and the role of destination management organisation (DMO), op. cit., in LAZZERETTI L., PETRILLO C., *Tourism Local Systems and Networking*, op. cit.

⁷² Alcuni attori, ad esempio, possono temere di perdere competenze specifiche a seguito della messa in rete, oppure di dover rinunciare ad alcune attività a seguito della presenza di forme di divisione del lavoro fra le unità aggregate.

- la formalizzazione dei meccanismi di relazione tra organo centrale e singoli associati, nonché tra associati;
- la selezione di nuovi membri dell'aggregato e l'eventuale uscita di altri;
- la definizione dei meccanismi di controllo e l'individuazione di sanzioni nei confronti di possibili comportamenti opportunistici;
- l'identificazione di meccanismi trasparenti e condivisi di contribuzione all'ente e di ripartizione dei risultati conseguiti tra gli attori.

In definitiva, il ruolo della DMO nel facilitare il processo di sviluppo di una destinazione turistica si traduce, senz'altro, nella sua capacità di saper interpretare le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder del sistema e, conseguentemente, gettare le basi per la successiva collaborazione tra gli stessi.

3.3.3 LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Sulla base delle precedenti considerazioni, si può senz'altro affermare che gli interventi di *Destination Management* richiedono uno sforzo di pianificazione strategica, poiché devono fornire le linee guida e la strumentazione utile per il successo di una destinazione. Più precisamente, ciò significa che un processo efficace di *Destination Management* deve essere in grado da un lato di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali del sistema locale, dall'altro di organizzare tutti questi elementi in proposte di offerta in grado di intercettare la domanda di mercato in maniera competitiva ed adeguata alle capacità di carico della destinazione.

Notoriamente, la pianificazione strategica è un processo disciplinato e ben definito, il cui fine è l'elaborazione dettagliata della strategia di un'impresa e l'assegnazione delle responsabilità relative alla sua attuazione⁷³.

⁷³ Sull'argomento, si veda GLUCK F.W., KAUFMAN S.P., WALLECK A.S., *Strategic Management for Competitive Advantage*, in *Harvard Business Review*, July-August, 1980.

Il processo di pianificazione strategica prevede differenti livelli gerarchici ed una serie di fasi sequenziali che trovano la sintesi nel *piano*; quest'ultimo rappresenta la visione condivisa delle risorse, delle competenze e delle sfide competitive e costituisce lo strumento di comunicazione delle scelte strategiche verso gli stakeholder interni ed esterni.

Pertanto, un efficace processo di gestione strategica deve indubbiamente ereditare l'approccio pragmatico della pianificazione formale, che riguarda l'analisi e la formalizzazione del processo, senza tuttavia ostacolare il pensiero strategico che riguarda la sintesi ed implica intuizione e creatività⁷⁴.

È in tal senso che lo sviluppo di forme di pianificazione strategica rappresentano una risposta essenziale al cambiamento di prospettiva invocato nella gestione territoriale, un'occasione per mobilitare risorse interne al territorio – gli stakeholder e le principali risorse territoriali – e fare in modo che si determini nuovo sviluppo grazie al coinvolgimento di individui e gruppi che, a differente titolo, partecipano al progetto strategico⁷⁵.

Come precedentemente affermato, la pianificazione strategica del territorio costituisce una piattaforma di programma che ha la funzione fondamentale di mobilitare le componenti territoriali verso determinate finalità generali; ha il compito di coordinare ed integrare attori, risorse ed attività nella concezione e nella realizzazione di grandi progetti che incidono sul processo di sviluppo del territorio⁷⁶.

⁷⁴ Cfr. MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.

⁷⁵ CAMAGNI R., *Urban marketing a san instrument of competition between cities*, in AVE G., CORSICO F. (a cura di), *Marketing urbano. Conferenza internazionale*, Torino Incontra, Torino, 1994, pp. 310-319; DEMATTEIS G., *Nodi e reti nello sviluppo locale*, in MAGNAGHI A. (a cura di), *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*, Franco Angeli, Milano, 1994, pp. 249-268.

⁷⁶ La pianificazione, quale strumento di fondamentale supporto alla gestione strategica, da tempo è stata sperimentata nei contesti internazionali più avanzati e, soprattutto, nell'ambito dello sviluppo urbano sostenibile. La storicizzazione delle esperienze internazionali consente di identificare tre modelli di pianificazione strategica e di delinearne i tratti caratterizzanti:

- un primo modello, sperimentato negli anni '60 – 70, di pianificazione sistemica di struttura;
- un secondo di pianificazione strategica di matrice aziendale;
- un terzo modello, affermatosi negli ultimi anni in molti paesi europei, di *pianificazione strategica di terza generazione*.

La pianificazione strategica è, dunque, principalmente finalizzata a definire ed attivare le condizioni che consentono la mobilitazione dei diversi attori verso l'attuazione di un comune progetto di sviluppo territoriale; a tale fine, essa⁷⁷:

- esprime in maniera codificata le scelte strategiche, in modo tale da renderle attuabili in ogni aspetto;
- suddivide l'orientamento strategico in sub-strategie e programmi ad hoc riferiti a ciascuna delle componenti territoriali coinvolte da tale orientamento;
- definisce le misure di coordinamento tra i diversi soggetti territoriali, necessarie per rendere attuabili le strategie perseguite e, di conseguenza, catalizza le scelte di questi soggetti verso un indirizzo comune;
- consente di comunicare le scelte strategiche all'esterno e all'interno, divenendo in tal modo uno strumento che è al tempo stesso di competizione e di integrazione;
- traduce in termini quantitativi gli effetti delle scelte strategiche sul fabbisogno di risorse ed ipotizza le relative modalità di copertura di questo fabbisogno.

Numerosi Autori hanno sottolineato l'esigenza di costituire un gruppo di pianificazione, costituito dai rappresentanti dei più rilevanti stakeholder territoriali, per pervenire alla messa a punto di un progetto strategico attraverso tre principali funzioni⁷⁸:

In particolare, quest'ultimo privilegia, rispetto ai precedenti modelli, l'approccio interattivo e negoziale per l'elaborazione di un piano di vasta scala e, quindi, flessibilità, apertura e adattamento dei differenti livelli di competenza. Cfr. CAMAGNI R., GIBELLI M. C., Pianificazione strategica per Bilbao metropolitana: un caso di successo, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 174, 1999, pp. 15-17.

⁷⁷ Sull'argomento, si veda, tra gli altri, CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.

⁷⁸ KOTLER P., HAIDER D.H. E REIN I., *Marketing place. Attracting investment, industry and tourism to the cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993. Come ribadito da Nigro, la partecipazione di tutti gli stakeholder al processo di pianificazione territoriale può avvenire secondo numerose forme e modalità schematizzabili mediante due dimensioni:

- analizzare le caratteristiche del territorio per mettere in luce i principali problemi, ed evidenziarne i fattori che ne sono la causa, e le opportunità che possono essere colte;
- ideare un percorso strategico di lungo termine che consenta di superare i problemi dell'area e risulti realisticamente realizzabile in considerazione delle risorse e delle opportunità esistenti nell'area;
- sviluppare un piano di azioni di lungo termine, distinto in fasi intermedie, nell'ambito del quale sono identificati gli obiettivi di sviluppo del territorio e gli investimenti necessari per raggiungerli.

In tale direzione, l'adozione di strategie partecipative nei processi di pianificazione economica e territoriale rappresenta uno degli strumenti che sta riscontrando significativi risultati⁷⁹.

La *pianificazione partecipativa* assume, infatti, che gli obiettivi da perseguire possano essere definiti, nonché modificati, in maniera più efficace ed efficiente, grazie al contributo di conoscenza ed esperienza dei destinatari; in questo senso, la processualità partecipativa costituisce una tecnica per creare consenso e, soprattutto, per promuovere la massimizzazione dei benefici collettivi.

Al riguardo, alcuni Autori hanno proposto nuove forme di partecipazione per promuovere una processualità partecipativa. In particolare, tre le forme di pianificazione proposte, a seconda delle fasi del processo stesso⁸⁰:

- la *partecipazione delle istituzioni* che si riferisce al coinvolgimento di altri Enti pubblici, di competenza territoriale, nelle attività preliminari

- il livello gerarchico istituzionale, che parte dai singoli individui o imprese fino ad arrivare ad organizzazioni che presentano un elevato livello di ampiezza e pervasività territoriale;

- le attività svolte che consentono di identificare diversi contesti: turistico, industriale, agricolo, ecc.

Cfr. NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità alla formazione di un sistema territoriale vitale compiuto*, op. cit., p. 47

⁷⁹ L'adozione di strategie partecipative nella pianificazione territoriale è, tuttavia, ancora episodica e discontinua.

⁸⁰ Per un ulteriore approfondimento di tali nuove forme partecipative si rimanda a DE LUCA M., RALLO B., *Processo di pianificazione dei trasporti e strategie partecipative*, in Sistemi di Trasporto, 2, 1995.

di definizione degli obiettivi e nell'approvazione di un piano promosso da un Ente specifico;

- la *partecipazione popolare*, riferita, invece, a tutte quelle forme di partecipazione previste nell'ambito degli statuti nei regolamenti di cui ciascun ente territoriale si è dotato e che vengono attivate prima che i documenti di piano siano approvati dall'organo politico competente;
- la *partecipazione sociale*, infine, è riferita a quelle forme di coinvolgimento dei soggetti e delle categorie sociali interessate attraverso l'applicazione di metodologie di raccolta/trasmisione di informazioni tese ad inglobare il "sapere comune", per una migliore comprensione delle specificità dei luoghi e delle situazioni.

Pertanto, l'obiettivo è quello di indirizzare la realizzazione di un processo di pianificazione aperto alla concertazione e alla partecipazione sin dalle prime fasi di elaborazione del piano. Il processo di costruzione del piano implica, infatti, passaggi e messe a fuoco successive che richiedono non soltanto un forte impegno tecnico di analisi, previsione, valutazione e monitoraggio, ma anche una continua interazione con l'esterno che può realizzarsi soltanto attraverso la comunicazione di idee e la progettualità delle comunità locali e dei privati.

In estrema sintesi, si può affermare che il processo di pianificazione strategica si articola in due passaggi fondamentali⁸¹:

- il primo è costituito dalla elaborazione di una "visione del futuro". Si tratta, in sostanza, di definire un quadro d'insieme di lungo periodo che consideri variabili e fenomeni complessi quali, ad esempio, la globalizzazione economica, le sfide nel campo delle nuove tecnologie e la capacità di carico del territorio⁸²;

⁸¹ Cfr. NAPOLITANO M. R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000, p. 285 e ss.

⁸² Di norma, la costruzione di tale quadro si realizza attraverso lo strumento mutuato dalla pianificazione strategica aziendale dell'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e si avvale di contributi di analisi e di prospezione molteplici (di istituzioni e agenzie pubbliche, di esperti, di associazioni rappresentative degli interessi).

- il secondo passaggio è costituito, invece, dalla territorializzazione della *vision* dove l'impegno è rivolto ad identificare le sfide spaziali e gli obiettivi strategici di lungo periodo per il territorio di riferimento⁸³. La tecnica ad essa associata è quella della elaborazione di scenari alternativi e l'obiettivo è l'individuazione dello scenario desiderabile e condiviso.

Pertanto, costruzione della visione del futuro e degli scenari divengono momenti fondamentali del processo di pianificazione che impegnano gli attori del soggetto preposto alla pianificazione sia sul piano delle tecniche (elaborazione di modelli previsionali e tecniche di costruzione degli scenari), che della comunicazione e della mediazione (valorizzazione del momento informativo e sviluppo dell'interazione continua e trasparente).

In definitiva, il risultato cui deve pervenire la riflessione strategica attraverso la pianificazione partecipativa è la *visione* del futuro, come traguardo intorno al quale aggregare consenso e volontà di cooperazione per implementare progetti strategici di successo⁸⁴.

Si tratta, in sostanza, di identificare la direzione da assumere, gli indirizzi da seguire per convogliare gli sforzi verso la realizzazione della visione, attraverso processi partecipativi che favoriscano la valorizzazione delle specificità del territorio, delle connotazioni ambientali, economiche e culturali al fine di conseguire vantaggi competitivi duraturi.

⁸³ In effetti, anche in questa fase l'interazione formalizzata e continua con gli attori istituzionali e gli interessi è considerata indispensabile.

⁸⁴ CORSICO F., *Marketing urbano, uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica*, in AVE G., CORSICO F. (a cura di), *Marketing urbano, op. cit.*, pp. 60-74.

3.4 DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION IMAGE

Dalle considerazioni fin qui condotte, si è potuto osservare come i temi affrontati dal *Destination Management* siano piuttosto vari; in particolare, nel presente paragrafo, si ritiene opportuno soffermare l'attenzione sullo stretto rapporto che collega le strategie di governo delle destinazioni turistiche (*Destination Management*) con le politiche di comunicazione e promozione territoriali rivolte alla soddisfazione dei molteplici portatori di interesse di una destinazione⁸⁵.

Come precedentemente rilevato, nel processo di *Destination Management* diviene molto importante l'immagine e la notorietà della destinazione; è importante, infatti, che la destinazione nel suo complesso abbia un adeguato riscontro e sia positivamente percepita dalla domanda potenziale e da parte di chi ha già visitato il luogo⁸⁶.

In ambito strettamente economico-aziendale, l'immagine rappresenta una risorsa strategica di grande rilevanza in quanto condiziona il sistema delle relazioni di una azienda con il suo ambiente e, di fatto, determina le *performance* aziendali e si riflette sulle condizioni di economicità.

Per tale motivo, l'immagine deve essere considerata un importante strumento in grado di generare opportunità economiche e vantaggi competitivi.

⁸⁵ Emerge, pertanto, la necessità di inserire il *Destination Branding* all'interno dei percorsi di gestione strategica della destinazione e sviluppare azioni capaci di soddisfare gli attori territoriali attirando nuovi turisti, capitale umano qualificato, nuovi investimenti, ecc. (in termini, appunto, di *Destination Management*).

⁸⁶ Con riferimento all'azienda, l'immagine aziendale può essere definita come "l'insieme delle esperienze, delle cognizioni, delle impressioni e delle opinioni che gli individui o le organizzazioni hanno di un'azienda e che essa ha suscitato, direttamente o indirettamente, coscientemente o meno". DI STEFANO G., *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990, p. 95. Nello stesso senso, Coda afferma "L'impresa per il fatto stesso di esistere, di produrre e commercializzare certi prodotti o servizi e di interagire con i suoi molteplici pubblici, comuni, ossia trasmette e riceve informazioni al proprio interno e con l'esterno [...] per il fatto stesso di esistere, l'impresa non solo comunica, ma proietta [...] una certa immagine di sé". Sempre secondo l'Autore "L'immagine è, in altri termini, il prodotto delle esperienze più o meno positive avute dai diversi pubblici nello svolgersi del rapporto con l'impresa, variamente vissute a livello emotivo e razionale, via via cumulatesi nella loro memoria". CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 16. Si veda, inoltre, CORVI E., *Immagine e trasparenza nella gestione dell'impresa*, Utet, Torino, 1994, p. 40.

A tal riguardo, con riferimento però all'oggetto di studio del presente lavoro, Della Corte sostiene che «[...] *The Destination Image is one of the main factors considered during the decision making process in the choice of the location where to spend holidays; so marketers in the tourism industry have to take this into account while creating their competitive strategies if they want to obtain and sustain a competitive advantage, as for what is expected according to Resource-based Theory*»⁸⁷.

L'immagine può essere, quindi, definita come «*l'insieme dei valori, delle idee e impressioni che una destinazione riesce a generare nella mente del turista attuale e potenziale*»⁸⁸. Tale visione si caratterizza in quanto, pur facendo riferimento alle associazioni mentali che la domanda può generare rispetto alla *destination*, si concentra sulle impressioni che la destinazione può e deve indurre, sia nel turista potenziale, che in quello attuale.

Senza dubbio, non è facile creare e gestire un'immagine unica, soprattutto quando l'area presenta una vocazione turistica plurima, operando su diversi prodotti turistici, alla presenza di numerosi e differenti attori.

In generale, nel processo di creazione e sviluppo dell'immagine della destinazione (*Destination Image*), è necessario insistere sugli aspetti positivi, in grado di generare un tale valore percepito da superare gli eventuali elementi di negatività⁸⁹.

Secondo alcuni Autori, è possibile considerare diverse tipologie di immagine che l'offerta genera sulla domanda⁹⁰:

- l'immagine è *positiva* quando il sito è noto o emergente. Peraltro, la destinazione risulta eccessivamente attraente quando è giunta ad uno

⁸⁷ DELLA CORTE V., MICERA R., *Destination image analysis and management: results of an empirical research on the case of naples*, in COLLESEI U., ANDREANI J. C. (a cura di), Atti del VI Congresso Internazionale Italia-Francia, Parigi (21-22 gennaio), 2007, p. 2.

⁸⁸ DELLA CORTE V., MICERA R., *ibidem*, p. 9.

⁸⁹ Infatti, l'operazione di creazione dell'immagine si complica nel momento in cui vi sono fattori contraddittori e contrastanti, alcuni dei quali in grado di trasmettere positività (bellezze artistiche, naturali, ecc.), altri del tutto negativi (qualità dei servizi scadenti, criminalità, ecc.).

⁹⁰ KOTLER P., HAIDER D.H. E REIN I., *Marketing place*, *op. cit.*

stadio di saturazione dei flussi turistici, al punto di rischiare di compromettere la sostenibilità ambientale⁹¹;

- l'immagine è *debole*, invece, quando si è in presenza di siti caratterizzati da un limitato numero di fattori di attrattiva, piuttosto piccoli e incapaci di realizzare cospicui investimenti per il suo sviluppo⁹²;
- l'immagine *negativa* è, per lo più, quella generata da comunicazioni negative da parte dei media in riferimento, ad esempio, a disastri, atti di violenza, vandalismo e problemi sociali;
- nel caso dell'immagine *mista*, infine, si combinano aspetti positivi e aspetti negativi che caratterizzano un determinato luogo⁹³.

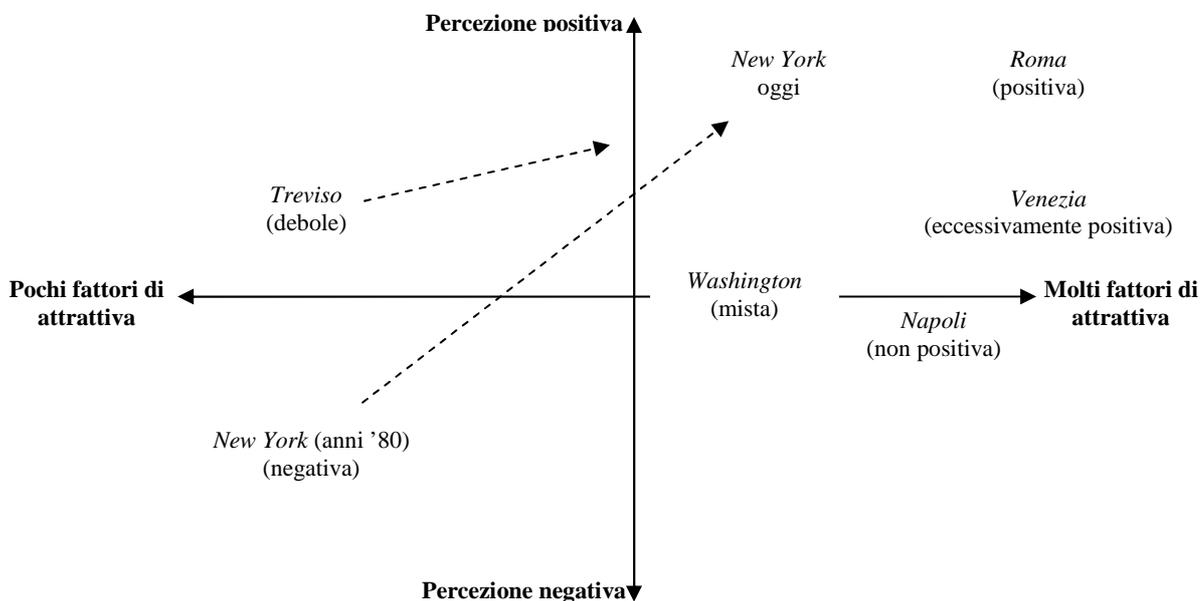
Le diverse tipologie di immagine di una destinazione possono essere posizionate in un grafico (Fig. 3.2), sulla base della percezione positiva o negativa da parte della domanda e della presenza o meno di fattori di attrattiva di rilievo.

⁹¹ Questo aspetto va affrontato in modo diretto per ciascun caso, in funzione dello stadio evolutivo della destinazione e delle specificità del contesto. Si pensi, ad esempio, a Venezia per la quale si è giunti a discutere sulle modalità di un processo di *de-marketing*.

⁹² Si pensi ai casi dei borghi in Italia che hanno scarse possibilità di promozione al di fuori del contesto regionale.

⁹³ Ad esempio, si fa riferimento alla città di Washington negli USA, considerata una città attraente ma con seri problemi di criminalità. Il posizionamento della destinazione, tuttavia, deve essere interpretato in chiave dinamica: si pensi alla città di New York che, dopo aver avuto per tanti anni un'immagine negativa determinata dai problemi di criminalità, di caos, di rischio, ha progressivamente acquisito un'immagine di città più ordinata, sicura e, soprattutto, evoluta in diversi comparti, tra cui la moda.

Fig. 3.2 – Possibili tipologie di immagine della destinazione



Fonte: DELLA CORTE V., *op. cit.*, 2009, p. 336.

Come già precedentemente affermato, il posizionamento risulta anche strettamente legato al ciclo evolutivo della destinazione; è, quindi, opportuno coordinare la creazione dell'immagine con la *vision* e la *mission* della destinazione, ossia la principale vocazione e aspirazione del *Destination Management*, anche esplicitato nella *vision*, in funzione del sistema di accoglienza realmente presente sul territorio⁹⁴.

È opportuno, pertanto, distinguere tra la fase di creazione di un'immagine, che deve fondarsi sul set di risorse esistenti e valorizzabili concretamente, in modo da generare aspettative proporzionali all'effettivo standard di offerta e la fase di consolidamento o rinnovamento dell'immagine. In tali casi, è importante

⁹⁴ Per *vision* qui si intende la proposta della destinazione, ovvero come quest'ultima intende proporsi al mercato. Sull'argomento, si veda DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, *op. cit.*

valutare la relazione tra immagine, prodotto turistico complesso (in termini di intera *destination*) e prodotti specifici che la caratterizzano.

Partendo, quindi, dalle caratteristiche dell'offerta locale nelle sue diverse componenti, è opportuno valutare quali siano i benefici che tali caratteristiche sono in grado di generare per il turista e, quindi, gli stimoli psicologici ed emotivi che quest'ultimo riceve, in modo da pervenire al valore significativo per il turista⁹⁵.

In definitiva, attraverso un processo di management strategico dell'immagine, si può pervenire alla creazione della stessa e di conseguenza di un *brand* che risulti⁹⁶:

- *realistico*, ovvero in grado di esprimere la realtà del contesto promosso;
- *credibile*, cioè in grado di esprimere caratteristiche che non siano reputate eccessive dalla domanda;
- *dotato di appeal*, di attrattiva e distintivo, nel senso di fortemente caratterizzante il territorio di riferimento.

In altri termini, l'immagine della destinazione non è altro che la punta dell'*iceberg* del sistema locale di offerta: se quest'ultimo è in grado di generare un vantaggio competitivo, l'immagine non fa altro che esprimere tale successo e diviene, pertanto, essa stessa fonte di ulteriore competitività.

⁹⁵ EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, op. cit., p. 215.

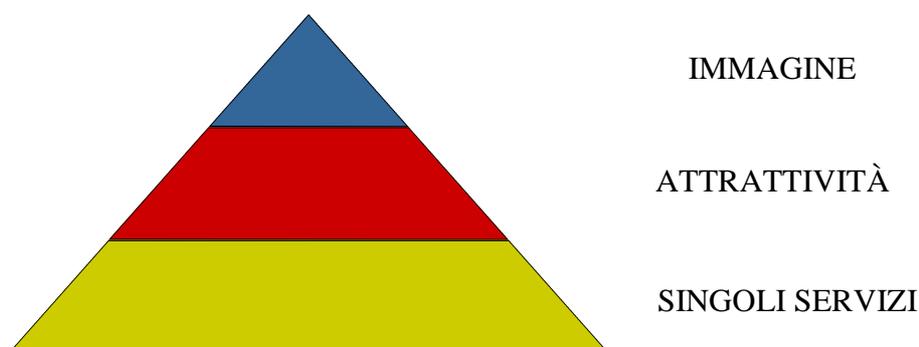
⁹⁶ L'applicazione del concetto di marca ad una destinazione turistica e ad un territorio non può non tener conto della maggiore complessità che una destinazione possiede rispetto ad un'azienda, per quanto grande e complessa essa sia. Provando a traslare le nozioni di brand elaborate nelle esperienze aziendali al turismo, un brand di sistema turistico o territoriale deve identificare:

- un sistema culturale, di valori e un complesso di elementi grafici che ne specifichi l'identità;
- un meccanismo di selezione degli elementi strutturali che permetta di definire i confini del sistema e un meccanismo di controllo che consenta la regolazione dello stesso;
- un processo vitale e degli output da esso generati a cui il brand deve essere applicato e tramite il quale prende corpo e si rende tangibile.

Un brand di sistema d'offerta, o di network, è quindi, in tale prospettiva, una marca sovra-sistemica al sistema impresa (meccanismo di condivisione del brand) che può fungere, ad esempio, da brand "ombrello" per tutte le componenti sub-sistemiche. Sull'argomento si rimanda, tra gli altri, a BETTI D., FORLANI F., PENCARELLI T., *La marca turistica e territoriale*, in PENCARELLI T., GREGORI G. L. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 72-77.

Come riportato anche nella piramide della *destination customer satisfaction* realizzata da Della Corte, l'immagine della destinazione esprime il livello qualitativo dei singoli servizi erogati e dei fattori di attrattiva e prodotti turistici complessivamente generati dagli attori dell'offerta, in ottica sistemica⁹⁷.

Fig. 3.3 – La piramide della Customer Satisfaction rispetto ad una destinazione turistica



Fonte: DELLA CORTE V., *op. cit.*, 2009, p. 338.

⁹⁷ Per l'Autore, il grado di soddisfazione del cliente dipende dalla performance, nell'erogazione dei diversi servizi, rispetto alle aspettative. "La soddisfazione del cliente, tuttavia, non genera automaticamente fedeltà: la "customer satisfaction" misura la capacità di rispondere in maniera adeguata alle aspettative della clientela; la fedeltà misura l'attitudine del consumatore a ripetere l'esperienza turistica nel medesimo luogo. Di conseguenza, la "customer satisfaction" è un requisito necessario ma non sufficiente per generare l'effetto fedeltà". DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, *op. cit.*, p. 283 e ss. DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici*, *op. cit.*, pp. 337-338.

CAPITOLO QUARTO

DESTINATION MANAGEMENT: IL CASO DEL SISTEMA TURISTICO TERRITORIALE SALENTO

4.1 INTRODUZIONE

Sulla base delle precedenti considerazioni, quest'ultima parte della ricerca si propone di indagare l'attuale organizzazione turistica salentina al fine di verificare la presenza, all'interno di tale contesto, di un orientamento alla logica sistemica nella gestione della destinazione, appunto in termini di *Destination Management*.

Pertanto, una volta delineata l'area oggetto di studio, si cercherà di rispondere a tale quesito: il Salento costituisce una realtà turistica *sistemica* (destinazione)? Inoltre, nel medesimo contesto, quale ruolo assume il Sistema Turistico Territoriale – Salento?

Come più volte ribadito, l'aspetto sistemico si riferisce alla capacità della destinazione turistica di porsi *come sistema* in grado di offrire servizi tra loro integrati, coordinati e differenziati dall'appartenenza ad uno specifico territorio.

L'approccio seguito nell'ambito della ricerca poggia su un'impostazione che assume come sistemica l'*ottica d'indagine*: la realtà turistica oggetto di studio viene studiata *come sistema*, ovvero cercando di rintracciare legami, relazioni, interdipendenze tra le componenti che ne spieghino assetto e funzionamento¹.

¹ Altri Autori, metodologicamente, si sono avvicinati a differenti impostazioni: una prima impostazione pone come assunto di partenza che qualsivoglia realtà turistica (destinazione) che si sceglie di studiare è un sistema. Da questo punto di partenza, il problema di ricerca diviene quello di qualificare "il sistema", ovvero cercare di descrivere e interpretare gli elementi che lo compongono, i suoi confini, il suo funzionamento in termini di legami e tipo di legami tra le componenti, la forma di governo e i relativi soggetti e strumenti per farlo sviluppare in una direzione che ne mantenga e/o migliori il funzionamento e le performance. Una seconda impostazione non pone, invece, quale assunto iniziale la presenza di un sistema, ma conduce l'analisi per scoprire *se e quando* è possibile parlare di sistema, ovvero cercando di

In tale direzione, il primo passaggio compiuto è stato quello di analizzare il quadro normativo di riferimento che ha consentito, in prima analisi, di comprendere il contesto legislativo, nazionale e locale, in cui il sistema opera, al fine di verificare se il tipo di organizzazione esistente favorisca o, al contrario, ostacoli o rallenti l'evoluzione dell'offerta turistica locale in ottica sistemica.

Successivamente, è stata riportata una breve descrizione delle risorse che qualificano l'attrattività turistica della destinazione stessa, con specifico riferimento alle attrattive culturali, ambientali e alle produzioni tipiche.

Infine, è stato esaminato un altro aspetto importante ai fini dell'individuazione di una realtà sistemica, rappresentato dai risultati conseguiti, sia in termini di flussi turistici in entrata (arrivi, presenze e relative variazioni) sia in termini di offerta ricettiva, nell'area in esame.

In definitiva, la prima parte del lavoro ha consentito di porre a fuoco gli elementi essenziali che dovrebbero caratterizzare l'esistenza o la formazione di una realtà turistica sistemica (destinazione). In particolare, come vedremo nel prosieguo della trattazione, perché si possa parlare di realtà sistemiche, occorre che si verifichi l'esistenza:

- del *prodotto*, con una propria identità e posizionamento, percepiti dal mercato, in grado di generare concretamente flussi di domanda verso la destinazione;
- del *tessuto di attori pubblici e privati* in grado di valorizzare le risorse locali, di erogare servizi adeguati rispetto alle esigenze della domanda e di contribuire significativamente, attraverso le proprie strategie individuali e la collaborazione inter-imprenditoriale, alla competitività dell'intera area in cui operano.

Una volta individuata, secondo questo tipo di sviluppo concettuale, la realtà turistica salentina, la ricerca si è concentrata, principalmente, sullo studio

distinguere le realtà turistiche sistemiche dalle realtà turistiche che non presentano questa qualità. Da tale riconoscimento discendono poi le implicazioni per la gestione e la *governance*. Cfr. DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M., *Metodologia, op. cit.*, pp. 17-18.

di una recente iniziativa territoriale che, muovendo da una logica evidentemente sistemica, ha condotto alla progettazione del Sistema Turistico Territoriale - Salento.

Si tratta, in sintesi, di un'iniziativa di sviluppo turistico che si propone di tracciare un percorso di valorizzazione turistica della destinazione Salento al fine di favorire, attraverso l'identificazione di una strategia di sviluppo complessiva, processi di *metamanagement* della destinazione.

4.2 IL QUADRO NORMATIVO NAZIONALE DI RIFERIMENTO

Il quadro normativo nazionale in materia turistica si è evoluto notevolmente negli ultimi anni; in particolare, con l'entrata in vigore della Legge 29 marzo 2001, n. 135 "Riforma della legislazione nazionale del turismo" e, soprattutto, con la riforma del Titolo V della Costituzione che si è avuta con la Legge costituzionale 18 ottobre 2001.

Nello specifico, la Legge di Riforma del 2001 ha delineato un nuovo sistema di competenze fondato sulla collaborazione tra il livello istituzionale centrale e quello regionale di governo del territorio.

Successivamente, tuttavia, con l'introduzione del nuovo Titolo V della Costituzione del 19 ottobre 2001, il turismo è diventato materia di esclusiva competenza regionale attribuendo allo Stato le sole competenze di coordinamento e di rappresentanza nelle sedi internazionali².

In particolare, la Legge n.135/2001 ha consacrato i principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico, al fine di

² In effetti, nel corso del processo di applicazione della Legge 135/2001 si è inserita la riforma del Titolo V - Parte seconda - della Costituzione che ha ridefinito i rapporti Stato-Regione. In base a tale riforma (art.118), si attribuisce una potestà regolamentare generale alle Regioni, escludendo esplicitamente soltanto quelle materie in cui vi è una potestà legislativa esclusiva dello Stato e attribuisce al Comune la titolarità principale dell'esercizio delle funzioni amministrative. Da ciò deriva la possibilità per le Regioni di ridisciplinare completamente e autonomamente il settore turistico, senza incontrare vincoli nelle disposizioni della Legge n. 135 del 2001.

assicurare l'unitarietà del comparto, la tutela dei consumatori, delle imprese e delle professioni turistiche, nonché degli operatori e dei lavoratori del settore.

Dal punto di vista del *Destination Management*, il fulcro della Legge è l'art. 5, che introduce e qualifica i Sistemi Turistici Locali (STL) come segue: *«contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese singole o associate».*

In tale direzione, i Sistemi Turistici Locali prospettano un governo delle risorse turistiche incentrato su una logica sistemica ed una forte integrazione tra tutti i diversi attori, pubblici e privati, che concorrono, a vario titolo e con diverse responsabilità, a definire l'offerta turistica di un territorio.

In effetti, il secondo comma della stessa Legge Quadro prevede che *«gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati».*

Pertanto, la creazione di un partenariato pubblico – privato forte, autorevole e coeso che sia capace di definire forme e modi di una collaborazione tra i diversi stakeholder imprenditoriali e territoriali deve risultare centrale non soltanto nel processo di creazione dei sistemi turistici locali ma anche nei processi di funzionamento e di sviluppo del sistema. Tali processi devono, perciò, trovare concreta attuazione nell'ambito di una condivisione delle scelte di governo del territorio e di marketing turistico e territoriale che garantisca la concreta partecipazione degli attori locali al fine di attivare modelli di sviluppo fortemente condivisi dagli stakeholder territoriali.

Tuttavia, il Legislatore nazionale ha definito i principi generali dei Sistemi Turistici Locali rimandando alla competenza delle singole Regioni la

responsabilità della determinazione delle modalità di realizzazione degli stessi, secondo le forme organizzative ritenute più idonee per ognuna delle singole realtà regionali.

Secondo il terzo comma della Legge n.135/2001, infatti, *«nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione tra le politiche di governo del territorio e di sviluppo economico, le Regioni provvedono a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo»*.

A tal fine il comma 4 dell'art. 5 assegna alle Regioni italiane un ruolo di coordinamento e di monitoraggio dello sviluppo locale in ottica sistemica nel prevedere che le stesse *«definiscono le modalità e la struttura del finanziamento dei progetti di sviluppo dei sistemi turistici locali, predisposti dai soggetti pubblici o privati, in forma singola o associata, che perseguono, in particolare, le seguenti finalità:*

- *sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche, anche in forma cooperativa, consortile e di affiliazione;*
- *attuare interventi intersettoriali ed infrastrutturali necessari alla qualificazione dell'offerta turistica e alla riqualificazione urbana e territoriale delle località ad alta intensità di insediamenti turistico – ricettivi;*
- *sostenere l'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e di accoglienza ai turisti, di cui all'articolo 2, comma 4, lettera a);*
- *sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche, con priorità per gli adeguamenti dovuti a normative di sicurezza, per la classificazione e la standardizzazione dei servizi turistici, con particolare riferimento allo sviluppo di marchi di qualità, di certificazione ecologica e di qualità, e di club di prodotto, nonché alla tutela dell'immagine del prodotto turistico locale;*
- *promuovere il marketing telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero»*.

La possibilità di disciplinare, con tempi e modalità differenziate, i processi di creazione, di governo e di gestione dei Sistemi Turistici Locali, coerentemente

con l'autonomia riconosciuta in materia turistica alle Regioni secondo quanto statuisce l'art. 117 della Costituzione, ha generato un panorama molto variegato e disomogeneo per quanto attiene alle norme, alle procedure, nonché alle concrete attuazioni dei Sistemi Turistici Locali.

4.2.1 L'ORGANIZZAZIONE TURISTICA REGIONALE

La disciplina dell'organizzazione turistica regionale ha subito, a partire dagli anni novanta, una costante e progressiva evoluzione, in particolare, con la nascita dei Sistemi Turistici Locali. Come precedentemente affermato, infatti, la Legge n.135/2001, nel definire un insieme di principi normativi di riferimento per lo sviluppo turistico locale, lascia alle singole regioni la possibilità di attuare processi di creazione dei sistemi turistici locali che possano rappresentare una risposta adeguata alle esigenze degli specifici territori mediante forme di coordinamento e di integrazione degli attori locali.

In tale contesto, la Regione Puglia, dapprima con la Legge regionale 11 febbraio 2002, n. 1, "Norme di prima applicazione dell'art. 5 della legge 29 marzo 201, n. 135, riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese" e, successivamente, con il Regolamento Regionale 9 marzo 2009, n. 4, ha recepito abbastanza integralmente i principi sanciti dalla Legge n.135/2001, definendo le modalità di costituzione e di riconoscimento dei Sistemi Turistici Locali.

In particolare, al secondo comma del Regolamento regionale, si stabilisce che i «*Sistemi Turistici Locali, nell'ambito delle strategie complessive di sviluppo del settore e delle attività di programmazione e pianificazione di competenza della Regione, concorrono a promuovere e realizzare interventi destinati ad incrementare e diversificare l'offerta regionale e a valorizzare gli aspetti di attrattività del territorio, migliorandone la fruibilità e la qualità dei servizi erogati*».

Attraverso i Sistemi Turistici Locali, la Regione «*definisce e realizza programmi di interventi per il perseguimento di specifici obiettivi di rafforzamento dell'offerta turistica regionale, integrando le politiche settoriali con le complessive politiche di sviluppo, riguardanti in particolare la crescita e l'innovazione del sistema produttivo, la valorizzazione e la tutela del patrimonio culturale e naturale, il governo del territorio, lo sviluppo rurale e la promozione dei prodotti tipici, nonché favorendo la formazione e la qualificazione delle risorse umane e la piena fruizione delle risorse materiali ed immateriali disponibili*».

Nello specifico, la Regione Puglia distingue i Sistemi Turistici Locali in due diverse tipologie:

- i Sistemi Turistici Territoriali (STT), ovvero le forme associative tra i diversi stakeholders territoriali ed imprenditoriali costituite in ambiti territoriali omogenei e di dimensioni significative, al fine della valorizzazione a fini turistici delle risorse locali³;

- i Sistemi Turistici di Prodotto (STP), ovvero forme associative tra soggetti privati e pubblici destinate a rafforzare la competitività, l'innovazione, l'internazionalizzazione della rete e della filiera regionale dei servizi turistici, nonché a favorire la nascita e lo sviluppo delle imprese turistiche, creando nuova occupazione e qualificando le risorse umane operanti nel settore.

Complessivamente, si tratta di progetti di sviluppo turistico attraverso i quali Enti del territorio e soggetti privati decidono di lavorare assieme per raggiungere gli obiettivi indicati nella normativa, quali quelli di aggregazione, di qualità, di miglioramento delle infrastrutture, dei prodotti e dell'ospitalità, allo scopo di valorizzare e promuovere il territorio.

³ Con riferimento alla definizione della forma organizzativa e della forma giuridica che andranno ad assumere i STT, l'art. 9 del predetto Regolamento recita: “*La scelta della forma associativa dei STL è lasciata all'autonomia dei soggetti che lo costituiscono, nel rispetto delle forme previste dalla normativa vigente*” assicurando in tal modo elevata flessibilità nel processo di definizione degli stessi.

Il legislatore nella Regione Puglia ha, quindi, privilegiato la nascita e il sostegno di tali organismi, riconoscendo i Sistemi Turistici Locali quali organismi promossi da Enti locali o soggetti privati, singoli o associati, che hanno l'obiettivo di favorire l'integrazione armonica e compatibile tra le politiche del turismo, quelle di governo del territorio e quelle di sviluppo economico locale.

L'art. 9 del predetto Regolamento, inoltre, recitando “*La scelta della forma associativa dei STL è lasciata all'autonomia dei soggetti che lo costituiscono, nel rispetto delle forme previste dalla normativa vigente*” evidenzia la scelta della Regione Puglia di sposare una logica *bottom – up* in cui i singoli soggetti proponenti siano fortemente responsabilizzati nel costruire un partenariato pubblico – privato forte e coeso che sia in grado di esprimere una *governance* territoriale partecipata capace di guidare il processo di sviluppo dello specifico sistema territoriale.

In definitiva, dall'analisi del contesto legislativo, nazionale e locale, si può senz'altro desumere che è l'idea stessa di Sistema Turistico Locale che si fonda sulla valorizzazione della dimensione territoriale dell'offerta turistica e sulla necessità di attivare e consolidare forme di collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati finalizzate allo sviluppo della destinazione in chiave sistemica.

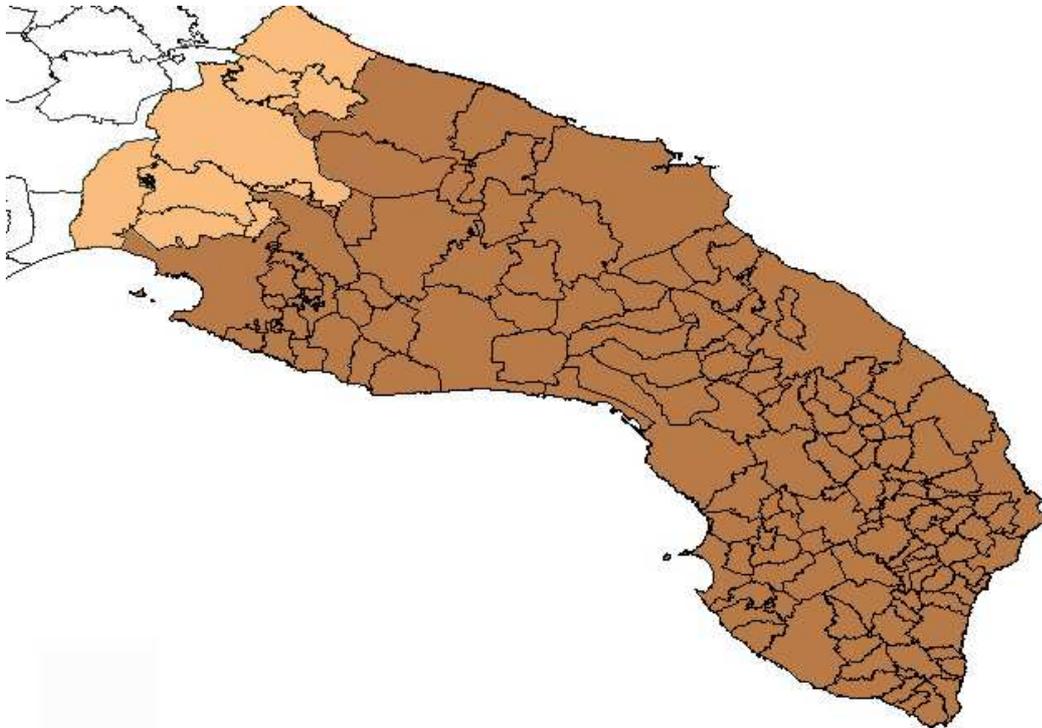
4.3 CONFIGURAZIONE TERRITORIALE E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI OFFERTA DELLA DESTINAZIONE SALENTO

L'area turistica oggetto di studio della presente della ricerca è rappresentata dal Salento, noto anche come penisola salentina, ovvero una sub-regione dell'Italia che si estende sulla parte meridionale della Puglia, tra il mar Ionio ad ovest e il mar Adriatico ad est.

Più precisamente, l'area comprende l'intera provincia di Lecce, gran parte della provincia di Brindisi (Brindisi, Carovigno, Cellino San Marco, Ceglie

Messapica, Erchie, Francavilla Fontana, Latiano, Mesagne, Oria, Ostuni, San Donaci, San Michele Salentino, San Pancrazio Salentino, San Pietro Vernotico, San Vito dei Normanni, Torchiarolo, Torre Santa Susanna, Villa Castelli) e parte di quella di Taranto (Avetrana, Carosino, Faggiano, Fragagnano, Grottaglie, Leporano, Lizzano, Manduria, Maruggio, Monteiasi, Monteparano, Pulsano, Roccaforzata, San Giorgio Ionico, San Marzano di San Giuseppe, Sava, Taranto, Torricella).

Fig. 4.1 - Limiti geografici e culturali della penisola salentina⁴



Fonte: Wikipedia

⁴ Dalla figura, si può osservare come la penisola salentina, da un punto di vista meramente geografico, è separata dal resto della Puglia da una linea ideale che dal punto più interno del Golfo di Taranto (nel territorio di Massafra) arriva fino all'Adriatico, in corrispondenza dei resti della città messapica di Egnazia (nel territorio di Fasano), ai confini con l'antica Peucezia. Tuttavia, intendendo il Salento come un'entità culturale, più che geografica, si è soliti spostare i confini leggermente più a sud, lungo la linea che da Taranto, attraverso Grottaglie, San Michele Salentino e Ceglie Messapica, giunge fino a Ostuni.

L'intero territorio salentino presenta una naturale e spontanea vocazione al turismo, legato in particolar modo all'esistenza di un patrimonio culturale – ambientale diffuso e diversificato, nonché alla fruizione di numerose risorse naturali ed ambientali, soprattutto balneari.

Tuttavia, nell'ambito della presente ricerca, l'analisi territoriale di riferimento si concentra esclusivamente sul complesso dei territori appartenenti alla Provincia di Lecce, mostrandone potenzialità e debolezze in termini di attrattività turistica⁵.

Per proseguire nell'analisi del sistema di offerta complessivo della destinazione Salento, si ritiene di seguito opportuno scomporre in quattro differenti macro-tipologie gli elementi costitutivi⁶:

- le *risorse specifiche*, che comprendono le risorse naturali, culturali, architettoniche, artificiali, enogastronomiche, ecc., che caratterizzano la destinazione;
- le *risorse "generiche"*, ovvero tutto ciò che riguarda le infrastrutture fisiche e/o tecnologiche, la qualità della vita, l'ospitalità della popolazione residente;
- i *servizi turistici "qualificati"* nel soddisfare le attese del cliente-turista;
- le *risorse immateriali*, tra cui, in particolare, l'immagine e la notorietà della destinazione⁷.

⁵ Come si avrà modo di vedere di seguito, con riferimento al caso analizzato, ovvero il Sistema Turistico Territoriale - Salento, l'area territoriale di riferimento è rappresentata attualmente dai territori amministrati da tutti i Comuni della Provincia di Lecce il cui raggruppamento, oltre a caratterizzarsi per vocazioni e specializzazioni turistiche simili, è espressione di un ambito territoriale turistico omogeneo, sia dal punto di vista strettamente storico-culturale sia dal punto geografico-territoriale; ciò, tuttavia, in considerazione dell'ipotetica annessione dei comuni salentini appartenenti alle province di Brindisi e Taranto.

⁶ CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale, in *Mercati e Competitività*, n. 1, 2007, p. 2 e ss.

⁷ Per la trattazione di tali risorse, si rimanda alla fine del presente Capitolo.

4.3.1 ANALISI DELL'ATTRATTIVITÀ TURISTICA DELL'AREA

Il primo elemento costitutivo del sistema delle destinazioni turistiche è rappresentato dal complesso delle risorse che qualificano l'attrattività turistica della destinazione stessa. Ci si riferisce, nello specifico, al complesso degli attrattori, di varia natura e tipologia, che svolgono un ruolo determinante nell'orientare il processo di scelta del turista – visitatore.

La rilevanza di tali fattori di attrattiva nella costruzione di un sistema di offerta di destinazione competitivo può essere declinata in funzione della concreta possibilità che tali fattori di attrattiva possano caratterizzarsi quali risorse specifiche “distintive”, in quanto in grado di rendere unica la destinazione.

Nel caso specifico dell'area oggetto di studio, le principali attrattività turistiche sono rappresentate da risorse di tipo naturalistico - ambientale, culturale, architettonico, archeologico, religioso ed enogastronomico.

Il Salento, infatti, posto subito alle spalle del Tavoliere di Puglia, è separato da questo attraverso i trulli che costituiscono un confine naturale fra queste due terre e che da Alberobello si diradano nelle campagne.

Lungo tutto il suo percorso, inoltre, la destinazione si presenta come un fitto susseguirsi di distese di sassi calcarei mischiati al rosso cupo della terra dei campi e di bianche case intervallate da vecchi palazzi in pietra leccese che si innalzano fra le case moderne, come segno indelebile della storia di questa terra.

Il litorale, inoltre, è caratterizzato dall'alternarsi continuo di arenili morbidi e bassi a una costa rocciosa sul mare limpido, alta e ripida sul versante adriatico, bassa e morbida su quello ionico.

Il mare rappresenta, senza dubbio, l'attrattiva turistica più conosciuta dell'area, soprattutto nei tratti da Otranto a Santa Cesarea Terme, fino a S. Maria di Leuca e, sull'altro versante, lungo il litoraneo gallipolino.

Nella parte interna del territorio, invece, si riuniscono immensi campi di ulivi secolari, intervallati a vigneti, dal quale si ottengono vini e olii pregiati che costituiscono importanti prodotti tipici del territorio. Il Salento, infatti, ha un enorme patrimonio enogastronomico, la cui tipicità è costituita dai prodotti della terra, come appunto olio e vino.

Numerose sono, anche, le chiese rupestri dipinte con motivi religiosi in epoca medioevale, le torri costiere di avvistamento erette fin dal XV secolo lungo le coste, i castelli e le masserie che svettano per il territorio, nei paesi e nelle città.

Lecce, in particolare, costituisce il centro più importante della storia salentina con il suo barocco, ricca di chiese e monumenti, di arte e cultura; tra le opere d'arte, si segnalano alcuni dei mirabili esempi barocchi presenti: la Piazza del Duomo, la Basilica di Santa Croce e il Palazzo dei Celestini, la chiesa di San Giovanni Battista e di San Matteo e i maestosi resti dell'Anfiteatro e del Teatro, entrambi di epoca romana.

Di notevole interesse risulta anche l'artigianato salentino; sono tanti i mestieri tipicamente artigianali del territorio, che si conservano nel suo tessuto economico: dai cartapestai agli artigiani del ferro-battuto, della ceramica e della creta, dalla terracotta alla lavorazione della pietra leccese, del rame, del giunco, del vimini, dagli ebanisti ai tornitori e agli impagliatori di sedie.

Negli ultimi anni si è, inoltre, assistito alla nascita di nuovi attrattori turistici. In particolare, si è puntato sulla riconosciuta valenza turistica delle tradizioni folkloristiche locali, in primis la "pizzica", con l'obiettivo di valorizzare il ruolo della cultura e delle tradizioni dei luoghi attraverso forme di offerta esperienziali fondate sulla capacità della destinazione Salento di suscitare emozioni uniche ed esaltare il costrutto dell'autenticità nella propria offerta di destinazione. In tale quadro di riferimento, un ruolo determinante assume l'evento "Notte della Taranta" a Melpignano; la rilevanza dell'evento è riconducibile non soltanto alla significativa capacità di attrarre flussi turistici ma,

soprattutto, al contributo che ha fornito alla destinazione in termini di notorietà internazionale e riconosciuta specificità della stessa in termini di tradizioni, cultura e, più in generale, autenticità dell'esperienza fruibile.

Il sistema di offerta di destinazione si compone, inoltre, delle cosiddette "risorse generiche" che, per quanto non strettamente connesse all'attrattività turistica dei territori, assumono una significativa rilevanza nel processo di emersione di una destinazione competitiva. Tali risorse, infatti, favoriscono un pieno e sostenibile processo di fruizione delle risorse specifiche di destinazioni in quanto definiscono, in massima parte, il grado di accessibilità fisica e informativa, la mobilità all'interno della destinazione, la capacità di rendere la destinazione accogliente ed ospitale.

Per quanto riguarda, in particolare, la dotazione infrastrutturale, come si può evincere dalla Tab. 4.1, nella Provincia di Lecce sono state rilevate nel 2008 diverse tipologie di infrastrutture economiche (rete stradale, porti, aeroporti, rete ferroviaria, reti bancarie e di servizi vari) e sociali (culturali e ricreative).

Tab. 4.1 - Indicatori di dotazione infrastrutturale per provincia (n.i. Italia=100) per categoria infrastrutturale. Anno 2008

REGIONE E PROVINCE	INFRASTRUTTURE ECONOMICHE					INFRASTRUTTURE SOCIALI	TOTALE INFRASTRUTTURE
	Rete stradale	Porti	Aeroporti	Rete ferroviaria	Reti bancarie e di servizi vari	Strutture culturali e ricreative	
Taranto	77,6	3.091,5	920,6	90,6	81,2	136,5	733,0
Brindisi	52,7	373,2	356,2	231,7	78,0	101,4	198,9
Lecce	63,1	63,5	323,6	53,6	90,0	106,0	116,6
Puglia	90,7	383,9	184,2	126,6	82,5	123,6	165,3

Fonte: Elaborazione su dati Istituto Guglielmo Tagliacarne

In merito all'incidenza di ognuna, la Provincia di Lecce si connota per dati inferiori al regionale con riferimento a tutte le tipologie infrastrutturali, ad esclusione della rete bancaria e di servizi vari, per i quali detiene il peso maggiore nell'intera regione.

Decisamente interessante è, inoltre, la valutazione delle potenzialità non solo del territorio leccese, inteso come provincia, ma dell'intero ambito composto dalle Province di Lecce, Brindisi e Taranto. In questo caso, le potenzialità della suddetta zona sarebbero di gran lunga superiore, nella maggior parte dei casi, sia alla media italiana che a quella regionale.

Il processo di valorizzazione di tale componente della complessiva offerta di destinazione dipende dall'operato di un complesso di attori locali ed imprenditoriali del territorio ed extra-territoriali non necessariamente riconducibili al settore turistico.

Si configura, pertanto, un elemento di evidente criticità nella necessità di ricondurre a logiche sistemiche con una specifica finalizzazione di *Destination Management* le sensibilità e i concreti modi di operare di un composito insieme di stakeholder.

4.3.2 ANALISI DELL'OFFERTA RICETTIVA

La varietà dei servizi turistici di base (ricettività, servizi di ristorazione, di incoming) rappresenta un altro elemento determinante nel processo di emersione della destinazione. In particolare, ai fini del presente studio, si ritiene opportuno analizzare la congruità del modello di ricettività turistica della destinazione in esame.

Come illustrato nella tabella 4.2, nel 2008, la Provincia di Lecce rileva la presenza di 1.554 strutture ricettive, di cui 250 esercizi alberghieri e 1.304 esercizi extralberghieri, per un totale di 70.527 posti letto.

Di conseguenza, si può evidenziare come solo il 16,1% delle strutture è rappresentato da Alberghi, mentre l'83,9% dall'extralberghiero, di cui il 76,7% da bed & breakfast ed il restante 23,3% dalle strutture complementari (alloggi agrituristici e country house, camping e villaggi).

D'altra parte, i posti letto risultano essere 70.527 in totale, ripartiti nelle seguenti percentuali: 33,8% alberghieri e 66,2% extralberghieri (di cui il 15,1% B&B ed l'84,9% complementari).

Tab. 4.2 - Consistenza delle strutture ricettive della Provincia di Lecce - Serie storica 2003-2008

ANNI	Totale Alberghiero			Totale Extralberghiero			TOTALE GENERALE		
	Esercizi	Letti	Media p.l.	Esercizi	Letti	Media p.l.	Esercizi	Letti	Media p.l.
2003	175	15.384	87,9	327	32.448	99,2	502	47.832	95,3
2004	195	17.339	88,9	564	38.083	67,5	759	55.422	73,0
2005	199	18.148	91,2	692	37.489	54,2	891	55.637	62,4
2006	208	19.304	92,8	954	39.982	41,9	1.162	59.286	51,0
2007	220	21.179	96,3	1.065	41.380	38,9	1.285	62.559	48,7
2008	250	23.816	95,3	1.304	46.711	35,8	1.554	70.527	45,4
variaz.% 2008-2003	42,9%	54,8%	8,4%	298,8%	44,0%	-63,9%	209,6%	47,4%	-52,4%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Tab. 4.3 - Consistenza ricettività della Prov. di Lecce per es. Extralberghieri - Serie storica 2003-2008

ANNI	Totale B&B		Totale Complementari		TOTALE EXTRALBERGHIERO	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
2003	160	1.344	167	31.104	327	32.448
2004	367	3.466	197	34.617	564	38.083
2005	489	3.308	203	34.181	692	37.489
2006	728	4.950	226	35.032	954	39.982
2007	808	5.624	257	35.756	1.065	41.380
2008	1.000	7.052	304	39.659	1.304	46.711
variaz.% 2008-2003	525,0%	424,7%	82,0%	27,5%	298,8%	44,0%

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

All'interno della provincia, inoltre, come rilevato nella Tab. 4.4, le strutture ricettive mostrano una concentrazione maggiore nei comuni di Lecce (13,64%), Nardò (8,43%), Gallipoli (6,69%), Otranto (6,44%), seguita da un livello medio

riscontrato nei comuni di Melendugno (4,38%), Ugento (4,25%), Porto Cesareo (3,41%), Galatina (2,90%); per i comuni rimanenti, la concentrazione registrata è inferiore al 2%.

Ponendo, invece, attenzione all'incidenza dei posti letto in ogni comune, in alcuni casi non si riscontra un allineamento della stessa con la numerosità registrata per le aziende ricettive. Infatti, il posizionamento dei comuni si delinea nel seguente modo: Otranto (14,82%), Ugento (12,74%), Gallipoli (14,15%), Lecce (11,04%), Melendugno (7,04%), Nardò (5,10%), Salve (4,68%), Santa Cesarea Terme (3,82%), Porto Cesareo (3,62%).

Tab. 4.4 - Consistenza delle strutture ricettive della Provincia di Lecce per Comuni – Anno 2008

COMUNI	Totale Alberghiero		Esercizi complementari		Bed & Breakfast		Totale Extralberghiero		Totale Strutture ricettive	
	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti	Esercizi	Letti
Acquarica del Capo	-	-	-	-	1	8	1	8	1	8
Alessano	1	24	6	57	7	61	13	118	14	142
Alezio	-	-	5	158	6	46	11	204	11	204
Alliste	3	190	-	-	28	163	28	163	31	353
Andrano	1	20	5	39	3	19	8	58	9	78
Aradeo	-	-	-	-	8	55	8	55	8	55
Arnesano	1	18	-	-	6	50	6	50	7	68
Bagnolo del Salento	1	22	-	-	2	14	2	14	3	36
Botrugno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Calimera	-	-	1	13	5	35	6	48	6	48
Campi Salentina	-	-	-	-	1	6	1	6	1	6
Cannole	1	316	-	-	3	24	3	24	4	340
Caprarica di Lecce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Carmiano	-	-	1	9	5	41	6	50	6	50
Carpignano Salentino	2	84	2	128	1	4	3	132	5	216
Casarano	1	97	4	93	21	112	25	205	26	302
Castri di Lecce	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castrignano de' Greci	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Castrignano del Capo	10	760	8	347	11	99	19	446	29	1.206
Castro	10	502	1	12	8	79	9	91	19	593
Cavallino	-	-	1	15	10	75	11	90	11	90
Collepasso	-	-	-	-	3	20	3	20	3	20
Copertino	1	24	-	-	12	75	12	75	13	99

Cap. IV - Destination management: il caso del Sistema Turistico Territoriale Salento

Corigliano d'Otranto	1	20	3	80	5	28	8	108	9	128
Corsano	-	-	-	-	3	21	3	21	3	21
Cursi	-	-	1	12	9	54	10	66	10	66
Cutrofiano	2	52	1	8	13	94	14	102	16	154
Diso	1	10	1	88	4	23	5	111	6	121
Gagliano del Capo	2	236	3	1.021	3	28	6	1.049	8	1.285
Galatina	3	125	2	19	40	271	42	290	45	415
Galatone	-	-	4	170	12	82	16	252	16	252
Gallipoli	21	1.558	25	7.963	58	460	83	8.423	104	9.981
Giuggianello	-	-	-	-	4	29	4	29	4	29
Giurdignano	3	232	3	47	3	18	6	65	9	297
Guagnano	-	-	-	-	1	10	1	10	1	10
Lecce	13	1.836	22	4.895	177	1.057	199	5.952	212	7.788
Lequile	-	-	3	58	8	59	11	117	11	117
Leverano	-	-	2	18	10	62	12	80	12	80
Lizzanello	-	-	1	500	2	16	3	516	3	516
Maglie	1	72	1	17	18	118	19	135	20	207
Martano	-	-	6	152	14	101	20	253	20	253
Martignano	-	-	-	-	2	15	2	15	2	15
Matino	1	25	4	30	9	66	13	96	14	121
Melendugno	19	2.414	22	2.310	27	241	49	2.551	68	4.965
Melissano	-	-	1	6	3	21	4	27	4	27
Melpignano	-	-	-	-	8	61	8	61	8	61
Miggiano	-	-	-	-	1	10	1	10	1	10
Minervino di Lecce	3	725	3	30	3	26	6	56	9	781
Monteroni di Lecce	1	19	1	100	9	68	10	168	11	187
Montesano Salentino	1	11	-	-	-	-	-	-	1	11
Morciano di Leuca	8	434	6	264	7	57	13	321	21	755
Muro Leccese	1	45	3	64	8	50	11	114	12	159
Nardò	8	1.347	8	1.430	115	819	123	2.249	131	3.596
Neviano	-	-	1	10	4	36	5	46	5	46
Nociglia	-	-	-	-	2	16	2	16	2	16
Novoli	-	-	-	-	9	69	9	69	9	69
Ortelle	-	-	6	90	9	64	15	154	15	154
Otranto	30	3.594	53	6.704	17	152	70	6.856	100	10.450
Palmariggi	-	-	-	-	3	26	3	26	3	26
Parabita	1	12	-	-	18	129	18	129	19	141
Patù	4	185	2	37	3	13	5	50	9	235
Poggiardo	1	68	-	-	7	52	7	52	8	120
Porto Cesareo	25	1.367	4	1.000	24	184	28	1.184	53	2.551

Cap. IV - Destination management: il caso del Sistema Turistico Territoriale Salento

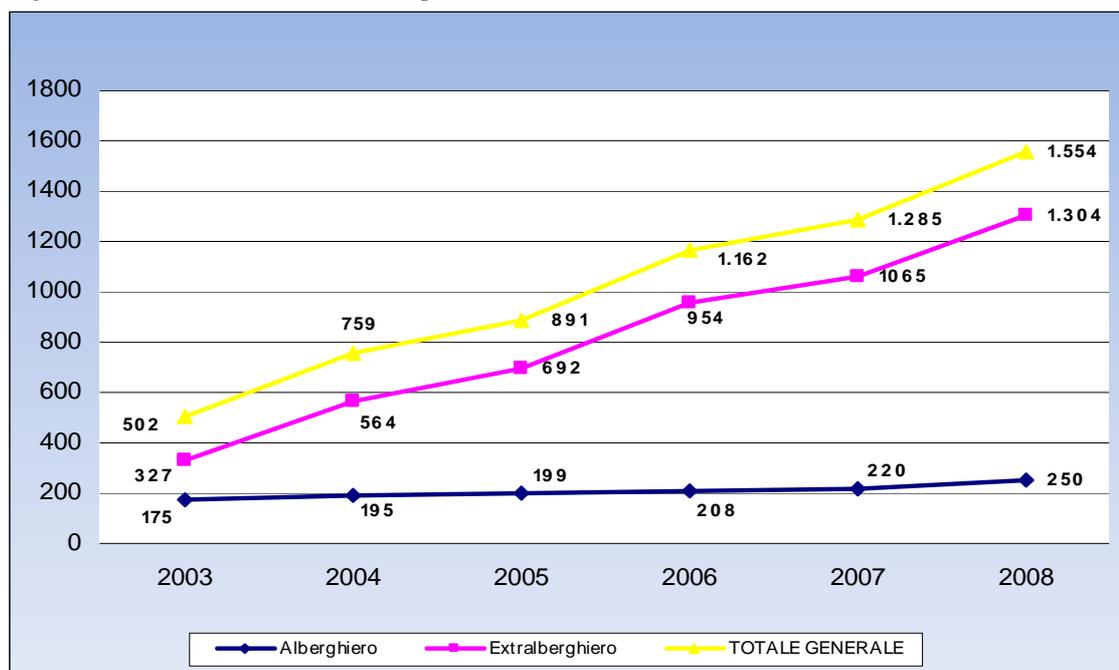
Presicce	2	44	1	15	5	36	6	51	8	95
Racale	1	15	1	50	2	16	3	66	4	81
Ruffano	1	15	1	8	4	24	5	32	6	47
Salice Salentino	-	-	-	-	2	20	2	20	2	20
Salve	10	544	10	2.735	3	23	13	2.758	23	3.302
San Cassiano	-	-	1	9	1	10	2	19	2	19
San Cesario di Lecce	-	-	-	-	5	30	5	30	5	30
San Donato di Lecce	-	-	1	53	3	22	4	75	4	75
San Pietro in Lama	-	-	1	8	1	10	2	18	2	18
Sanarica	-	-	1	10	5	37	6	47	6	47
Sannicola	3	83	1	9	10	77	11	86	14	169
Santa Cesarea Terme	10	958	15	1.717	3	20	18	1.737	28	2.695
Scorrano	-	-	1	10	3	12	4	22	4	22
Seclì	-	-	1	20	1	10	2	30	2	30
Sogliano Cavour	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Soletto	-	-	-	-	21	119	21	119	21	119
Specchia	2	124	1	25	6	45	7	70	9	194
Spongano	1	22	1	13	1	10	2	23	3	45
Squinzano	-	-	-	-	2	16	2	16	2	16
Sternatia	1	22	-	-	6	54	6	54	7	76
Supersano	1	41	2	29	1	6	3	35	4	76
Surano	-	-	-	-	2	14	2	14	2	14
Surbo	-	-	-	-	5	27	5	27	5	27
Taurisano	-	-	-	-	3	11	3	11	3	11
Taviano	3	100	5	1.374	11	90	16	1.464	19	1.564
Tiggiano	-	-	-	-	2	20	2	20	2	20
Trepuzzi	1	220	-	-	5	42	5	42	6	262
Tricase	5	130	4	407	12	92	16	499	21	629
Tuglie	2	100	-	-	2	18	2	18	4	118
Ugento	22	4.609	19	4.187	25	188	44	4.375	66	8.984
Uggiano la Chiesa	2	101	4	159	12	92	16	251	18	352
Veglie	-	-	3	27	3	24	6	51	6	51
Vernole	1	244	4	800	15	103	19	903	20	1.147
Zollino	-	-	-	-	5	42	5	42	5	42
TOTALE GENERALE	250	23.816	304	39.659	1.000	7.052	1.304	46.711	1.554	70.527

Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Peraltro, dalla tabella 4.2, è possibile trarre importanti elementi informativi sull'evoluzione della capacità ricettiva della provincia di Lecce che ha visto, a partire dal 2003, una crescita costante del numero degli esercizi ricettivi (+209,6% nel 2008), con una conseguente, anche se meno consistente, crescita del numero dei posti letto (nel 2008, +47,4% rispetto al 2003).

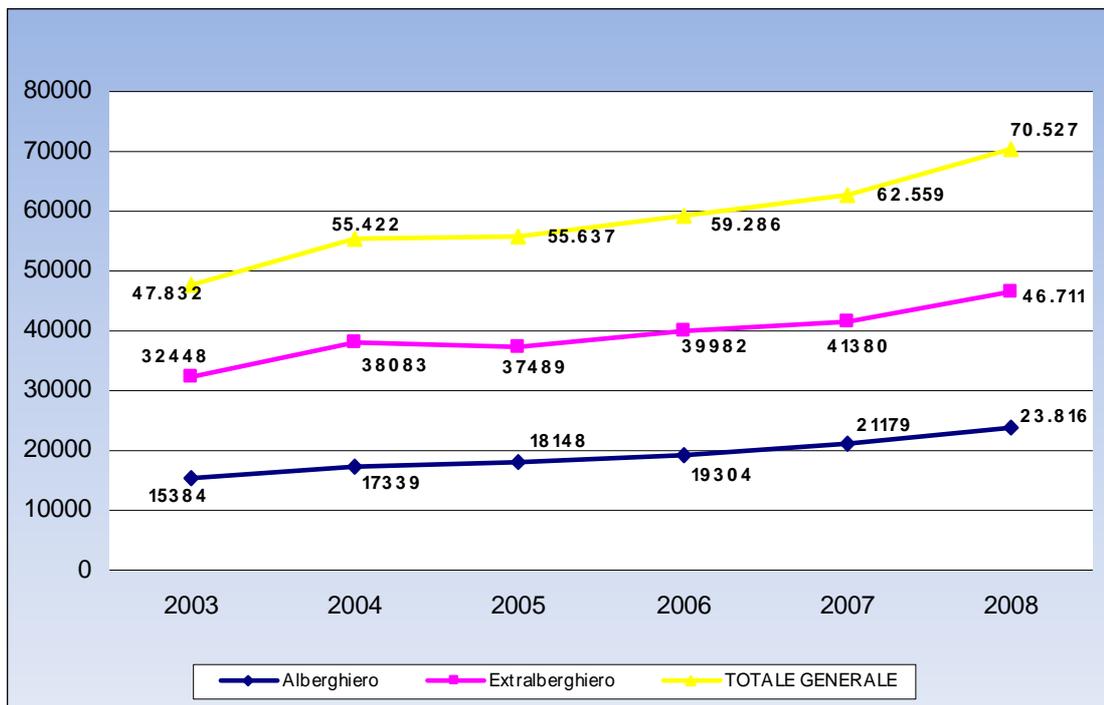
È interessante notare, inoltre, come la crescita abbia riguardato, in particolare, le strutture extralberghiere (+298,8%), con un dato significativo che riguarda i B&B (+525,0%).

Fig. 4.2 - Trend esercizi ricettivi nella provincia di Lecce – Anni 2003-2008



Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Fig. 4.3 - Trend posti letto nella provincia di Lecce – Anni 2003-2008



Fonte: elaborazione su dati ISTAT

L'analisi del sistema di offerta della destinazione Salento non può prescindere dall'osservazione del quadro di riferimento dei servizi di informazione turistica presenti a livello territoriale.

Tali soggetti, pur erogando servizi di natura differente, contribuiscono, a vari livelli, in misura determinante al potenziamento del livello di accoglienza turistica del territorio salentino.

In tal senso, può dirsi che il sistema di accoglienza turistica del territorio Salento sia costituito dalle seguenti categorie di soggetti:

- APT (Agenzie di Promozione Turistica);
- IAT (Informazione Accoglienza Turistica);
- Pro Loco;
- Info-point turistici
- Centri provinciali per il turismo culturale;

- Centri di cooperazione turistica;
- Associazioni, cooperative e consorzi.

In definitiva, sebbene la breve analisi condotta abbia rilevato una significativa crescita dell'offerta turistica ricettiva della provincia di Lecce, sia in termini di numero di strutture che di posti letto, tuttavia, emerge ancora una profonda frammentarietà e parcellizzazione della stessa che denota, tra l'altro, spesso standard qualitativi piuttosto modesti, adatti ad un'attività prevalentemente stagionale.

4.3.3 ANALISI DELLA DOMANDA TURISTICA

L'evoluzione della domanda, attraverso l'analisi dei dati sulle presenze e sugli arrivi dei turisti italiani e stranieri nella provincia di Lecce, consente di comporre il quadro di riferimento del comparto.

Dalle rilevazioni emerge che, nel 2009:

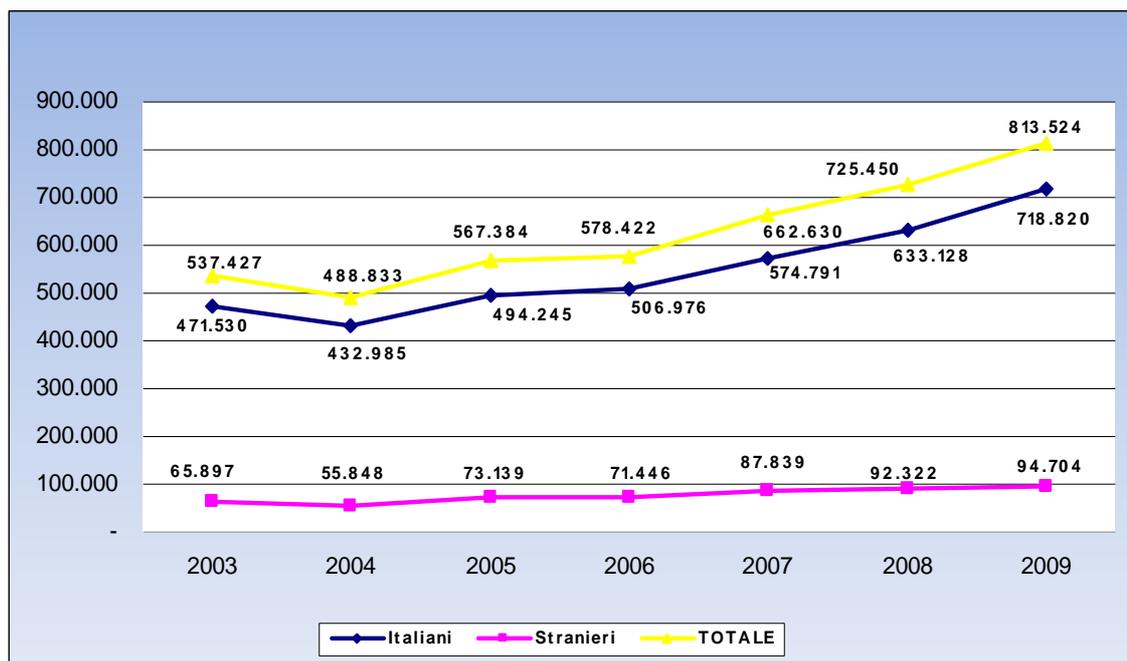
- sono stati registrati 813.524 arrivi e 4.180.888 presenze, con una permanenza media pari a 5,1;
- per quanto riguarda gli arrivi, gli italiani (718.820) hanno registrato un incremento del 13,5% rispetto al 2008, mentre gli stranieri (94.704) rivelano un aumento del 2,6% rispetto all'anno precedente;
- con riferimento alle presenze, invece, il dato del 2009 evidenzia flussi in crescita per gli italiani (+10,1%) e in diminuzione per gli stranieri (-1,5%) rispetto al 2008.

Tab. 4.5 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce - Serie storica 2003-2009

ANNI	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE		
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	PM
2003	471.530	2.895.234	65.897	339.748	537.427	3.234.982	6,0
2004	432.985	2.514.690	55.848	277.487	488.833	2.792.177	5,7
2005	494.245	2.767.138	73.139	319.108	567.384	3.086.246	5,4
2006	506.976	2.776.860	71.446	336.053	578.422	3.112.913	5,4
2007	574.791	3.231.650	87.839	377.819	662.630	3.609.469	5,4
2008	633.128	3.418.912	92.322	424.219	725.450	3.843.131	5,3
2009	718.820	3.763.108	94.704	417.780	813.524	4.180.888	5,1
variaz. 2009-2003	52,4%	30,0%	43,7%	23,0%	51,4%	29,2%	-4,6%

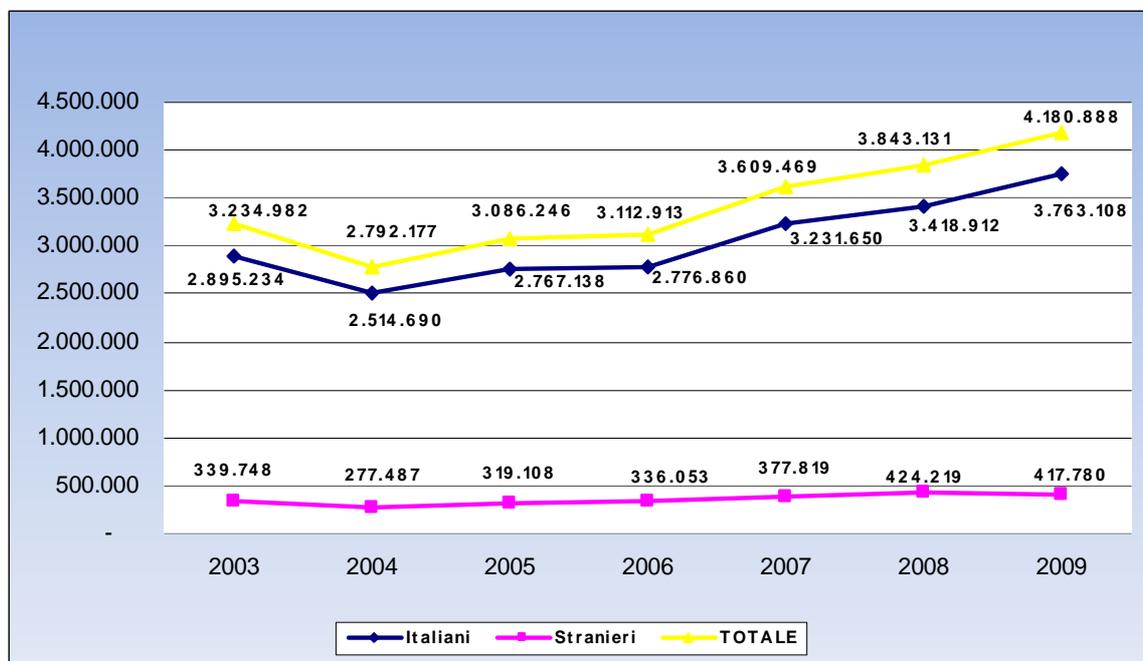
Fonte: elaborazione su dati ISTAT

Fig. 4.4 - Trend arrivi nella provincia di Lecce – Anni 2003-2009



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT; Osservatorio turistico – Regione Puglia

Fig. 4.5 - Trend presenze nella provincia di Lecce – Anni 2003-2009



Fonte: Elaborazione su dati ISTAT; Osservatorio turistico – Regione Puglia

Complessivamente si può osservare come, negli ultimi anni, il turismo nella Provincia di Lecce è cresciuto a ritmi sostenuti: dal 2003 ad oggi, gli arrivi turistici complessivi sono aumentati del 51,4% (da 537.427 a 813.524), mentre le presenze hanno fatto registrare un incremento pari al 29,2% (da 3.234.982 a 4.180.888).

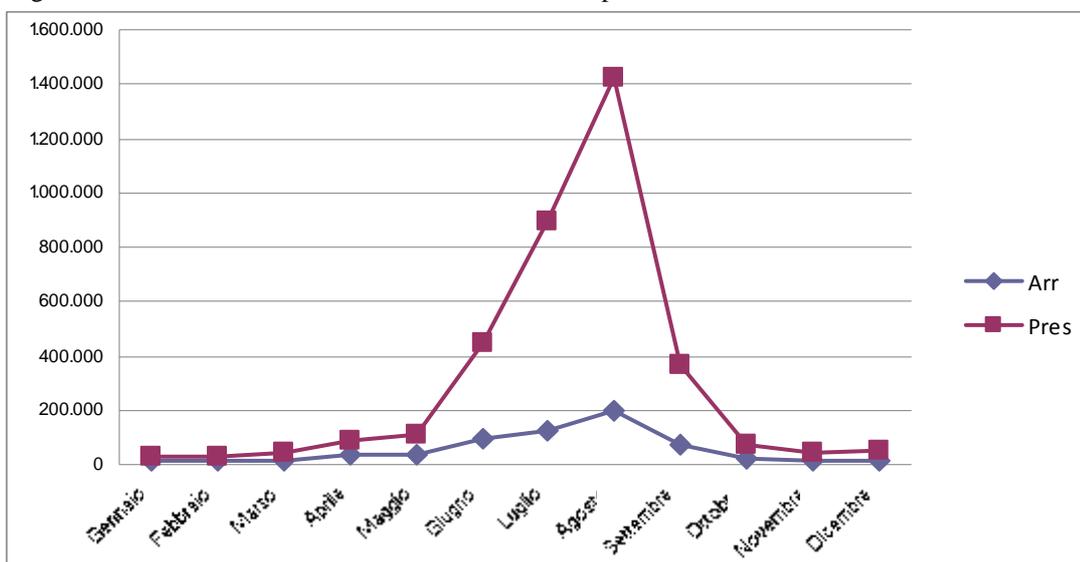
La domanda turistica, tuttavia, presenta ancora un'elevata stagionalità, come si può evincere dalla seguente tabella (Tab. 4.6), concentrandosi, pertanto, principalmente nei periodi estivi.

Tab. 4.6 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce per mensilità – Anno 2007

MESI	ITALIANI				STRANIERI				TOTALE			
	Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze		Arrivi		Presenze	
Gennaio	10.245	1,8%	26.719	0,8%	1.335	1,5%	3.372	0,9%	11.580	1,7%	30.091	0,8%
Febbraio	10.049	1,7%	25.556	0,8%	1.312	1,5%	4.008	1,1%	11.361	1,7%	29.564	0,8%
Marzo	14.228	2,5%	35.530	1,1%	1.929	2,2%	5.515	1,5%	16.157	2,4%	41.045	1,1%
Aprile	30.628	5,3%	75.113	2,3%	5.569	6,3%	14.628	3,9%	36.197	5,5%	89.741	2,5%
Maggio	26.584	4,6%	78.644	2,4%	10.290	11,7%	34.631	9,2%	36.874	5,6%	113.275	3,1%
Giugno	80.997	14,1%	388.201	12,0%	12.783	14,6%	62.780	16,6%	93.780	14,2%	450.981	12,5%
Luglio	114.556	19,9%	822.863	25,5%	13.491	15,4%	76.103	20,1%	128.047	19,3%	898.966	24,9%
Agosto	186.200	32,4%	1.354.662	41,9%	14.232	16,2%	71.672	19,0%	200.432	30,2%	1.426.334	39,5%
Settembre	55.689	9,7%	302.822	9,4%	14.588	16,6%	63.204	16,7%	70.277	10,6%	366.026	10,1%
Ottobre	16.848	2,9%	49.846	1,5%	6.823	7,8%	23.501	6,2%	23.671	3,6%	73.347	2,0%
Novembre	12.799	2,2%	29.907	0,9%	3.477	4,0%	11.660	3,1%	16.276	2,5%	41.567	1,2%
Dicembre	15.968	2,8%	41.787	1,3%	2.010	2,3%	6.745	1,8%	17.978	2,7%	48.532	1,3%
TOTALI	574.791	100,0%	3.231.650	100,0%	87.839	100,0%	377.819	100,0%	662.630	100,0%	3.609.469	100,0%

Fonte: elaborazione su dati Apt lecce 2007

Fig. 4.6 - Flussi turistici totali della Provincia di Lecce per mensilità – Anno 2007



Fonte: elaborazione su dati APT Lecce 2007

In definitiva, dall'analisi operata, risulta evidente come, nel complesso, la destinazione turistica Salento abbia raggiunto risultati recenti certamente soddisfacenti per quanto appaia netta la percezione che ci siano ancora elevate

potenzialità ad oggi non completamente espresse e che, pertanto, evidenziano l'esigenza di investire ulteriormente nella definizione di processi di governo della destinazione.

4.4 IL CASO DEL STT-SALENTO

Considerato il quadro più sopra delineato, sembra possibile cogliere alcune importanti implicazioni in tema di *Destination Management*.

In primo luogo, sembra evidente come la destinazione turistica Salento goda di un forte appeal sui mercati di riferimento a dimostrazione di un significativo processo di miglioramento del complessivo sistema ospitante; tuttavia, la stessa richiede di essere ulteriormente rafforzata attraverso politiche di gestione sistemica e condivisa.

In secondo luogo, l'eterogeneità e la numerosità di risorse, stakeholder e interessi coinvolti, determinano rilevanti conseguenze in termini di necessità di *coordinamento e cooperazione*, nell'intento di perseguire obiettivi comuni e vantaggi a livello collettivo di area.

Risulta, pertanto, necessario, nel contesto attuale, garantire una unità d'azione ed un coordinamento, sia all'interno della filiera turistico-ricettiva che con le altre filiere, con cui sviluppare azioni sinergiche, consentendo, tra le altre cose, lo sviluppo di un'immagine coordinata e condivisa dell'intero territorio e dei suoi prodotti.

Tale orientamento è presente, peraltro, nelle attuali programmazioni territoriali regionali che, per l'appunto, riflettono un disegno di valorizzazione turistica del territorio basato sull'ampliamento, qualificazione, diversificazione e promozione di un'offerta turistica integrata, funzionale all'incremento e alla stagionalizzazione della domanda, in direzione dell'obiettivo strategico

dichiarato di favorire il passaggio da un'economia del turismo ad un'economia turistica integrata attraverso la definizione dei Sistemi Turistici Locali.

In tale direzione e in conformità agli orientamenti strategici regionali, un possibile modello di organizzazione delle attività turistiche dell'area geografica oggetto di esame, è ravvisabile nella progettazione del Sistema Turistico Territoriale – Salento.

Tale sistema (d'ora in poi STT - Salento) raggruppa, attualmente, al suo interno i territori amministrati da tutti i Comuni della Provincia di Lecce; tuttavia, l'obiettivo strategico di lungo termine è favorire l'emersione di una destinazione "Salento" che coinvolga oltre ai Comuni della Provincia di Lecce, anche i Comuni salentini appartenenti alla provincia di Brindisi ed i Comuni salentini appartenenti alla provincia di Taranto.

I soggetti che hanno promosso e costituito il STT – Salento⁸ hanno sottoscritto un protocollo d'intesa per la costituzione di una "Rete pubblico-privata per lo sviluppo turistico integrato del territorio", in cui sanciscono il comune intento di sviluppare, valorizzare e qualificare il turismo in una logica integrata, sinergica e trasversale fra diversi settori economici e produttivi, al fine di:

- valorizzare e diversificare l'offerta turistica;
- destagionalizzare le presenze turistiche;
- valorizzare il patrimonio culturale, artistico e paesaggistico dell'intera area territoriale;
- migliorare la qualità e l'organizzazione delle strutture e dei servizi di informazione ed accoglienza dei flussi turistici;

⁸ I soggetti promotori del STT – Salento sono i seguenti: Comune di Castrignano del Capo; Comune di Galatina; Comune di Gallipoli; Comune di Lecce; Comune di Maglie; Comune di Squinzano; Comune di Tricase; Provincia di Lecce; Università del Salento.

Sono, inoltre, soggetti costituenti: 80 Comuni della Provincia di Lecce, Provincia di Lecce; Università del Salento; Camera di Commercio, Industria ed Artigianato – Lecce; Azienda di Promozione Turistica – Lecce;

A tale iniziativa, infine, hanno aderito i seguenti soggetti: Confindustria Lecce; Confesercenti Lecce; Confcommercio Lecce; Confartigianato Lecce; UNPLI – Unione Nazionale Pro Loco Italiane – Lecce.

- consolidare e promuovere sul mercato locale, nazionale ed estero, l'immagine unitaria e complessiva del sistema turistico e di ciascuna delle sue parti;
- implementare, nel rispetto dei ruoli e competenze, la cooperazione tra enti locali, gli operatori turistici ed economici.

La forma associativa individuata per il STT – Salento consiste in un Accordo di Collaborazione che consente, peraltro, l'emersione di un organo di governo con le seguenti caratteristiche:

- *stabile*, al fine di assicurare la continuità dell'azione di governo nel tempo;
- *leggero*, con riferimento alla capacità di operare in maniera rapida ed efficace;
- *misto*, in relazione alla previsione di una struttura di tipo pubblico – privata;
- *composito*, con riferimento all'articolazione in differenti livelli decisionali;
- *imprenditoriale-manageriale*, in relazione al modello direzionale di conduzione ed amministrazione del sistema.

Il suddetto Accordo prevede un assetto organizzativo composto da:

- un Ente coordinatore, con funzioni di coordinamento dell'Assemblea Generale e di controllo dell'operato del Soggetto Attuatore;
- l'Assemblea Generale, organo decisionale di indirizzo politico-amministrativo, costituito da un rappresentante di ogni soggetto aderente all'Accordo e titolare della funzione programmatica e di indirizzo generale dell'attività oggetto dello stesso;
- il Comitato esecutivo, impegnato a formulare le proposte di deliberazione per l'Assemblea Generale, ad indirizzare e controllare l'attività del Soggetto Attuatore, ad approvare i progetti operativi definendone anche i finanziamenti;
- il Soggetto Attuatore che, nell'attuare le decisioni assunte dal Comitato Esecutivo, ha funzione di: gestire le risorse finanziarie; organizzare le

impostazioni dei singoli progetti, definendone ruoli, compiti, risorse e tempi di realizzazione; redigere i progetti effettuando anche attività di controllo sugli stessi; svolgere attività di rendicontazione.

Più in dettaglio, è possibile circoscrivere le azioni del STT – Salento ad alcune aree progettuali:

- ✓ *formulazione delle visioni di sviluppo*: consiste nella definizione di un orientamento strategico di fondo della destinazione, attraverso l'individuazione dei segmenti di clientela a cui rivolgersi, dei mercati in cui proporsi, dell'identità della destinazione, in sintesi la sua visione di sviluppo;
- ✓ *costruzione del sistema di prodotto*: riguarda gli interventi a livello di sistema di prodotto per sviluppare le condizioni per la qualità, l'accessibilità, la fruizione e la competitività della destinazione;
- ✓ *sviluppo del patrimonio intangibile*: un fattore determinante per comprendere lo sviluppo di un determinato contesto, con ciò volendo fare riferimento ai processi di sviluppo, trasferimento ed accumulo di conoscenza⁹;
- ✓ *promozione e comunicazione turistica*: un'attività rivolta a costruire, sviluppare e mantenere un'identità competitiva della destinazione Salento¹⁰;
- ✓ *cooperazione territoriale*: un'azione attraverso la quale il STT – Salento si propone di avviare forme di cooperazione interregionale, internazionale e transfrontaliera al fine di avviare azioni sinergiche per lo scambio di buone pratiche e per lo sviluppo di prodotti turistici posizionabili sul mercato globale.

⁹ In questo senso, la valutazione della dotazione di capitale umano e la definizione delle modalità di sviluppo delle competenze risultano fondamentali per conservare o per costruire la qualità e la competitività di una destinazione

¹⁰ Il STT si pone, in maniera trasversale, l'obiettivo di valorizzare sinergie ed interrelazioni, tra operatori e gestori delle attrattive culturali ed ambientali, al fine di promuovere aggregazioni di filiera e/o la nascita di nuovi processi aziendali nell'ambito di reti, sistemi e distretti di tipo ambientale e/o culturale, quali forme di diversificazione dell'economia locale

Alla luce degli elementi analizzati, emerge in maniera chiara come la progettazione del STT – Salento nasca con la consapevolezza che il successo degli operatori del settore turistico si giochi anche a livello di destinazione e di azioni di *metamanagement*. Non è, infatti, indifferente la presenza di una precisa visione di sviluppo, di un'efficace comunicazione esterna, di una ben studiata politica di investimenti. In sintesi, è auspicabile che a livello di destinazione si realizzi una vera e propria strategia di sviluppo del territorio, costruita a partire dalle esigenze del cliente e con la necessaria collaborazione e coinvolgimento dei soggetti interessati.

4.5 IL SISTEMA DELLE RISORSE IMMATERIALI NELLA COMPETITIVITÀ DELLA DESTINAZIONE SALENTO

Come accennato in precedenza, il sistema di offerta di una destinazione turistica si compone anche di specifiche “risorse immateriali” che rivestono un ruolo particolarmente significativo nel processo competitivo di una destinazione¹¹.

In un contesto come quello attuale, che si caratterizza per una continua evoluzione della competizione tra destinazioni a livello globale, il perseguimento di un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti non dipende, quindi, esclusivamente dai volumi o dalle connotazioni dei singoli prodotti (per certi versi, facilmente imitabili nelle caratteristiche tangibili), ma esso, al contrario, risulta essere sempre più condizionato dalla presenza e dall'autenticità delle risorse immateriali¹².

¹¹ Per approfondimenti, si rimanda a CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche, *op. cit.*

¹² In letteratura, l'attenzione al tema delle risorse immateriali nella determinazione del vantaggio competitivo è cresciuta con l'affermarsi della liberalizzazione degli scambi internazionali e della economia della conoscenza. Tra i primi contributi si rammentano: ITAMI H., *Mobilizing invisible assets*, 1987, trad. it. *Le risorse immateriali*, Torino, Isedi, 1988, p. 36. Di recente, inoltre, la diversità delle risorse e il ruolo espletato nell'acquisizione di un differenziale competitivo è sostenuto, per certi versi e tra gli altri, da Coda, il quale afferma che il contenuto cognitivo delle risorse immateriali (unitamente a

Per quanto riguarda, nello specifico, le risorse immateriali di una destinazione turistica, si possono distinguere le seguenti dimensioni¹³:

- *cultura del territorio*, intendendo con essa l'insieme dei valori che caratterizzano i comportamenti sia degli attori della destinazione, che degli individui che popolano il territorio su cui insiste;
- *competenze specifiche*, ovvero le abilità degli attori e degli stakeholder nell'utilizzare le risorse disponibili per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo;
- *capacità relazionali*, con cui si intendono le specifiche attitudini nell'attivare e governare meccanismi relazionali tra i singoli attori della destinazione, qualificabili per via delle relazioni di collaborazione attivate sia all'interno del sistema che con attori extra-territoriali;
- *patrimonio di marca*, determinato dall'acquisizione di notorietà, reputazione ed immagine in grado di generare fiducia e fedeltà nelle relazioni con gli interlocutori.

In una prospettiva di gestione della destinazione turistica, le risorse che, a giudizio del presente studio, possono portare allo sviluppo e valorizzazione della destinazione sono proprio quelle immateriali – quali, per l'appunto, la notorietà, l'immagine, le competenze e le professionalità dei differenti attori

quello delle risorse di altra specie) rappresenta l'elemento costitutivo ed evolutivo del patrimonio allargato di risorse organizzate dell'impresa. Esso è all'origine, ma è anche il frutto, del funzionamento del sistema aziendale, rappresentando l'insieme dinamico delle capacità potenziali a disposizione dell'impresa per realizzare la sua funzione distintiva, dall'utilizzo del quale discendono le condizioni che definiscono l'identità, i livelli di economicità e i percorsi evolutivi aziendali. Cfr. CODA V., *I fattori produttivi immateriali nell'economia dell'impresa*, in AA.VV., Atti del Convegno AIDEA su *Le immobilizzazioni immateriali*, Lecce, 23 giugno 1999, Cacucci, Bari, 2000, pp. 13-24. Si rimanda, inoltre, a: POTITO L., *I beni immateriali nelle determinazioni di impresa*, in AA.VV., Atti del Convegno AIDEA su *Le immobilizzazioni immateriali*, op. cit., p. 25 e ss.; POZZA L., *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999; LIBERATORE G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Cedam, Padova, 1996; BUTTIGNON F., *Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione*, in *Sinergie*, n. 30, 1993; BRUGGER G., *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1989.

¹³ A tal riguardo, si veda: CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., *Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale*, op. cit.; ROSATO P., IAZZI A., *Il sistema delle risorse immateriali nei processi competitivi delle destinazioni turistiche. Il caso Salento*, in Atti del Convegno AIDEA su *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Ancona, 24-25 settembre 2009, p. 11 e ss.

imprenditoriali e istituzionali, il grado di fiducia nelle relazioni e dalla propensione alla collaborazione istituzionale ed interaziendale che caratterizzano i differenti attori della destinazione – senza le quali appare difficile pensare a qualsivoglia processo di crescita del territorio¹⁴.

Come nella competizione tra imprese, anche la crescita e lo sviluppo di una destinazione turistica è da ascrivere, spesso, alle capacità di governo degli attori chiave nel mobilitare le risorse immateriali fortemente radicate – competenze, relazioni, fiducia – e di guidare il processo di valorizzazione e sviluppo della destinazione turistica.

La tesi sostenuta nella ricerca, pertanto, è che le risorse immateriali, così come in precedenza individuate, insieme alla capacità di attivare meccanismi relazionali e di *governance* unitaria, possono generare un circolo virtuoso in grado di far sviluppare l'immagine, la notorietà e la reputazione di una destinazione, determinandone, di conseguenza, il successo.

Nel caso del nostro oggetto di analisi e con riferimento, in particolare, all'immagine della destinazione Salento, si può senz'altro evidenziare come la stessa non abbia ancora raggiunto una visibilità consolidata a tal punto da renderla conosciuta e apprezzata su tutto il territorio nazionale, così come in ambito internazionale; peraltro, essa non risulta essere adeguatamente organizzata sul piano della comunicazione e del marketing delle proprie iniziative in maniera unitaria.

Il Salento si pone certamente sul mercato come territorio capace di generare un esteso sistema di offerta turistica in grado di incrociare molti segmenti di domanda, seppure in questo momento occupi nella mente della maggior parte dei fruitori la posizione di “località balneare”.

In tale contesto, si inserisce il piano di comunicazione programmato nell'ambito delle attività di promozione e comunicazione turistica del STT-

¹⁴ SAINAGHI R., *La gestione sovraordinata dei distretti turistici*, op. cit., in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo*, op. cit.

Salento che si pone, quindi, come obiettivo generale quello di incrementare le azioni di promozione cercando di far conoscere il territorio e i suoi punti di forza, nell'intento di giungere a "vendere" non un prodotto, ma esperienze autentiche in un territorio con una forte identità.

In tal senso, il STT-Salento ha previsto le seguenti azioni:

➤ ***Sviluppare e consolidare il "brand" Salento.***

L'obiettivo operativo è quello di valorizzare l'identità, le tradizioni e le peculiarità del territorio attraverso l'utilizzo degli strumenti di comunicazione più idonei: l'approccio non si limita alla comunicazione di un prodotto, ma aspira a comunicare un'identità, una marca.

In particolare, sono distinguibili i seguenti obiettivi:

- favorire la consapevolezza dell'efficacia della funzione di comunicazione e marketing, al fine di affermare l'immagine del Salento;
- porre la massima attenzione nei confronti della soddisfazione del turista anche attraverso la scelta degli strumenti di comunicazione utilizzati;
- sviluppare collaborazioni e partnership, sensibilizzare gli operatori culturali del territorio verso la partecipazione alla costruzione comune di un progetto;
- consolidare l'immagine della destinazione e dei prodotti offerti, sviluppando una marca-territorio che sia in grado di giocare sulle emozioni, sugli atteggiamenti ed opinioni, modificando anche il comportamento del turista.

Più precisamente, nell'ambito di tale attività, il STT-Salento ha individuato i seguenti step:

- ✓ *analisi dell'immagine "Salento" (reale e percepita):* definire i concetti su cui costruire il "brand", l'immagine che esprimerà, i caratteri identificativi del territorio;
- ✓ *concertazione locale per l'armonizzazione dei segni grafici e delle modalità di promozione coordinata:* definire il segno grafico distintivo della "marca"

e il sistema di immagine grafica coordinata adeguato e funzionale alla lettura e comprensione del sistema dell'offerta integrata generata e generabile;

- ✓ *definizione e sviluppo di una strategia condivisa*: stabilire il posizionamento generale e il posizionamento dei vari segmenti di prodotto rispetto ai mercati obiettivi.

➤ ***Promuovere la destinazione “Salento”.***

L'obiettivo è quello di promuovere, in maniera mirata, l'offerta turistica e il territorio coordinando gli enti locali, gli operatori dell'accoglienza e l'informazione turistica, potenziare la commercializzazione dell'offerta e dei prodotti turistici, rafforzando il suo posizionamento nel mercato, allo scopo di garantire un flusso turistico che serva a sostenere la redditività dell'intero settore turistico.

A tal fine, il STT - Salento prevede:

- ✓ *un Calendario Unico Eventi*: consiste nell' individuare e selezionare attività dirette alla realizzazione e promozione di iniziative turistiche di rilevanza locale, allo scopo di contribuire alla realizzazione di manifestazioni, eventi, occasioni turistiche di particolare, da promuovere attraverso la creazione di un calendario;
- ✓ *advertising*: l'azione prevede la realizzazione di campagne di comunicazione e attività di direct e trade marketing per la promozione dei prodotti e del sistema di offerta turistica dell'area Salento consentendo di rafforzare la destagionalizzazione e il riequilibrio delle presenze sul territorio regionale, con effetti positivi sugli indicatori economici e occupazionali nonché l'apertura a segmenti di mercato/target specifici e di nicchia;
- ✓ *cataloghi tour operator, editoria (guide e riviste turistiche) tradizionale e digitale*: realizzazione e diffusione di materiale promo-pubblicitario informativo tenendo al coordinamento generale dell'immagine e della

comunicazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie (internet, GPS, fonia mobile, ecc.);

- ✓ *product placement/film commission/ grandi eventi organizzati arte-ambiente-sport*: la linea d'intervento punta sulla valorizzazione e promozione del Salento sul versante del rafforzamento della spendibilità delle location e delle iniziative di valorizzazione e fruizione di eventi legati esclusivamente ai beni culturali e naturali e siti valorizzati e finalizzati a rafforzare il trinomio turismo-cultura-ambiente sui mercati nazionali ed internazionali;
- ✓ *fiere turistiche, educational*: saranno realizzate iniziative sia a livello nazionale che internazionale al fine della penetrazione e consolidamento del Prodotto Turistico Salento sui diversi mercati obiettivo, anche con azioni integrate di co-marketing con altri settori produttivi peculiari del territorio (tessile, moda, calzaturiero ecc.);
- ✓ *servizi di informazione in loco al turista*: potenziare e rendere efficace l'informazione a disposizione del turista per far sì che sia egli stesso a scegliere cosa fare, come arrivare ecc. cioè costruire il suo prodotto su misura.
 - ***Valorizzazione di sinergie e di interrelazioni: promuovere, supportare e coordinare aggregazioni di filiera (STP) in segmenti turistici consolidati ed emergenti.***

Tale obiettivo operativo s'inserisce in un contesto istituzionale che presenta nuove possibilità di intervento per gli stakeholder della filiera in materia di competenze istituzionali nei rapporti con enti ed istituzioni di rilievo nazionale, con l'UE e con altri Paesi esteri e tiene conto della valenza strategica che assumono gli STT nel campo della promozione degli scambi economici, delle opportunità di collaborazione e della competitività dell'economia locale in ambito internazionale.

Il piano, dunque, prevede:

- ✓ *azioni di lobbying interna ed esterna*: la lobby viene realizzata sia rispetto ad attori esterni – tour operator, cral, sedi Enit internazionali, stakeholder ecc. - sia sul versante interno rispetto alla filiera di riferimento. La lobby esterna riguarda tutti gli interlocutori che individuati di volta in volta a seconda del livello del potere decisionale rispetto al tema prescelto. La lobby interna agisce per spostare l'attenzione dei membri verso aspetti politico-strategici di carattere ampio rispetto alle azioni puntuali e mirate condotte dai costituenti ed aderenti al Sistema Turistico;
- ✓ *attività di sensibilizzazione e animazione territoriale*: consiste nel progettare in maniera condivisa e partecipata un percorso di sviluppo sostenibile del territorio.
- ✓ *armonizzazione delle strategie di prodotto*: gli asset di prodotto dovranno fare dell'integrazione ed armonizzazione la vera via innovativa della destinazione sul piano del partenariato, delle risorse, del rapporto pubblico privato;
- ✓ *azioni di Co-marketing pubblico-privato*: rafforzare il rapporto tra operatori della ricettività, organizzatori della complessiva offerta e sistemi istituzionali pubblici per consentire alla domanda di fruire il territorio;
- ✓ *azioni di accompagnamento e supporto tecnico*: prevedere attività di analisi e studio del sistema turistico a supporto della programmazione del settore;
- ✓ *creazione e sviluppo di rapporti istituzionali facilitatori della promo-commercializzazione turistica, della competitività e dell'internazionalizzazione*: potenziare la collaborazione con i principali enti regionali e nazionali preposti alla promozione economica (es. Unioncamere, Invitalia, Enit, Sistemi fieristici ecc.) al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento e garantire una più ampia partecipazione del Sistema Turistico alle iniziative di promo-commercializzazione nel comune interesse della proiezione nazionale ed internazionale del territorio.

Da quanto fin qui esposto, emerge chiaramente il ruolo che, nella costruzione della notorietà e dell'immagine della destinazione, può svolgere il *metamanagement* (in questo caso, appunto il STT-Salento), in grado non solo di mediare nella scelta, ed implementazione, dei percorsi di sviluppo dei singoli attori e dell'intera rete, ma anche di indirizzare le politiche di sviluppo dell'intero territorio.

L'analisi condotta, senza dubbio, ha fatto emergere le difficoltà di implementazione di un processo di *Destination Management*, soprattutto per il fatto che all'interno della località si sviluppano forme di competizione tra gli attori difficilmente comprimibili all'interno di decisioni concertate.

Tuttavia, come rilevato nel caso del STT-Salento oggetto di analisi, una precisa articolazione dei compiti, associata all'unità di intenti e alla condivisione delle finalità, possono senz'altro consentire risultati positivi sul mercato, anche in presenza di alcune debolezze strutturali.

NOTE CONCLUSIVE

Dall'analisi operata nei precedenti paragrafi, è possibile trarre in questa parte del lavoro alcune considerazioni conclusive sul ruolo svolto dalle relazioni interaziendali nella competitività di una destinazione turistica e su come tali relazioni possano comportare effetti positivi di ritorno sull'*immagine* della medesima destinazione e delle singole aziende in essa operanti.

In primo luogo, come evidenziato nel corso del lavoro, il turismo si caratterizza per aspetti di *complessità*, *trasversalità* e *intangibilità*. La complessità si esplica sia a livello di fenomeno (es. interazione domanda-offerta, segmentazione della domanda) sia a livello di governo (numero e tipologie di soggetti interessati, livelli decisionali territoriali); d'altro canto, la trasversalità riguarda il coinvolgimento al proprio interno di settori produttivi e risorse profondamente eterogenei e differenziati, ed attività economiche che destinano i rispettivi output anche ad altri comparti. L'intangibilità dell'offerta turistica al momento dell'acquisto, inoltre, è fonte di rischio per il cliente che sceglie un prodotto solo "virtuale" sulla base delle informazioni acquisite a priori.

Pertanto, la definizione di *prodotto turistico* assume una connotazione semantica che abbraccia non solo gli elementi tangibili del viaggio ma si estende a comprendere tutto il repertorio di percezioni emotive che caratterizzano *l'esperienza turistica* complessivamente vissuta.

In tale ottica, il prodotto turistico è, quindi, inteso come un'entità articolata, valutata in base ai benefici complessivi apportati a chi ne fruisce piuttosto che alle caratteristiche intrinseche di ogni singolo servizio: esso si configura, perciò, come un *sistema di consumo* costituito da un insieme di prodotti e prestazioni integrati in grado di soddisfare specifici bisogni.

La soddisfazione del cliente, quindi, si gioca non solo sul servizio offerto da un singolo operatore della filiera, quanto piuttosto sul concetto di *prodotto globale* che comprende un insieme di fattori di attrattiva¹.

Il cliente, quindi, esprime una domanda molto articolata e composta avente ad oggetto servizi ed attività che, per loro stessa natura, non possono essere prodotti da un unico soggetto. Al contrario, guardando alla molteplicità delle attività che contribuiscono alla creazione di valore per il consumatore finale, colpisce con quanti interlocutori questi debba entrare in contatto, direttamente o indirettamente, nel processo di consumo del prodotto turistico selezionato.

Si tratta, in sostanza, sia di operatori privati che, singolarmente o in forma aggregata, offrono servizi turistici specifici, sia di soggetti pubblici che con la loro attività non solo contribuiscono a creare le condizioni di contesto favorevoli al funzionamento delle imprese, ma contribuiscono direttamente a definire alcune caratteristiche del prodotto turistico globale modificandone i fattori d'attrattiva e, di conseguenza, il livello di appetibilità presso il pubblico².

Da quanto osservato, emerge come il successo delle imprese impegnate nella filiera turistica aggiunga alle determinanti tipiche di impresa e di settore quella non meno importante della destinazione. Esso, cioè, passa sì attraverso la capacità di realizzare scelte coerenti e in grado di determinare un efficace posizionamento all'interno del settore di appartenenza, ma trova una condizione imprescindibile nelle caratteristiche della destinazione nel suo insieme, della quale la singola impresa non è artefice esclusiva.

In altri termini, è la destinazione, intesa come sistema locale di offerta turistica, a costituire un primo livello di competizione tra aree geografiche

¹ RISPOLI M., TAMMA M., Prodotto e forma di offerta, *op. cit.*

² A tal proposito, si è posto l'accento sull'importanza del ruolo dei diversi attori istituzionali nel favorire la competitività dell'area e delle imprese in essa operanti. All'interno di una destinazione turistica, infatti, tale ruolo si connota di caratteristiche peculiari e si arricchisce di contenuti, passando da un puro ruolo di facilitatore di contesto a quello di creatore del sistema di prodotto, sia in forma diretta, attraverso la definizione di alcuni elementi caratterizzanti il prodotto turistico, sia in forma indiretta, attraverso azioni e provvedimenti che finiscono per indirizzare il comportamento delle imprese. Cfr. VISCONTI F., *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Egea, Milano, 2003.

differenti, che influenza le capacità di competere e le possibilità di sviluppo dei singoli attori.

La rilevanza della destinazione nella competizione tra sistemi turistici, unitamente alla molteplicità di soggetti di diversa natura coinvolti nel processo di realizzazione del prodotto turistico, rendono quindi auspicabile un livello di gestione sovraordinato (o *metamanagement*), che consenta di formulare una visione di sviluppo della destinazione, favorisca la creazione delle condizioni idonee per lo sviluppo delle attività imprenditoriali, si preoccupi di intervenire direttamente nel completamento del sistema di prodotto turistico per la parte che non può spettare alle singole imprese³.

Pertanto, nella definizione delle strategie di sviluppo integrato delle destinazioni turistiche, il ruolo del *metamanagement* della destinazione risulta di fondamentale importanza, al fine di definire opportuni processi di coordinamento delle attività gestite dai singoli attori, pubblici e privati, presenti in un territorio.

Nella prospettiva di analisi utilizzata nel lavoro, inoltre, la crescita e lo sviluppo di una destinazione è da ascrivere principalmente alle capacità dei responsabili della *governance (DM)* di mobilitare le risorse immateriali fortemente radicate – competenze, relazioni, fiducia, immagine, notorietà – e di guidare il processo di valorizzazione integrata della stessa destinazione turistica.

In particolare, l'immagine della destinazione incide sul processo di scelta del turista e sulla fidelizzazione ed è, altresì, uno dei fattori che influenza la valutazione complessiva della vacanza.

In tale prospettiva, pertanto, assume particolare rilevanza la *marca territoriale* che si configura quale uno dei principali strumenti per definire l'identità di una destinazione e comunicarne ai consumatori in *target* la proposta di valore, così come definita dagli attori del sistema turistico locale⁴.

³ MOLTENI M., SAINAGHI R., Il metamanagement di un distretto turistico, *op. cit.*

⁴ L'utilizzo di strategie di marca nella gestione strategica delle destinazioni turistiche, infatti, risulta essere una imprescindibile opzione manageriale a disposizione dei *meta-manager* al fine di definire una *piattaforma* di attributi su cui si fonda l'offerta di valore della destinazione. È possibile classificare alcuni

Il *brand territoriale* si caratterizza per peculiarità che lo distinguono nettamente da un brand aziendale: esso, infatti, non fregia un prodotto o un servizio specifico, ma un intero territorio che, come affermato in precedenza, si caratterizza per la presenza di molteplici risorse e attori coinvolti, a vari livelli, nella definizione dell'offerta turistica⁵.

In tale contesto, il *brand territoriale* è in grado di esprimere un'immagine e un'identità della destinazione condivisa dagli stakeholder privati e dagli operatori pubblici e percepita come unica dal mercato. Esso, quindi, può essere anche uno strumento che incentiva la collaborazione all'interno della destinazione, soprattutto tra il soggetto che gestisce il marchio (il *metamanagement*) e gli operatori, ponendosi come uno degli elementi che facilita – almeno potenzialmente – il dialogo tra gli attori territoriali attraverso un processo di maggiore identificazione nella destinazione.

Secondo questa logica, quindi, il *brand territoriale* non è solo usato per promuovere direttamente il turismo, ma può essere usato accanto a brand aziendali per creare un sistema di promozione integrata dei diversi settori produttivi che caratterizzano l'area.

In questo senso, il marchio garantisce non solo i caratteri di autenticità e di provenienza del prodotto, ma anche la sua qualità intrinseca, automaticamente associata a tutti i prodotti e servizi provenienti da quel territorio, creando così una sorta di circolo virtuoso di valorizzazione.

dei principali benefici connessi al ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche: 1. La marca guida la scelta delle destinazioni da parte del turista in un processo di acquisto tipicamente ad alto coinvolgimento per il consumatore in oggetto; 2. Le strategie di branding facilitano la trasmissione ai consumatori in target dei fattori intangibili connessi alla destinazione, altrimenti difficilmente trasferibili; 3. La costruzione di una piattaforma comune di branding consente di orientare gli sforzi di integrazione del sistema di *stakeholder* turistici finalizzati al raggiungimento di obiettivi condivisi; 4. La marca, infine, consente di posizionare in modo unico e distintivo le destinazioni turistiche nella mente dei turisti in *target*, riducendo il rischio percepito nei processi di scelta di una destinazione. Cfr. CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale, *op. cit.*, pp. 34-35.

⁵ Cfr. FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., Strategie di brand management nelle destinazioni alpine community, in *Mercati e Competitività*, n. 4, 2008, p. 154 e ss.

Del resto, la marca territoriale alimenta valore sia sul fronte dei consumatori-turisti sia sul fronte dell'offerta, generando benefici economici (*brand equity*) a tutti gli attori territoriali, a prescindere dal loro diretto contributo in termini di risorse ad attività⁶.

Vanno anche sottolineati gli enormi benefici relazionali che un *brand territoriale* con un'immagine e un'identità condivisa tra attori pubblici e privati può alimentare, incoraggiando la cooperazione tra soggetti tradizionalmente poco propensi all'agire verso obiettivi comuni.

Pertanto, particolare rilevanza nell'attività di *Brand Management* assume la gestione delle relazioni con le aziende e organizzazioni che operano all'interno della destinazione. È, infatti, necessario che esse considerino vantaggiosa sotto il profilo competitivo l'indicazione della provenienza territoriale.

La massimizzazione del potenziale sinergico generato e l'unione delle capacità di comunicazione, permette di aumentare i benefici economici provenienti dalle politiche di *Brand Management*, enfatizzando anche l'importanza della qualità a livello di vantaggio competitivo⁷.

In definitiva, sulla base di tali considerazioni, emerge come:

- la creazione di network garantisca la creazione di un'offerta turistica integrata a livello di destinazione in grado di rispondere alle aspettative crescenti manifestate da specifici segmenti di domanda;

⁶ Il valore della marca in campo aziendale può essere misurato attraverso la *brand equity*, che si basa su cinque elementi fondamentali: la fedeltà alla marca, la notorietà del nome, la qualità percepita, altri valori associati alla marca e altre risorse esclusive della stessa. Tali elementi aggiungono valore al prodotto sia per il produttore che per il consumatore. Inoltre, nel caso del brand territoriale, il valore del marchio non è funzione esclusiva dell'attività di un singolo operatore, in quanto la generazione di *brand equity* per il marchio territoriale deriva dall'attività congiunta degli attori presenti nel territorio. Allo stesso modo, però, la distribuzione del *brand value* non è a favore di un singolo soggetto, bensì del complesso di attori che operano nella destinazione.

⁷ In particolare, l'uso del brand territoriale in settori diversi dal turismo, permette di differenziare l'offerta, dando risalto all'unicità e ai caratteri distintivi della medesima e dell'identità locale. L'applicazione del brand territoriale a prodotti enogastronomici e all'artigianato locale per indicare l'origine del prodotto, trasmette un messaggio al turista-consumatore di qualità, in quanto si presuppone un rigoroso sistema di controllo. Inoltre, il brand trasmette un messaggio di autenticità del prodotto, poiché i prodotti che possono usare la marca sono collegati al know-how, alla storia e alle tradizioni locali.

- l'uso del *brand territoriale* rappresenti una possibilità ed un'opportunità per creare reti di relazione sia tra l'organo di *metamanagement* e le imprese locali, sia tra le imprese stesse;

- la condivisione dell'immagine e dell'identità della destinazione consenta alle singole aziende di superare la frammentazione, tipica del settore esaminato, presentandosi sul mercato con dimensioni minime adeguate (massa critica) adatte a fronteggiare l'attuale competizione.

Essendo chiara, quindi, l'importanza che svolge l'immagine della destinazione (*Destination Image*) sulle decisioni di acquisto dei turisti e considerato il rilievo assunto dalle forme aggregative nella competizione turistica, il problema manageriale non è più se creare o no dei brand territoriali o di network, ma stabilire chi lo deve fare e con quali risorse. In altri termini, il problema non è di *Destination Branding*, in quanto tale attività può attingere e apprendere dalle esperienze aziendali, ma di *Destination Management*.

Occorrono, invero, competenze manageriali e politiche capaci di costruire consenso all'interno del sistema territoriale e di veicolare l'identità ed i valori della destinazione turistica ai mercati turistici nazionali ed internazionali.

Alla luce delle riflessioni sino a qui riportate, il presente lavoro può rappresentare solo un primo step di un'indagine più ampia volta a verificare l'utilizzo del *brand territoriale* come strumento innovativo in grado di creare un'immagine condivisa della destinazione e di favorire la collaborazione tra gli attori che in essa operano.

Nel frattempo, però, l'indagine condotta nell'ambito del territorio turistico salentino, ci ha permesso di osservare come lo stesso, in risposta alle suddette esigenze di *coordinamento e cooperazione* tipiche del settore, nell'intento di perseguire condizioni più solide di competitività, abbia cercato di reinterpretare il proprio ruolo di destinazione turistica rivolgendo l'attenzione verso nuove possibilità di sviluppo basate su un approccio integrato.

È in tale contesto che si colloca, infatti, l'iniziativa del Sistema Turistico Territoriale – Salento nata con la consapevolezza che il successo degli operatori del settore turistico si giochi anche a livello di destinazione e di azioni di *metamanagement* e che, pertanto, si è proposta come *mission* il *destination management* del territorio salentino con il preciso compito della valorizzazione delle attrattive turistiche, la creazione e la promozione di un'immagine unitaria, la qualificazione e il riposizionamento dell'offerta turistica sui mercati nazionali ed internazionali.

Proprio con riferimento alla creazione e la promozione di un'immagine unitaria, a conclusione del lavoro, sono state evidenziate le azioni intraprese dal STT-Salento per promuovere più diffusamente l'uso del *brand territoriale*. Tali azioni evidenziano la consapevolezza, da parte dell'organo di *metamanagement* richiamato, dell'esigenza di diffondere tra gli operatori turistici, pubblici e privati, l'importanza della costruzione di una rete sul territorio per aumentare la competitività della destinazione e, al contempo, delle singole imprese che vi appartengono.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, in RISPOLI M. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2001.

ADAMO S., *Finalità ed obiettivi delle aziende nell'attuale contesto socio-economico*, in DI CAGNO N. (a cura di), *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999.

AIROLDI G., NACAMULLI R. C. D., *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1979.

AIROLDI G., Modelli di capitalismo e modelli d'impresa, in *Economia e management*, n. 2, aprile, 1993.

AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

AIROLDI G., FORESTIERI G. (a cura di), *Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano, 1998.

ALBERTINI S., *Gli accordi strategici*, Egea, Milano, 1991.

ALDRICH H., Resource dependence and interorganizational relations: relations between local employment service office and social services sector organizations, in *Administration and Society*, 7(4), 1976.

ALTER C., HAGE J., *Organizations working together*, Sage Publication, London, 1993.

AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Angelo Signorelli, Roma, 1949.

AMADUZZI A., *Le gestioni comuni*, Utet, Torino, 1961.

AMADUZZI A., *Manuale di contabilità aziendale*, UTET, Torino, 1968.

AMADUZZI A., Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1, 1972.

AMADUZZI A., *L'azienda, nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1986.

ANZERA G., *L'analisi dei reticoli sociali*, Euroma, Roma, 1999.

AZZINI L., *I gruppi. Lineamenti economico-aziendali*, Giuffrè, Milano, 1968.

- BARNEY J. B., Firm resources and sustained competitive advantage, in *Journal of Management*, Vol. 17, 1991.
- BARNEY J. B., *Risorse, competenze e vantaggi competitive*, (ed. italiana a cura di) DELLA CORTE V., SCIARELLI M., Carocci, Roma, 2006.
- BASTIA P., *Gli accordi tra imprese. Fondamenti economici e strumenti informativi*, Clueb, Bologna, 1989.
- BEER S., *L'azienda come sistema cibernetico*, Milano, Isedi, 1973.
- BEER S., *Diagnosi e progettazione organizzative - Principi cibernetici*, Isedi, 1991.
- BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., VIGOLO V., *La letteratura italiana e internazionale sul Destination Management*, in SCIARELLI S. (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, 2007.
- BERTALANFFY L. V., Problems of General System Theory: a New Approach to Unity of Science, in *Human Biology*, December, 1951.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BERTINI U., Il governo dell'impresa tra «managerialità» e «imprenditorialità», in *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991.
- BESTA F., *La Ragioneria*, parte I, in *Ragioneria generale*, vol. I, edizione riveduta ed ampliata col concorso di ALFIERI V., GHIDIGLIA C., RIGOBONTI P., Vallardi, Milano, 1922.
- BETTI D., FORLANI F., PENCARELLI T., *La marca turistica e territoriale*, in PENCARELLI T., GREGORI G. L. (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- BIEGER T., Reengineering destination marketing organization – the case of Switzerland, in *The Tourist review*, vol. 3, 1998.
- BIEGER T., *Destination management e finanziamenti*, PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.
- BOULDING K. E., *General System Theory, The skeleton of science*, in *Management Science*, vol. II, n. 3, 1965.
- BRAMANTI A., *Vantaggi competitivi assoluti, territorio e governance*, in BIGGIERO L., SAMMARRA A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Carocci Editore, Roma, 2002.

BRUGGER G., La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 1, 1989.

BRUNETTI F., *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova, 1999.

BRUNETTI F., *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

BRUSA L., *Strutture organizzative d'impresa*, Giuffrè, 1979.

BUHALIS D., Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, vol. 21, 2000.

BUTERA F., *Il castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990.

BUTLER R.W., The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources, in *Canadian Geographer*, Vol. 24, n. 1, 1980.

BUTTIGNON F., Le risorse immateriali: ruolo strategico e problematiche di rilevazione, in *Sinergie*, n. 30, 1993.

CAMAGNI R., *Urban marketing a san instrument of competition between cities*, in AVE G., CORSICO F. (a cura di), *Marketing urbano. Conferenza internazionale*, Torino Incontra, Torino, 1994.

CAMAGNI R., GIBELLI M. C., Pianificazione strategica per Bilbao metropolitana: un caso di successo, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 174, 1999.

CAMARSA G., *Turismo sostenibile: l'impatto ambientale provocato dalla navi da crociera e dai turisti. Azioni e metodologie*, Fondazione Eni Enrico Mattei, 2003.

CANTONE L., RISITANO M., TESTA P., Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale, in *Mercati e Competitività*, n. 1, 2007.

CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2003.

CARROLL A. B., A three dimensional conceptual model of corporate performance, in *Academy of Management Review*, n. 4, 1979.

CASARIN F., I rapporti di collaborazione tra impresa alberghiera e Tour Operator, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 3, 1995.

CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 2007.

CASSANDRO P. E., *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari, 1965.

- CASSANDRO P. E., *Le aziende. Principi di ragioneria*, Cacucci, Bari, 1965.
- CASSANDRO P. E., *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1985.
- CATTANEO M., *Economia delle aziende di produzione*, Etas Libri, Milano, 1973.
- CAVALIERI E., *Strutture e dinamiche delle relazioni interaziendali*, in Relazione tenuta al XII Convegno AIDEA, Parma, 28/30 ottobre 1999, pubblicata in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gennaio-febbraio, 2000.
- CLARKSON M., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in *Academy of management review*, n. 1, 1995.
- COASE R., The nature of firms, in *Economica*, vol. IV, n. 16, 1937.
- CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991.
- CODA V., INVERNIZZI G., MOLTEMI M., Studi ed esperienze di imprenditorialità interna, in *Economia & Management*, n. 6, 1992.
- CODA V., *I fattori produttivi immateriali nell'economia dell'impresa*, in AA.VV., Atti del Convegno AIDEA su *Le immobilizzazioni immateriali*, Lecce, 23 giugno 1999, Cacucci, Bari, 2000.
- COHEN W. M., LEVINTHAL D. A., Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, in *Administrative Science Quarterly*, n. 35, 1990.
- CONFALONIERI M., *Le catene volontarie nel settore alberghiero*, Giappichelli, Torino, 2001.
- CORSICO F., *Marketing urbano, uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica*, in AVE G., CORSICO F. (a cura di), *Marketing urbano. Conferenza internazionale*, Torino Incontra, Torino, 1994.
- CORVI E., *Il Gruppo nell'economia dell'azienda industriale*, Egea, Milano, 1989.
- CORVI E., *Immagine e trasparenza nella gestione dell'impresa*, Utet, Torino, 1994.
- DE CARLO M., PAROLINI C., *I network come soluzione ai limiti della filiera turistica*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture – Casi*, Egea Tools., Milano, 2004.
- DE LUCA M., RALLO B., *Processo di pianificazione dei trasporti e strategie partecipative*, in *Sistemi di Trasporto*, 2, 1995.

DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova, 2000.

DELLA CORTE V., MICERA R., *Destination image analysis and management: results of an empirical research on the case of naples*, in COLLESEI U., ANDREANI J. C. (a cura di), *Atti del VI Congresso Internazionale Italia-Francia*, Parigi (21-22 gennaio), 2007.

DELLA CORTE V., *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano, 2009.

DELLA LUCIA M., FRANCH M., MARTINI U., TAMMA M., *Metodologia della ricerca*, in SCIARELLI S., *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino, 2007.

DEMATTEIS G., *Nodi e reti nello sviluppo locale*, in MAGNAGHI A. (a cura di), *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*, Franco Angeli, Milano, 1994.

DI BERNARDO B., *Le dimensioni d'impresa: scala, scopo, varietà*, Franco Angeli, Milano, 1991.

DI CAGNO N., ADAMO S., GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci Editore, Bari, 2009.

DI STEFANO G., *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990.

DORE L., CROUCH G.I., *Promoting destinations: an exploratory study of publicity programs used by National Tourism Organizations*, in *Journal of Vacation Marketing*, n. 9, 2003.

EJARQUE J., *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano, 2003.

FERRARIS FRANCESCHI R., *Modelli di crescita esterna e fattori di sviluppo della piccola azienda*, in AA.VV., *Atti del Convegno AIDEA su Vitalità del capitale di rischio e fattori di sviluppo delle piccole e medie aziende*, Piacenza, 19/20 settembre, Clueb, Bologna, 1996.

FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1965.

FERRERO G., *Impresa e management*, II ed., Giuffrè, Milano, 1987.

FLAGESTAD A., HOPE C. A., *Strategic success in winter sport destination: a sustainable value creation perspective*, in *Tourism Management*, vol. 22, 2001.

FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F., Strategie di brand management nelle destinazioni alpine community, in *Mercati e Competitività*, n. 4, 2008.
- FREEMAN, R. E., *Strategic Management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984.
- FURLAN M.C., *Il marketing della destinazione turistica*, CASARIN F. (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, 2007.
- GALASKIEWICZ J., WASSERMAN S., Social Network Analysis: Concepts, Methodology and Directions for the 1990's, in *Sociological Methods and Research*, 22, I, August, 1993.
- GALASSI G., *Concentrazione e cooperazione interaziendale*, Giuffrè, Milano, 1969.
- GALLUCCI C., *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giappichelli, Torino, 2003.
- GALLUCCI C., *Verso un'interpretazione sistemica del marketing territoriale*, in AA.VV., *Esperienze d'impresa. Serie speciale S/2*, Università degli Studi di Salerno, 2003.
- GARGANESE R., *Il modello reticolare nel settore dei beni culturali: prospettive di analisi economico-aziendali*, in Studi e Ricerche aziendali (a cura di), ADAMO S., Collana dei quaderni del Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, Pensa, Lecce, 2008.
- GARTRELL R.B., *Destination marketing for convention e visitor bureau*, II Ed., Kendal/Hunt Publishing, Dubuqu, 1994.
- GARZELLA S., *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, in Collana di studi economico-aziendali "E. Giannessi", Giuffrè, Milano, 2000.
- GHAURI P., LUTZ C., TEDFON G., Using network to solve export-marketing problems of small and medium side firms from developing countries, in *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), 2003.
- GIACCARI F., *Le aggregazioni aziendali*, Cacucci Editore, Bari, 2003.
- GIACCARI F., *Appunti dalle lezioni di Strategia e politica aziendale*, Adriatica Editrice, Lecce, 2004.
- GLUCK F.W., KAUFMAN S.P., WALLECK A.S., Strategic Management for Competitive Advantage, in *Harvard Business Review*, July-August, 1980.
- GOLINELLI C. M., *Il territorio sistema vitale. Verso un modello d'analisi*, Giappichelli, Torino, 2002.

- GOLINELLI C.M., SIMONI M., La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio, in *Sinergie*, n. 66 (gennaio-aprile), 2005.
- GOLINELLI G. M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Volume I, Cedam, Padova, 2000.
- GOLINELLI G. M., GATTI M., *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti intersistemici*, ISTEI, Milano, 2002.
- GRANDORI A., *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- GRANDORI A., Il coordinamento organizzativo fra imprese, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.171, gennaio/febbraio, 1999.
- GRANT R.M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in *California Management Review*, Spring, 1991.
- IMPERIALE F., *Governance e percorsi di sviluppo dei STL in Puglia: evidenze empiriche*, paper presentato al Convegno sul tema *Sistemi Turistici Locali ed enogastronomia: prospettive per le imprese e i territori*, Lecce, 22 gennaio, 2010, atti in corso di pubblicazione in *Sinergie*.
- ITAMI H., *Mobilizing invisible assets*, 1987, (trad. it. *Le risorse immateriali*, Torino, Isedi, 1988).
- JACOBS D., Dependency and vulnerability: an exchange approach to the control of organization, in *Administrative Science Quarterly*, n. 19, 1974.
- JAGER B., PECHLANER H., *Kultur als Destination?*, in PECHLANER H., *Burgen und Schlösser zwischen Tradition und Wirtschaftlichkeit: Probleme und Perspektiven*, *Collana Management e cultura d'impresa*, Accademia Europea Bolzano, vol.1, Verlag Linde, Vienna, 1999.
- JOHANISSON B., Beyond process and structure: social exchange Networks in International studies, in *Management and Organization*, n. 18, 1987.
- KOTLER P., HAIDER D.H. E REIN I., *Marketing place. Attracting investment, industry and tourism to the cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993.
- LAESSER C., *Destination management: sfide per la politica turistica del futuro*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., LAESSER C., *Politiche del turismo e destination management*, Touring Editore, Milano, 2003.
- LAI A., *Le Aggregazioni di Imprese: caratteristiche istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli Editore, Milano, 1991.
- LAWS E., *Tourism Destination Management*, Routledge, London, 1995.

- LE GALES P., La nuova political economy delle città e delle regioni, in *Stato e Mercato*, n. 52 (aprile), 1998.
- LEIPER N., The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, in *Annals of Tourism Research*, 6(4), 1979.
- LEIPER N., *Tourism system*, Massey University, Palmerston North, New Zeland, 1990.
- LEIPER N., *Tourism Management*, Melbourne, RMIT Press, 1995.
- LIBERATORE G., *Le risorse immateriali nella comunicazione economica integrata*, Cedam, Padova, 1996.
- LONGO F., *Governance dei network di pubblico interesse*, Egea, Milano, 2005.
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- LORENZONI G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano, 1992.
- MANENTE M., CERATO M., *Destination management per creare valore*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.
- MARSCHAK J., The Economics of Language, in *Behavioral Science*, 10, 1965.
- MARTINI U., L'offerta dei prodotti turistici di fronte alla complessità dei mercati: qualità, marketing, tecnologie per l'informazione e risorse umane, in *Sinergie*, n. 41, 1996.
- MARTINI U., *Le politiche di marketing delle meta-organizzazioni. Riflessioni teoriche ed alcune evidenze empiriche*, in Atti del Convegno *Le tendenze del marketing in Europa*, Venezia, 24-25 novembre, 2000.
- MARTINI U., *Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- MARTINI U., *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, 2005.
- MATZLER K., PECHLANER H., *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.

- MINGUZZI A., *Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO): An Italian Experience*, in LAZZERETTI L., PETRILLO C.S., *Tourism local systems and networking*, Elsevier, 2006.
- MINTZBERG H., *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- MITCHELL J. C., The Concept and Use of Social Network, in Ib., *Social Network in Urban Situation*, Manchester University Press, Manchester, 1969.
- MOLTENI M., SAINAGHI R., Il metamangement di un distretto turistico, in *Economia e management*, n. 6, 1997.
- MORRISON A. M., BRUEN S. M., ANDERSON D. J., Convention and visitor bureaus in the USA: a profile of bureaus, bureau executives and budgets, in *Journal of Travel and Tourism Marketing*, n. 7, 1998.
- NAPOLITANO M. R., *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2000.
- NIGRO C., *Dai principi di autosufficienza e di irriducibilità alla formazione di un sistema territoriale vitale compiuto*, in MASTROBERARDINO P., *Contributi sul tema dei sistemi turistici locali*, Esi, Napoli, 2004.
- NIGRO C., TRUNFIO M., La competitività tra territori: verso un modello di analisi della coevoluzione del sistema territoriale e del sistema impresa, in *Esperienze d'impresa*, n. 2, 2002.
- NORMANN R., *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977 (trad. it.: *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1985).
- PANATI G., GOLINELLI G.M., *Tecnica economica industriale e commerciale*, NIS, I, 1993.
- PANTALEONI M., *Alcune osservazioni sui sindacati e sulle leghe*, in *Erotemi di Economia*, Bari, 1925.
- PAOLONE G., D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e nei modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001.
- PASSAPONTI B., *I Gruppi e le altre aggregazioni aziendali*, Giuffrè Editore, Milano, 1994.
- PASTORE A., TRUNFIO M., LIQUORI M., Il marketing turistico: valenze concettuali ed aspetti di governance, in *Sinergie*, 23 (gennaio-aprile), 2006.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.

- PENCARELLI T., CIVITARESE C., Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno nell'industria turistica: verso l'integrazione, in *Economia e diritto del terziario*, n.1, Milano, 1999.
- PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino, 2001.
- PENCARELLI T., FORLANI F., Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in *Sinergie*, n. 58, 2002.
- PENCARELLI T., I rapporti interaziendali nelle reti turistiche. Collaborazione e conflitti, in *Economia e diritto del terziario*, n. 2, 2003.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S., Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, in *Mercati e Competitività*, n. 2, 2008.
- PENROSE E. T., *La teoria dell'espansione*, Franco Angeli, Milano, 1973.
- PETRONI G., *Aspetti critici nella gestione delle organizzazioni a rete*, in DIOGUARDI G. (a cura di), *Sistemi di imprese. Le nuove configurazioni dell'impresa e dei mercati*, Milano, Etas, 1994.
- PINE J., GILMORE J., *L'Economia delle esperienze, oltre il servizio*, Etas, Milano, 2000.
- PISONI P., *L'impresa nel suo ambiente*, in A.A., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996.
- POTITO L., I beni immateriali nelle determinazioni di impresa, in AA.VV., *Atti del Convegno AIDEA su Le immobilizzazioni immateriali*, Lecce, 23 giugno 1999, Cacucci, Bari, 2000.
- POZZA L., *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Egea, Milano, 1999.
- PRESENZA A., *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- RICCIARDI A., *Le reti di imprese. Vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- RISPOLI M., TAMMA M., *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino, 1995.
- RISPOLI M., TAMMA M., Prodotto e forma di offerta: due concetti utili per interpretare i "sistemi complessi di produzione ed erogazione, in *Sinergie*, n. 40, 1996.
- RODHES R.W.A., The new governance: governing without government, in *Political Studies*, vol. 44, 1996.

ROSATO P., IAZZI A., *Il sistema delle risorse immateriali nei processi competitivi delle destinazioni turistiche. Il caso Salento*, in Atti del Convegno AIDEA su *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, Ancona, 24-25 settembre 2009.

RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1979.

RULLANI E., *Economia delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione*, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989.

RULLANI E., VICARI S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, 1999.

SAINAGHI R., *La gestione sovraordinata dei distretti turistici: un modello generale di destination management*, in DE CARLO M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture – Casi*, Egea Tools., Milano, 2004.

SAINAGHI R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Egea, Milano, 2004.

SAINAGHI R., *Destination management e competitività delle imprese turistiche*, in COCCIA F.M., COCCO G. A., *Impresa Turismo*, 1^a Assise nazionale degli Amministratori camerali del turismo, Roma, 2005.

SARCONE S., *L'azienda. Caratteri d'Istituto-Soggetti-Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997.

SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 1999.

SICCA L., *Il ruolo del marketing nello sviluppo turistico*, in BELLINI N. (a cura di), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano, 2000.

SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma, 1998.

STOKER G., MOSSBERGER K., *Urban regime theory in comparative perspective*, in *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 12, 1994.

TAMMA M., *Aspetti strategici del destination management*, in PECHLANER H., WEIERMAIR K., *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano, 2000.

TAMMA M., *Prodotti, attori, relazioni e tecnologia*, in AA. VV., *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, RISPOLI M. (a cura di), Giappichelli, Torino, 2001.

TAMMA M., *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in FRANCH M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

TAMMA, M., RISPOLI M., *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova, 2003.

THOMPSON S., *Organizations in action*, McGraw-Hill, London, 1967.

THORELLI H. B., Networks: between markets and hierarchies, in *Strategic management journal*, n. 7, 1986.

TIDORE C., *Processi partecipativi nel governo del territorio. Metodi per conoscere e decidere*, Franco Angeli, Milano, 2008.

TRUNFIO M., *Governance turistica e sistemi turistici locali. Modelli teorici ed evidenze empiriche in Italia*, Giappichelli, Torino, 2008.

VACCÀ S., ZANFEI A., L'impresa globale come sistema aperto a rapporti di cooperazione, in *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989.

VALDANI E., ANCARANI F., *Strategie di Marketing del territorio*, Egea, Milano, 2000.

VERNUCCIO M., TRUNFIO M., LIQUORI M., BONETTI E., SIMONI M., Case studies, in *Sinergie – Rapporti di Ricerca*, n. 23 (aprile), 2006.

VESCI M., *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova, 2001.

VISCONTI F., *Il governo dei distretti industriali. Strategie, strutture e ruoli*, Egea, Milano, 2003.

WILLIAMSON O. E., *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in NAMACULLI R. C. D., RUGIADINI A., *Organizzazione & Mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985.

WORLD TOURISM ORGANIZATION, *Survey of Destination Management Organisations*, 2004, in www.unwto.org.

ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, S.A. Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, II Ed., Milano, Giuffrè, 1937.

ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, 1956.

ZILTNER W., *La creazione di destinazioni in Svizzera*, in MUSSNER R., PECHLANER H., SCHOENHUBER A., *Management della destinazione*, Verlag Ruediger, Zurigo, 1999.