

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.

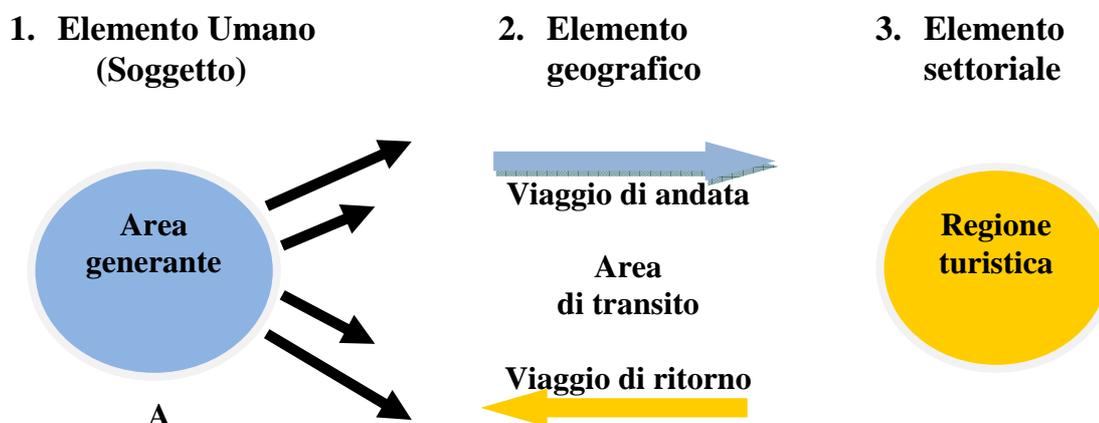
Di seguito, inoltre, si riprende il modello di *sistema turistico* elaborato da Leiper, che permetterà di individuare chiaramente gli elementi costitutivi dello stesso, ovvero il soggetto, l'elemento geografico e l'elemento settoriale¹³ e che, nel corso della trattazione, sarà applicato alle differenti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

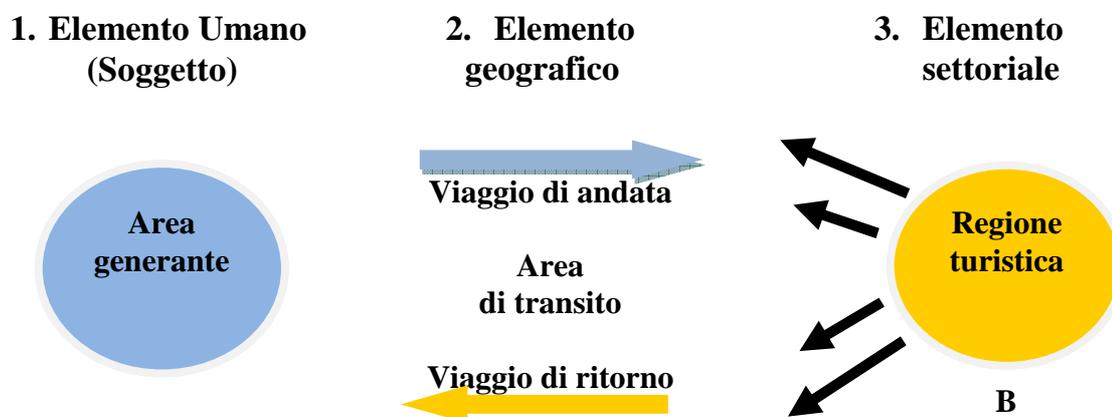
In conclusione, secondo gli Autori che assumono il punto di vista dell'offerta e come si evince dal modello di seguito riportato, l'unitarietà del prodotto turistico non può prescindere dall'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico.

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 destination, 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.

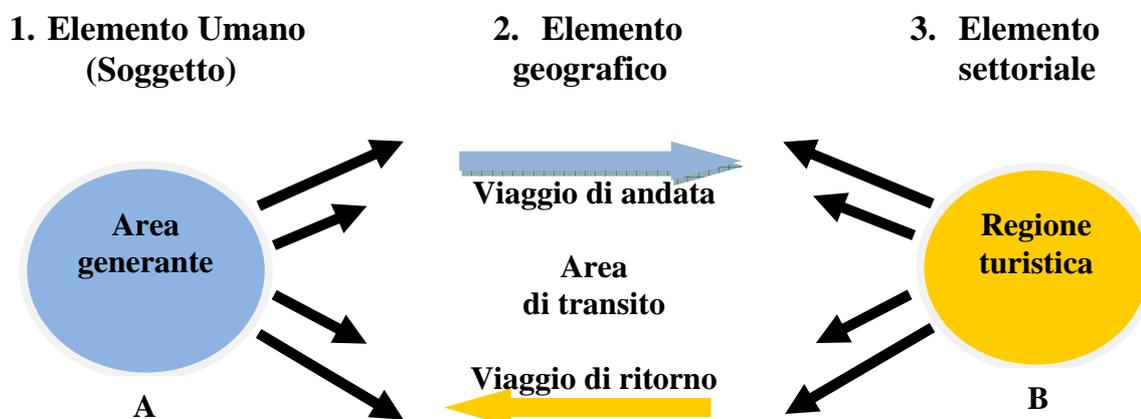
³⁰ PENCARELLI T., FORLANI F., Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze, *op. cit.*

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	<ul style="list-style-type: none"> - turisti; - tour operator; - enti di promozione; - associazioni turistiche/ culturali (CRAL).
	<ul style="list-style-type: none"> - operatori alberghieri; - operatori extra-alberghieri; - operatori dell'intrattenimento (ristoratori, org. eventi, noleggio) - enti di promozione turistica; - consorzi turistici. 	<ul style="list-style-type: none"> - associazioni di categoria locali; - assessorato locale al turismo; - patti territoriali/ accordi di programma. 	
Stakeholder secondari	<ul style="list-style-type: none"> - 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. 		<ul style="list-style-type: none"> - 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.