

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.

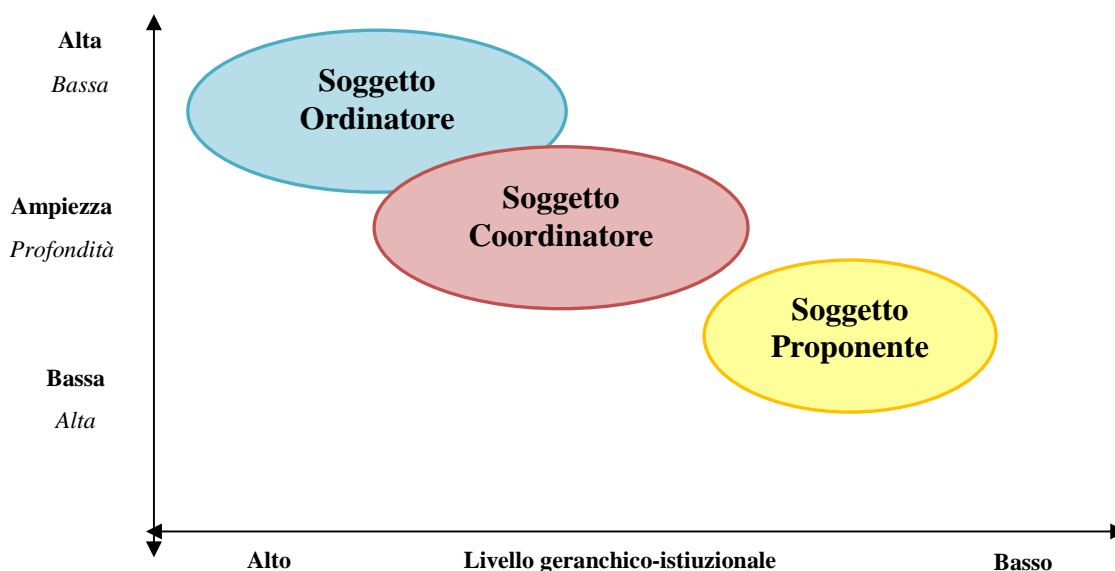
²³ Si pensi, ad esempio, all'amministrazione comunale, la Provincia e suoi assessorati, la Regione e suoi Assessorati o le organizzazioni nazionali ed internazionali e loro organismi.

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, SARCONI 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*, allorché 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 allorché 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 persegue 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.

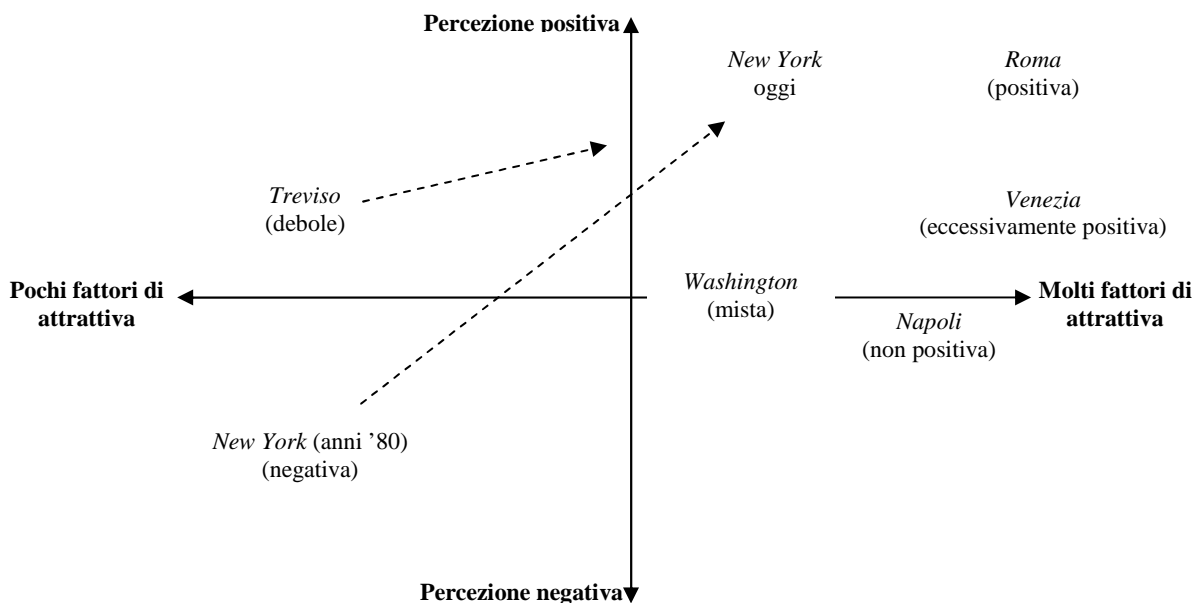
Le diverse tipologie di immagine di una destinazione possono essere posizionate in un grafico (Fig. 3.2), sulla base della percezione positiva o negativa da parte della domanda e della presenza o meno di fattori di attrattiva di rilievo.

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.

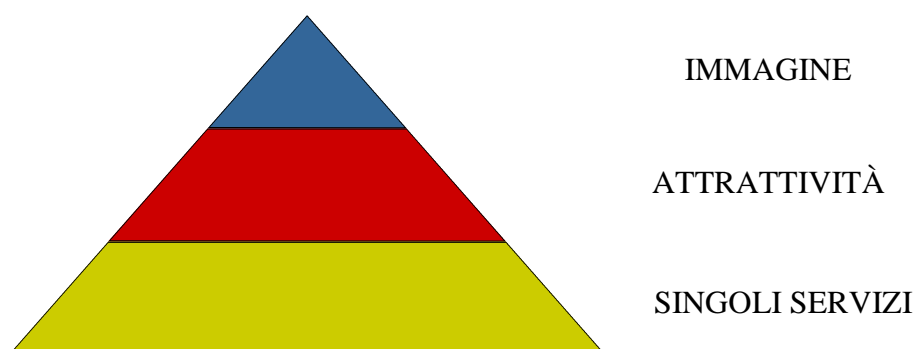
⁹⁶ L'applicazione del concetto di marca ad una destinazione turistica e ad un territorio non può non tener conto della maggiore complessità che una destinazione possiede rispetto ad un'azienda, per quanto grande e complessa essa sia. Provando a traslare le nozioni di brand elaborate nelle esperienze 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 delle 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.