



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Fare rete per migliorare la *governance* della destinazione: il caso dell'Altopiano dei Sette Comuni

Relatore

Prof.ssa Anna Moretti

Laureanda

Sabrina Marangoni
Matricola 854162

Anno Accademico
2015 / 2016

Indice

<i>Introduzione</i>	5
Capitolo 1 - La destinazione turistica: definizione, gestione e competitività	7
1.1 Il turismo che cambia	7
1.2 Il concetto di destinazione turistica	10
1.3 Modelli di gestione della destinazione	16
1.4 Dal <i>Destination Management</i> alla <i>Destination Governance</i>	20
1.5 La configurazione <i>network</i> della destinazione	26
1.6 Una strategia per la destinazione turistica	30
1.7 Un modello per la competitività della destinazione	34
Capitolo 2 Il turismo montano	41
2.1 Storia ed evoluzione	41
2.3 Le cause del declino del turismo montano	44
2.3 Strategie di <i>Management</i> e <i>policy</i> per lo sviluppo turistico della montagna	49
2.4 Il turismo montano nel contesto dell'Altopiano dei Sette Comuni	52
2.5 La Legge Regionale n. 11/2013 "Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto"	56
2.6 L'organizzazione turistica dell'Altopiano dei Sette Comuni dopo la legge Regionale n.11	58
Capitolo 3: Analisi del caso	61
3.1 Ricerca empirica e strumenti: la Metodologia di Gioia	61
3.1.1 La raccolta dei dati	61
3.1.2 L'analisi dei dati	63
3.1.3 Risultati	69
3.2 Osservazioni conclusive e discussioni dei risultati	70
3.3 Una diversa prospettiva per il modello di competitività	75
<i>Conclusioni</i>	79
Bibliografia	81
Ringraziamenti	93

Introduzione

Il presente lavoro si inserisce nel contesto degli studi riguardanti la gestione delle destinazioni turistiche e i modelli di *governance* attualmente utilizzati. Questi delineano la destinazione come un sistema di offerta all'interno del quale attori, risorse ed attività devono essere organizzati e gestiti con la maggior efficienza possibile al fine di poter contare nel tempo su un vantaggio competitivo, in uno scenario che vede sfidarsi sempre più i sistemi territoriali e non più i singoli prodotti come accadeva in passato.

Il lavoro ha deciso di prendere in esame la destinazione montana dell'Altopiano dei Sette Comuni, in provincia di Vicenza, in quanto sono state individuate alcune lacune gestionali che le impediscono di affrontare le importanti sfide che il mercato oggi propone. La domanda di ricerca che ha accompagnato tutta l'analisi ha cercato di capire com'è attualmente l'organizzazione e la gestione turistica del territorio facendo attenzione alle diverse relazioni che esistono tra gli attori del territorio, inoltre ha cercato di capire quale tipologia di gestione e di sviluppo territoriale potrebbe essere la più adatta per proporre sul mercato una destinazione competitiva. Per sviluppare l'analisi è stato creato un *framework* di riferimento; si è partiti dalla letteratura scientifica riguardante la definizione e le caratteristiche di essa, facendo riferimento alla sua configurazione *network*, per poi passare ai modelli di gestione universalmente riconosciuti dalla letteratura che hanno visto un graduale passaggio dalla gestione centralizzata tipica del *Destination Management* ad una gestione diffusa ed interattiva quale si dimostra essere la *Destination Governance*. Particolare attenzione è stata data alla letteratura in tema di competitività turistica concentrandosi in modo specifico sul modello di competitività e sostenibilità della destinazione elaborato dagli autori Ritchie e Crouch (2003).

Per completare la base teorica necessaria all'analisi è stata esaminata anche la letteratura specifica in tema di turismo montano volta ad individuare criticità, sfide e opportunità di questa tipologia di turismo.

Il *framework* teorico di riferimento si è dimostrato di fondamentale importanza per passare successivamente alla ricerca empirica. La prima fase si è concentrata sulla raccolta dei dati tramite un'intervista somministrata a diversi *decision maker*

e *stakeholder* del territorio; si è poi passati all'analisi dei dati che è stata eseguita servendosi della Metodologia di Gioia, ovvero un'analisi di tipo qualitativo che mira a portare rigore nella ricerca di tipo induttivo.

Dopo aver analizzato e osservato i dati si è passati alla costruzione di un *framework* concettuale di competitività della destinazione partendo dal caso analizzato (*theory building*).

Questo, seppur meno esteso rispetto al modello quello proposto da Ritchie e Crouch, ha cercato in qualche modo di dare una nuova prospettiva al modello concentrandosi maggiormente sull'aspetto della gestione della *governance* nella destinazione indagata utilizzando un approccio sistemico.

L'elaborato si articola in tre capitoli. Il primo, partendo da una panoramica di quelli che sono stati i maggiori cambiamenti in ambito turistico avvenuti negli ultimi anni, cerca di fornire le nozioni utili per comprendere al meglio la complessità della destinazione cercando di darne una definizione, proponendo dei modelli di gestione, spiegando la sua articolazione in un *network* e indicando quelle che possono essere le strategie da adottare per poter raggiungere un buon livello di competitività.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi del turismo montano cercando di capire le sue dinamiche e le sue problematiche che stanno attualmente contribuendo al declino di questo tipo di turismo. All'interno di questo capitolo è stato inserito un *focus* riguardante il caso dell'Altopiano dei Sette Comuni; si è cercato di declinare la letteratura nel contesto di riferimento ripercorrendo quelle che sono state le fasi del suo ciclo di vita dagli anni '60 ad oggi, arrivando all'attuale gestione che ha visto delle modifiche in seguito alla Legge Regionale n. 11 del 2013 'Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto'

Da ultimo viene proposto il terzo capitolo interamente dedicato alla ricerca empirica del caso preso in esame. Il capitolo si conclude con l'illustrazione del nuovo *framework* concettuale il quale adotta un diverso approccio di analisi della destinazione rispetto a quello proposto da Ritchie e Crouch.

Capitolo 1 - La destinazione turistica: definizione, gestione e competitività

1.1 Il turismo che cambia

Negli ultimi decenni si è assistito ad un importante ed ampio cambiamento del fenomeno turistico che ha visto contemporaneamente, da un lato l'aumento del numero di arrivi a livello globale, e dall'altro un'accelerazione di tendenze che risultavano essere già presenti da diverso tempo negli scenari turistici quali:

- L'incremento e la varietà di nuove forme di produzione nel settore turistico.
- Un rapido cambiamento sociale ed economico che ha fatto emergere nuovi comportamenti della domanda turistica orientandola verso la ricerca continua di esperienze uniche e personalizzate.
- Il ruolo delle nuove tecnologie (*Information and Communication Technologies*).
- Il ruolo fondamentale dei sistemi territoriali.

Secondo i recenti dati forniti dall'UNWTO (UNWTO, 2016), gli arrivi dei turisti internazionali nel 2015, sono stati pari a 1,184 milioni, ovvero il 4.4% in più rispetto all'anno precedente (1.138 milioni).

L'Organizzazione Mondiale del Turismo prevede che entro il 2030 (UNWTO, 2015), gli arrivi internazionali saranno pari a 1.8 miliardi, ciò significa una crescita di arrivi annua di circa il 3.3% che pone in evidenza l'importanza dello sviluppo e della crescita continua di questo settore caratterizzato da un'impronta sempre più globale e da un mercato sempre più liberalizzato (Costa, Buhalis, 2005).

Per quanto riguarda invece l'evoluzione del turismo, è possibile riassumere brevemente quelli che sono stati evidenziati da Tamma (2012) come i maggiori cambiamenti, ancora in atto, che hanno portato a parlare di nuove tendenze turistiche.

- L'aumento della varietà delle forme di produzione e di organizzazione del turismo, che ha ampliato la necessità di nuove attività specializzate richiedenti una nuova imprenditorialità, spesso di varie dimensioni, nelle quali sono

coinvolti attori con competenze più ampie e specifiche rispetto al passato e con una buona capacità manageriale, sia operativa che strategica. In queste nuove forme di produzione e organizzazione turistica gli attori si trovano spesso a dover avviare collaborazioni che presentano una forma sempre più reticolare e cooperativa che, in molti casi, prevede il coinvolgimento di attori istituzionali con i quali è necessario intraprendere *partnership* pubbliche, private o miste (Buhalis, Spada 2000).

- La crescita di prodotti “esperienziali” che veicolano e inducono conoscenze, emozioni, apprendimento combinando, in vario modo, esperienze estetiche, educative, di evasione, di intrattenimento. Infatti, come sostiene Ferri (2012), il turista non acquista la vacanza di per sé, ma una serie di caratteristiche che essa contiene quali: il relax, la socializzazione, l’arricchimento culturale, e così via.

Secondo Sfodera, (2006, p. 36) “l’esperienza è ciò che il cliente vive in prima persona, è qualcosa di soggettivo, ed è diverso da persona a persona”.

Le attuali tendenze turistiche hanno portato a parlare di prodotto turistico esperienziale in quanto il turista è alla ricerca di un’esperienza unica, da vivere attraverso i cinque sensi, che esca dalla *routine*, che sia ricca di significati, di contenuti, e soprattutto che sia indimenticabile. Perciò, il ‘core’ del prodotto che dovrà essere progettato ed offerto per rendere l’esperienza unica, sarà rappresentato da “i contenuti culturali, i significati, i linguaggi, la capacità di comunicare e interagire con gli ospiti” (Tamma, 2012).

- Il ruolo dei nuovi media e delle “tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT) ha completamente rivoluzionato le varie fasi del processo di creazione della catena del valore dei prodotti turistici-esperienziali. Oltre ad una totale modifica delle modalità di realizzazione, assemblaggio, gestione, comunicazione e distribuzione dei prodotti, si è assistito anche ad una maggiore partecipazione del turista; questo infatti può autonomamente identificare, personalizzare e comprare i prodotti turistici (Buhalis, O’Connor, 2005), trasformandosi spesso in un ‘Prosumer’, ovvero un produttore e, contemporaneamente, un fruitore dei così detti *user generated content*, ossia informazioni e contenuti utili per il viaggio, facilmente

reperibili in Internet o sui *social media*, che potranno risultare di aiuto per le decisioni e le scelte che effettueranno altri turisti.

- Il ruolo dei “sistemi territoriali”, caratterizzati da risorse specifiche (naturali, culturali, sociali, economico-produttive) e riconosciuti come unità di analisi, ma anche unità competitive. Come si è visto in precedenza, il turista è sempre più alla ricerca di esperienze uniche che nella maggior parte dei casi vengono ritenute tali in quanto vengono fruite ed esperite in un determinato territorio. Perciò il prodotto turistico diventa tale “se si riescono ad impiegare le risorse del territorio per soddisfare interessi ed esigenze che confluiscono in un’esperienza turistica” (Ferri, 2012, p.41) . Di conseguenza, i sistemi territoriali, intesi come un “insieme di attività integrate tra loro e con il territorio” (Tamma, 1995, p41) devono porre l’attenzione sugli aspetti peculiari per riuscire a diversificarsi rispetto agli altri territori ed essere in grado di soddisfare al meglio le esigenze dei turisti al fine che scelgano un luogo rispetto ad un altro.

Le considerazioni fino ad ora proposte cercano di mostrare quali sono le prospettive verso cui si sta muovendo il turismo e la sua produzione che, per continuare a crescere quantitativamente e qualitativamente in un mercato in cui la competizione è sempre più avvertita, dovrà essere in grado di accogliere e superare essenzialmente tre sfide quali:

- Diffondere nuove e più profonde modalità di relazione e aggregazione tra attori che molte volte risultano essere numerosi ed eterogenei data la natura variegata del settore turistico. Questi processi di aggregazione sono spesso ostacolati dalla riluttanza degli attori all’aggregazione e alla cooperazione, problema sovente derivante da una cultura manageriale individualista (Martini, 2005).
- Organizzare al meglio il territorio servendosi di strutture organizzative efficienti in grado di integrare in maniera efficace, le infrastrutture, le risorse d’attrattiva e le varie attività tra loro e con il territorio (Costa, Buhalis, 2005).
- Considerare inevitabile l’interazione tra livello globale e locale” (Tamma, 2012) dato che, in un mondo ed in un’economia sempre più globalizzata, è inimmaginabile poter separare i due aspetti.

La necessità di superare queste sfide, risulta essere un punto cardine in quanto lo sviluppo internazionale del turismo e i suoi vari cambiamenti, dimostrano che “esiste una competizione tra territori, intesi come sistemi complessi, caratterizzati dall’interazione tra attività di governo, l’attività produttiva di vari soggetti economici e le condizioni materiali e immateriali del conteso” (Caroli, 2012, p.11) perciò, per poter uscirne vittoriosi da questa sfida, è fondamentale riuscire a creare dei prodotti turistici con un alto livello di competitività che può essere intesa come la capacità di attrarre flussi di visitatori, come la capacità di garantire la soddisfazione dei turisti ospitati (Martini, 2002), ma anche intesa come “il complesso delle risorse e capacità che un territorio nel suo insieme può mobilitare, organizzare, mettere a valore (non da ultimo sfruttando di più le sinergie tra settori produttivi diversi)” Tamma (2012, p.138).

Il risultato si otterrà elaborando perciò un progetto strategico di medio-lungo periodo che proponga di trovare un punto di equilibrio tra quelli che sono i bisogni e gli obiettivi dei numerosi ed eterogenei portatori d’interesse che insistono su un determinato territorio come ad esempio le imprese, gli amministratori pubblici e la stessa comunità residente.

Nella creazione del piano strategico bisogna fare estrema attenzione alle numerose decisioni individuali e collettive che dovranno essere intraprese dato che, come sostiene Martini (2005), queste scelte hanno per oggetto l’utilizzo di beni pubblici, (patrimonio naturale, culturale, attrazioni sportive, ecc.), comportano la generazione di esternalità che possono essere positive per la maggior parte dei vari *stakeholder* ma, allo stesso tempo, potrebbero non esserlo per la collettività o per gli altri attori creando perciò esternalità negative; inoltre, spesso queste scelte determinano un impiego, talvolta irreversibile, di risorse non riproducibili come ad esempio le risorse naturali o storico-culturali.

1.2 Il concetto di destinazione turistica

Il termine ‘destinazione turistica’ utilizzato anche nelle varianti “area, regione, o distretto turistico” (Tamma, 2002), è entrato molto recentemente nella letteratura del *management* turistico poiché, fino alla metà degli anni ’90, era molto raro incontrare questa parola anche negli studi scientifici di settore.

La necessità di definire la natura della destinazione turistica ha assunto rilevanza in uno scenario turistico sempre più competitivo e variegato nel quale il turista esegue una scelta tra una molteplicità di prodotti che si sfidano tra loro per capacità di risposta ai bisogni e alle motivazioni della domanda, per il costo, e per il livello qualitativo offerto (Pechlaner, Paniccia, Raich, Valeri, 2012).

Nell'attuale panorama turistico, i luoghi necessitano dell'acquisizione di un livello competitivo sufficiente per poter entrare nel così detto *opportunity set*, cioè il paniere di alternative valutabili dal turista come possibili luoghi dove trascorrere una vacanza.

Un luogo, per diventare destinazione, deve attivare un insieme di processi strutturati, organizzativi e gestionali, attraverso i quali sviluppare attrazioni, strutture e infrastrutture adeguate al soggiorno, (Brunetti, 2002, p.70,) e deve avere una “buona capacità di richiamo emozionale legata alla sua notorietà e alla sua immagine” (Franch, 2010 p.23).

Tutto ciò non è comunque sufficiente; una destinazione diventa effettivamente tale solo quando il mercato ne acquisisce consapevolezza ed è in grado di generare un numero significativo di domanda turistica che identifica in quel determinato luogo la meta perfetta per un viaggio (Franch, 2010).

E' da notare che la percezione dello spazio geografico cambia a seconda della domanda che viene ospitata in loco basandosi su due variabili che sono:

- la distanza geografica che separa il luogo di residenza del turista rispetto alla meta.
- la specificità delle motivazioni e degli interessi di viaggio che spingono il turista a spostarsi.

Perciò più il luogo di residenza dell'ospite sarà distante, più la percezione della destinazione sarà ampia e poco frammentata (lo stesso accade per il contrario), mentre, se l'interesse del turista è molto specifico e mirato, la destinazione sarà percepita in modo più ristretto. (Marchioro, 2014).

Nonostante il concetto di destinazione turistica sia di fondamentale importanza nella letteratura scientifica del *management* turistico, numerose e disparate sono state le definizioni di destinazione proposte nel corso del tempo (Keller, 2000; Matzler e Pechlaner, 2000; Brackenbury 2000; ecc.).

Attualmente risulta ancora molto complesso dare una definizione univoca di destinazione turistica soddisfacente (Valeri, Russo, Formisano, 2012) sia a causa della molteplicità delle discipline nelle quali viene studiato il fenomeno turistico, (Pechlaner, 2012), sia a causa delle varie e personali percezioni che ogni singolo attore ha della destinazione (Manente, Cerato, 2000).

Cercando di analizzare le numerose definizioni finora proposte, è possibile adottare come *framework* di riferimento due differenti approcci di analisi (Valeri, Russo, Formisano, 2012) che devono comunque essere trattati in modo integrato e non contrapposto:

- il *tourist demand-side approach*, ovvero l’approccio che assume il punto di visita della domanda.
- il *touristic supply side approach* proiettato invece verso il punto di vista dell’offerta.

Nel primo approccio la destinazione turistica si identifica come un insieme di attrazioni, naturali e artificiali, in grado di attrarre turisti, quindi è possibile pensarla come un’offerta, di uno o più prodotti turistici, spazialmente definita e presente sul mercato. In quest’ottica è il turista che definisce la destinazione ed è lui stesso che “tra un amalgama di prodotti e servizi” (Franch, 2010 p. 24) seleziona gli elementi e le attrattive che andranno a comporre la sua vacanza sulla base delle proprie motivazioni, preferenze e benefici attesi.

Il turista compone perciò il proprio prodotto turistico globale partendo da un nucleo ritenuto irrinunciabile, e inserendo man mano, in modo gerarchico, un *set* di elementi ritenuti non indispensabili e meno importanti che vengono anche definiti “attributi del prodotto” (Rispoli, Tamma, 1995). La costruzione del prodotto può avvenire sia prima di iniziare l’esperienza, sia durante l’esperienza stessa di viaggio e soggiorno (Moretti, Tamma, 1998).

Alcuni autori che hanno dato una definizione di destinazione riconducibile al primo approccio sono: Bieger (2000), Pechlaner e Weiermeier (2000).

Il primo con la sua definizione (1997), evidenzia l’importanza del carattere geografico della destinazione (luogo, comprensorio, piccolo villaggio) e sottolinea la necessità della presenza di una serie di prestazioni articolate necessarie che soddisfino i bisogni del turista durante il suo soggiorno.

Pechlaner e Weiermair (2000, p.48) definiscono invece la destinazione come un' "entità" nella quale l'ospite può trovare tutte quelle prestazioni che ritiene necessarie per il suo soggiorno ed evidenziano la necessità dell'esistenza di piani operativi e strategici per la competitività di questa entità, ovvero la destinazione.

A metà strada tra le due definizioni appena proposte, si colloca quella data da Bauhalis (2000, p.97) il quale sembra, da una parte voler integrare i due approcci della domanda e dell'offerta, mentre dall'altra concorda sul fatto che la destinazione sia un'entità e la considera una "regione geografica definita, percepita dai visitatori come un'entità unica, con una struttura politica e legislativa che si occupa dell'attività di *marketing* e pianificazione dell'area".

Se si prende in considerazione invece l'approccio *touristic supply-side*, la destinazione viene analizzata privilegiando il ruolo delle singole imprese o di quelle aggregate, poste all'interno della destinazione, che nel loro complesso definiscono un sistema, il quale dovrebbe fungere da base per la creazione di qualsiasi prodotto turistico da offrire sul mercato (Valeri, Russo, Formisano, 2012).

Se nell'ottica della domanda sono i turisti a definire la destinazione, nell'ottica dell'offerta, un luogo diventa destinazione quando "tutti i suoi *stakeholder* hanno consapevolezza delle risorse esistenti e delle relative funzioni che possono svolgere per il turista" (Varra, 2012 p.18), e quindi gli attori, qui compresa anche la popolazione residente, devono riconoscere le potenzialità del territorio e agire in maniera consapevole essendo ben informati al fine di far decollare uno sviluppo turistico adeguato e ragionato.

E' all'interno di questo approccio che torna molto utile un modello concettuale fornitoci da Rispoli e Tamma (1995, p 40): il Sistema Locale di Offerta Turistica.

Lo S.L.O.T. è definito come 'un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali"

Secondo i due Autori, le parole chiavi nella definizione e i concetti sui quali è necessario soffermarsi sono:

- Sistema; con questo termine si indica che tutte le varie attività presenti nella destinazione devono essere integrate tra loro e con il territorio, ed è necessario un coordinamento degli attori, delle organizzazioni e i dei vari enti presenti nel luogo, al fine di configurare un'offerta unitaria.

Perciò la destinazione deve essere indagata utilizzando un'ottica sistemica capace di identificare le relazioni che sussistono tra attori, risorse e attività sul territorio poiché, più la rete di organizzazioni economiche si presenta integrata e coordinata, maggiore sarà la possibilità di generare valore per il turista e per la comunità residente (Boari, Grandi, Lorenzoni, 1989) proponendo un'offerta competitiva sul mercato.

- Locale, nella definizione si pone in evidenza anche il legame dell'offerta con il territorio in quanto l'offerta insiste su un territorio che ha una propria storia, una propria identità, ed è caratterizzato da un certo assetto naturale-economico-sociale nel quale si è sviluppata, a vario livello, un'industria turistica che offre prodotti valorizzanti le caratteristiche ambientali e culturali. Come sostenuto da Martini (2005), il territorio dello S.L.O.T. non è pertanto solo uno spazio in cui si colloca l'offerta turistica, ma diventa elemento distintivo e caratterizzante l'offerta stessa grazie ad un approccio strategico in grado di combinare, in maniera originale, attrattive naturali e artificiali al fine di valorizzare le specificità locali.
- Offerta turistica; la locuzione spiega quale debba essere il fine del sistema cioè offrire una serie di prodotti turistici globali comprendenti beni e servizi caratterizzati dalle peculiarità del contesto in grado di soddisfare la domanda turistica.

Gli autori infine sottolineano che si parla di sistema locale di offerta turistica e non sistema di offerta locale dato che per sua natura il sistema turistico deve essere aperto e comprendere sia il punto di vista della domanda che quello dell'offerta.

Secondo Sciarelli (2007), creare uno S.L.O.T. significa avere una visione manageriale-strategica chiara che preveda una stretta relazione tra gli attori locali e tra attori-risorse e territorio. Inoltre sostiene che, se si riesce ad affermare un

sistema locale di offerta turistica, è molto più probabile riuscire a creare un *network* collaborativo capace di generare prodotti turistici evoluti e ben strutturati. Tra tutte le numerose definizioni proposte finora, si è comunque concordi sul fatto che in tutte quelle date, e tra quelle racchiudibili nei due modelli, si trovano alcuni tratti comuni che, come sintetizzato da Tamma (2002) sono:

- Uno spazio geografico che appare sempre ben definito.
- Il riferimento ad un'offerta (prodotto), e quindi a un mercato formato da vari segmenti di domanda turistica.
- Un "aggregato" di risorse, strutture, attività e attori che erogano l'offerta.

La destinazione perciò "è tutte queste cose, ma nessuna di queste in modo specifico" (2002, p.17). Come suggerito dall'Autore perciò bisogna riconoscere che il termine destinazione è "un concetto, (una categoria) di sintesi, un riferimento efficace, utile, ma non esaustivo poiché acquista contenuto e chiarezza e diviene operativo solo se sono approfonditi i tre elementi" (2002, p.17) in comune a tutte le definizioni.

Giunti a questo punto si capisce che il territorio svolge un ruolo fondamentale in quanto dalla parte della domanda deve essere ben riconosciuto e deve essere ben posizionato nella testa del turista per qualità, prezzo e immagine (Foglio, 2015), dall'altra deve essere di interesse per tutti gli *stakeholder* del luogo (popolazione, istituzioni, organizzazioni) che devono comprendere l'importanza del turismo come attività fondamentale della destinazione. Si comprende allora che lo studio della destinazione deve seguire entrambi le logiche, quindi possiamo accettare la definizione data da Raich (2006) che identifica le destinazioni come "spazi d'azione in cui offerta e domanda interagiscono" ed è necessario trovare un punto di incontro e di integrazione dal momento che qualsiasi punto di vista che si deciderà di adottare per la destinazione, influenzerà le strategie di *management*, e di conseguenza di *marketing*, che si decideranno di utilizzare per avviare un piano di sviluppo turistico che porti la destinazione ad essere presente tra i vari mercati competitivi.

1.3 Modelli di gestione della destinazione

Una volta che si è cercato di fare luce sulla definizione e sul concetto di destinazione turistica, è indispensabile individuare dei possibili modelli di gestione della destinazione per gestire il proprio ciclo di vita (Franch, 2012), pianificare gli elementi della destinazione, e successivamente sviluppare una strategia che trasformi il mero luogo in una destinazione capace di competere sul mercato in uno scenario turistico sempre più variegato e complesso.

Come prima cosa bisogna assumere l'impossibilità di identificare un modello di gestione valido per qualsiasi tipo di destinazione dal momento che, diverse configurazioni di attori, vari meccanismi governativi e la composizione di diverse strutture, possono avviare strategie pianificate o lasciare spazio ai comportamenti spontanei (D'Angella, De Carlo, Ruggero, 2010), inoltre le "particolarità nazionali, regionali, ma anche squisitamente locali, frutto di storie e sentieri evolutivi diversi, incidono sulle soluzioni praticate e praticabili" (Tamma, 2012 p. 130). Perciò tutti i modelli che si andranno a discutere devono fungere da *background* di riferimento attraverso il quale ogni singola destinazione cercherà di trovare il modello di gestione più appropriato.

Un modello classico che ci viene offerto dalla letteratura è quello di Flagstead e Hope (2001) i quali distinguono in modo antitetico due diversi modelli di destinazione: il *Community-based* versus il *Corporate-based*.

- Il *Corporate model* si basa su una visione aziendale e tipicamente orientata al marketing, con un numero di operatori più o meno elevato, soprattutto operanti nel settore privato. Ciò che caratterizza questo modello è il fatto che la destinazione venga gestita come un'impresa unitaria, presenti un alto grado di efficienza organizzativa e le decisioni vengono prese in maniera molto rapida (Beritelli, 2012).

Nella destinazione esiste infatti un'unità di controllo e di comando legata a un modello di tipo gerarchico (Franch, 2012) e l'offerta viene progettata, gestita e promossa da un unico *key player* (società di gestione, *tour operator* internazionali, ecc.) che detiene direttamente la proprietà delle strutture e/o infrastrutture o, attraverso forme contrattuali, controlla una parte significativa delle attrattive presenti nella destinazione. Questo tipo di gestione risulta essere integrato,

centralizzato, gerarchico, e la destinazione può beneficiare di piani strategici operativi molto efficienti e di una rapidità nelle decisioni molto efficace (Tamma, 2012).

- Il *Community model* si basa invece sull'idea che la destinazione è caratterizzata da un gran numero di imprese indipendenti, eterogenee e decentrate, guidate da una strategia individuale nella quale nessuna detiene una posizione più dominante rispetto alle altre (D'Angella et al., 2010).

In questo modello il controllo o la proprietà delle risorse e delle attrattive è diffusa e ripartita tra un numero vario e ampio di attori presenti sul territorio, specializzati in diverse attività, interdipendenti ma autonomi; perciò l'offerta turistica emerge dal complesso delle scelte individuali e dalle dinamiche dei rapporti che si vanno a creare tra i vari *stakeholder*. “Parlare di *management* delle destinazioni *community* significa individuare i meccanismi che consentono di assumere decisioni strategiche e operative che rendano coerente l'offerta di una molteplicità variegati di operatori portatori specifici di interessi e obiettivi” (Franch, 2010 p.47).

Diventa perciò di fondamentale importanza il ruolo giocato dagli organi creati *ad hoc*, o da quelli amministrativi già esistenti, nella promozione e nel sostegno di decisioni riguardanti i processi turistici. (Tamma, 2012).

Nelle destinazioni di tipo *community*, risulta essere la dimensione sistemica l'elemento principale per la pianificazione di una strategia di sviluppo turistico. (Marchioro, 2014) che miri alla creazione di un prodotto turistico integrato.

Date le caratteristiche del primo modello, potrebbe sembrare adatto per una pianificazione efficiente da sviluppare attraverso un'ottica imprenditoriale, ma il limite del modello sta nel fatto che queste realtà rappresentino solo una parte minore del mercato (Franch, 2010).

Il *Community model* offre invece maggiori opportunità di un cambiamento positivo in termini di sostenibilità (ambientale, economica, sociale) grazie ad un coinvolgimento più ampio degli *stakeholder* del territorio. (Pechlaner, 2012 p.25).

Anche gli Autori stessi concordano sul fatto che i due modelli devono comunque essere considerati come “due tipi di riferimento, posti agli estremi di un *continuum* di situazioni in cui i tratti specifici si combinano variamente” (p. 131).

All'intero di questo *continuum* si trovano tutta una serie di forme organizzative reticolari differenti da quelle appena esposte e comprendenti la maggior parte delle realtà turistiche. In questa "zona grigia" l'analisi del contesto diviene più articolato in quanto vi è un vasto sistema di relazioni tra risorse, attività e attori, il numero di strutture è molto vasto, e le decisioni prese per giungere a decisioni collettive sono tra le più varie.

Nel corso del tempo infatti la letteratura ha cercato di approfondire in modo più completo e specifico tutte queste criticità e il modello proposto da Bodega et al. (2004) cerca di analizzare queste problematiche.

Il modello, di tipo bidimensionale, si fonda su alcuni concetti che sono stati presi in prestito dall'analisi dei *network* dato che si ritiene che "lo sviluppo e l'implementazione di strategie integrate a livello di *network* si rendono necessari in virtù della specificità del prodotto turistico" (De Carlo, 2013).

Le due componenti che sono prese in esame dal modello sono:

- La densità relazionale
- La centralizzazione sistemica.

La prima è determinata dalla densità della rete, cioè il numero dei legami esistenti rispetto a quelli possibili che si possono creare tra soggetti, dal grado con cui questa interdipendenza è conosciuta tra gli attori, dalla sua gestione e infine dal grado della volontà di cooperare al suo interno evitando comportamenti individualistici e opportunistici. (Tamma, 2012)

Per quanto riguarda invece la centralizzazione sistemica, essa deve essere intesa come la misura della distribuzione del potere tra gli attori, che influenza e indirizza i processi di sviluppo della destinazione ed è caratterizzata dall'esistenza di un governo al quale è riconosciuta la funzione di guida e di indirizzo, dal grado di formalizzazione di una linea strategica e dal grado di centralizzazione delle reti di attori. (Tamma, 2012)

Se si procede incrociando le due dimensioni, si ottengono quattro modelli di destinazione che vanno ad implementare il *Community* e il *Corporate model* già proposti dal modello di Flagstead e Hope (2001).

Descrivendo in modo completo il modello si ha:

Il *Community model* nel quale sia la densità relazionale che la centralizzazione sistemica sono molto basse.

Il *Corporate model* nel quale invece entrambi le componenti risultano essere alte.

Nel mezzo tra questi due idealtipi si posizionano:

-Il *Governed model* ovvero la situazione in cui un soggetto di governo rappresenta il *core* della rete di relazioni e guida lo sviluppo senza però l'esistenza di forti relazioni tra i vari attori della località.

-Il *Constellation model* dove esiste una fitta rete di relazioni tra i vari soggetti con progetti collaborativi di medio-lungo periodo, ma si avverte la mancanza di un organo di governo al centro in grado di centralizzare e indirizzare le politiche di sviluppo. Molte volte queste relazioni di collaborazione sono informali, nascono dal basso seguendo una logica *bottom-up* (Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007).

A questi quattro modelli di destinazione possono essere affiancati alcune configurazioni di sistema dell'offerta che indicano "la diversa capacità/volontà di proporre al mercato un'offerta integrata e sinergica" (Franch, 2012 p.48), che cercano di approfondire le caratteristiche del contenuto della produzione del prodotto turistico e le modalità attraverso le quali questa produzione avviene. Le tre configurazioni proposte da Rispoli e Tamma (1995) sono:

- Configurazione *punto- punto*, tipica delle destinazioni che si trovano nella fase di sviluppo del ciclo di vita, "spesso frutto di spontaneismo imprenditoriale" (Martini, 1996). In questo caso il prodotto turistico viene definito dal turista attraverso relazioni singole con gli attori locali: in questa situazione non esiste un vero e proprio progetto di sviluppo ed è il turista che deve comporre la propria vacanza. Il tipico modello di questa configurazione è il *community model* anche sinonimo di modello di frammentazione (Martini, 2007).
- Nella configurazione *package*, ovvero quella in cui il turista non ha spazio di decisione per la sua vacanza, tutto viene già preconfezionato da un tour operator, "tuttavia emerge la rigidità rispetto all'adattabilità del prodotto e alla possibilità di partecipazione dell'utilizzatore" (Tamma, 1995). Questo sistema di offerta è tipico nelle destinazioni racchiudibili nel *corporate model* e

secondo Martini (2007), a questa situazione corrisponde il modello di dipendenza dai *tour operator*, spesso esterni dalla destinazione, che ricevono molti consensi dagli operatori locali per portare nella destinazione ingenti flussi turistici.

- La terza configurazione, anche definita *network*, consiste nel fatto che più attori della destinazione combinino la propria offerta per assicurare al turista un'elevata qualità della vacanza e una facilità nel consumo del prodotto turistico globale. In questo caso l'utilizzatore ha un ampio margine di scelta anche direttamente *in loco* e continuerà ad avere la garanzia di un buon grado di controllo e coordinamento tra le alternative dei servizi e prodotti a disposizione che andrà a scegliere. A questa configurazione corrisponde il modello di integrazione; “tra gli operatori di una destinazione si sviluppano comportamenti cooperativi di medio-lungo periodo, in grado di garantire una rete locale che promuova un'identità distintiva con una forte capacità di competere” (Martini, 2007).

1.4 Dal Destination Management alla Destination Governance

In anni recenti la crescente complessità del settore turistico ha spinto le destinazioni ad adottare ed implementare strategie dinamiche per mantenere la propria posizione competitiva sul mercato (Formica, Kothari, 2008) e, sulla base di ciò, si è sentito il bisogno di introdurre il concetto di gestione della destinazione spesso utilizzato anche nel termine inglese *Destination Management*.

Il *Destination Management* rappresenta una corrente di studi sul turismo che si basano sullo studio del territorio. Molti autori, soprattutto anglosassoni e alpini (Ritchie, 1993; Laws, 1995; Bieger, 2000; Buhalis, 2000; Pechlaner e Weiermair, 2000), hanno elaborato varie teorie che risultano molto utili per trattare la gestione dei sistemi turistici.

Il *Destination Management* può essere definito come “un tipo di gestione strategica delle località turistiche attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare (definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici) per incentivare il flusso di turisti presenti in un'area” (Della Corte, 2000, p.111) e “mantenere l'attrattività, e quindi

la competitività delle destinazioni turistiche nel medio-lungo periodo” (Martini, 2005, p.118).

Nel dare la sua definizione, Tamma (2002) pone in evidenza l’aspetto strategico del *Destination Management* ovvero quello di creare un’offerta turistica valida e integrata attraverso azioni di meta-management, utilizzando cioè un processo strategico che conferisca sistematicità all’offerta (Tamma, 2002, p.24).

In termini più generali il *Destination Management* “deve supportare il processo di raggiungimento dei più ampi obiettivi di sviluppo regionale, e assicurare un ritorno equo sulle risorse utilizzate per la realizzazione e l’erogazione dei prodotti turistici, nonché la rigenerazione delle risorse stesse” (Bonetti, Simoni, 2005, p.327).

Il successo o l’insuccesso delle azioni del *Destination Management* dipendono molto dalla configurazione assunta dalla destinazione. L’impronta manageriale di questo tipo di gestione fa sì che essa sia più semplice nelle destinazioni di tipo *corporate* grazie alla loro natura intrinseca, mentre, applicarlo alle classiche destinazioni *community*, sembra essere più complesso dato che, in questi casi, il turista consuma un prodotto turistico globale in cui le prestazioni sono spesso fornite da imprese e soggetti interdipendenti tra di loro e tra i quali esiste “un intreccio complesso di relazioni” (Pechlaner, 2002 p. 20)

E’ importante ricordare che per avviare una gestione di questo tipo, l’ambito operativo deve essere ben definito e chiaro, il territorio da gestire deve essere considerato nel suo insieme, e “inteso come un contesto delimitato geograficamente da confini naturali e amministrativi e connotato culturalmente attraverso la nozione antropologica di luogo, quale entità storica identitaria e relazionale [...] dove s’instaurano relazioni di varia natura” (Franch, 2012, p.61).

Resta comunque impensabile poter gestire in modo unitario tutte le risorse presenti in un territorio, così come è inimmaginabile pensare di coinvolgere tutti gli *stakeholder* del territorio, di conseguenza, solo una parte più o meno ampia della produzione turistica potrà prendere parte ad uno specifico progetto strategico di sviluppo e gestione della destinazione (Tamma, 2012). Inoltre è necessario accettare l’idea che possano essere avviate simultaneamente, sebbene con

tempistiche differenti, iniziative di sviluppo parallele che comprendano un numero variabile di *stakeholder*.

Le politiche e gli interventi del *Destination Management* si basano fondamentalmente su tre approcci, definiti da Tamma (2002):

- L'individuazione di un soggetto capace di indirizzare il comportamento del sistema e di essere in grado di gestire il cambiamento monitorandolo nel tempo.
- La promozione di forme di cooperazione
- La predisposizione di strumenti in grado di facilitare l'autoregolazione dei vari soggetti inclusi nel processo.

Per quanto riguarda il primo aspetto la letteratura ha dato vari contributi riguardo a chi dovrebbe essere il soggetto a capo del processo che porterà al salto di qualità del territorio.

Manente e Cerato (2000) sono concordi sulla necessità di individuare forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati dal momento che, nella destinazione, i fattori di attrattiva non sono mai posseduti da un singolo soggetto.

Anche Dalla Corte (2000) segue la stessa linea di pensiero riguardo la collaborazione sistemica tra pubblico e privato e si spinge oltre mettendo in evidenza le difficoltà a cooperare anche a causa dei vari gradi di relazione che si instaurano tra operatori diversi della stessa destinazione.

Queste operazioni restano comunque approcci solo teorici se non vengono declinati e adattati alla destinazione in base alla propria fase evolutiva del ciclo di vita. Inoltre è corretto pensare che il *Destination Management* può tradursi in un insieme di politiche, strumenti, organizzazioni e strutture che devono sempre tenere in considerazione la varietà dei singoli contesti (Tamma, 2002).

Nello studio e nell'applicazione pratica del *Destination Management* bisogna sempre ricordare che esso non può essere studiato utilizzando una chiave statica, ovvero, come appena illustrato, come un insieme di tecniche e strumenti di pianificazione per la gestione della destinazione, ma deve essere invece studiato in chiave dinamica, inteso perciò come un "processo di creazione, sviluppo, consolidamento del sistema che procede solo per innovazione e apprendimento" (Tamma, 2002, p.26).

Nella maggior parte dei casi, il *Destination Management* mira ad innescare un processo di promozione verso un'integrazione tra risorse, attività e attori piuttosto che creare un piano strategico-operativo.(Tamma 2002). Inoltre “le azioni di *Destination Management* richiedono e determinano un forte coinvolgimento dell'area in cui si manifesta il fenomeno turistico, perciò, oltre alle ricchezze generate dai flussi turistici, bisogna valutare anche le numerose ricadute sociali, culturali e ambientali sul territorio” (Della Lucia, Franch, Tamma, 2007).

La disciplina del *Destination Management* fonda le sue tesi prendendo spunto da due diversi ambiti:

- gli studi riguardanti i temi dei distretti industriali (soprattutto italiani)
- i temi riguardanti la *public governance*

Per quanto riguarda i primi, ci si è accorti come i distretti industriali, paragonabili per molti versi ai distretti turistici, avessero nel corso del tempo perso la loro importanza a causa di un rapido cambiamento del mercato a livello globale, di una domanda sempre più esigente, e per la mancanza di un'innovazione continua e di qualità (Sciarelli, 2007). Come soluzione a tutte queste problematiche la soluzione ideale sarebbe stata quella di optare per una “risposta strategica più forte tra gli attori” (Tamma, 2012, p.128) anche se sovente ostacolata da una “cultura fortemente individualista degli imprenditori, la riluttanza all'aggregazione e la mancanza di una managerialità di aggregato in grado di gestire efficacemente sia il progetto di sviluppo che il consenso politico” (Brunetti, Visconti, 1999, p.58).

Trattando invece i temi tipici della *public governance* è necessario concordare sul fatto che nel corso del tempo si sia assistito ad una graduale frammentazione della struttura del governo che ha portato ad uno svuotamento di quelle che erano le azioni e i compiti precedentemente riservati alla pubblica amministrazione mutandosi invece in un processo meno gerarchico, più diffuso e interattivo in cui i confini diventano molto più labili. (Stocker, 1998). Si è passati così da un modello di governo gerarchico e centralizzato (*government*) ad un processo più diffuso (*governance*) (Rhodes, 2000) nel quale partecipano anche altri attori facenti parte del settore terziario che detengono attività, risorse o le conoscenze necessarie per risolvere quelle che possono essere le problematiche di sviluppo della destinazione (Dredge, 2006).

La nuova amministrazione pubblica territoriale cerca così di attivare nuovi processi di *governance*, motivando e indirizzando gli attori verso comportamenti coerenti con quelli che sono gli obiettivi dello sviluppo turistico locale (Franch, 2012).

Questo “passo in avanti” ha fatto comprendere come il modello gestionale proposto dal *Destination Management* sia in grado di spiegare solo in modo parziale gli sviluppi concreti del piano strategico elaborato dagli organismi incaricati e come, il cambiamento di prospettiva nel turismo, ha dimostrato delle carenze riducibili al fatto che il concetto di *Destination Management* non è abbastanza ampio per rispondere alle esigenze delle varie realtà (Pechlaner, 2012). A sostegno di questo meccanismo di gestione deve essere perciò affiancato il concetto di *Destination Governance*, basato sulle teorie della *governance*, intesa come l’insieme delle impostazioni, delle regole di sviluppo, dei meccanismi, delle strategie di business che adottano, o vengono imposte agli *stakeholder* del territorio (istituzioni e/o soggetti privati) per regolare i rapporti e costruire strutture comuni (Beritelli, Bieger, Laesser, 2007). Anche in questo caso la *Destination Governance* non fornisce un modello universalmente valido per le destinazioni, ma propone invece un approccio relativistico o idiosincratico da declinare nelle svariate destinazioni (Nordin, Svensson, 2007).

Nella letteratura il tema della *governance* applicata al turismo è stata studiata seguendo diverse prospettive.

Autori come Caffyn (2003), Jobbins (2003) Yuksel, Bramwell, e Yuksel (2005) si sono concentrati maggiormente sulla valutazione della *governance* in base alla centralizzazione o decentralizzazione del processo. Da questi studi emerge che la decentralizzazione può incoraggiare la partecipazione degli *stakeholder*, il dibattito e il consenso ad avviare pratiche costruttive anche se in realtà, allo stesso tempo, l’espansione e la condivisione del potere tra diversi *stakeholder* richiede “regole del gioco” chiare in quanto potrebbe far percepire in modo meno chiari quali sono i confini della responsabilità da attribuire a ciascun attore.

Altri autori (Kooiman, 1993; Goymen, 2000; Pechlaner et al. 2008) sottolineano invece l’aspetto cruciale della partecipazione nel processo di *governance*, in particolare Kickert (1997, p. 6) la definisce come “un modello stabile di relazioni

sociali tra attori interdipendenti che prendono forma tra problemi politici e/o programmi politici”.

Altri autori come Svensson et al. (2005, 2006), basano i loro studi sull’assunzione che la dipendenza tra le risorse obblighi le industrie e le istituzioni a cooperare per raggiungere insieme gli obiettivi che altrimenti sarebbe impossibile raggiungere singolarmente.

Nordin and Svensson (2007) hanno basato i loro studi sull’esplorazione dell’impatto della *governance* sullo sviluppo della destinazione dimostrando che le relazioni tra pubblico e privato basate sulla fiducia, la condivisione del rischio, strutture informali e il consenso strategico, hanno un’influenza positiva sulla destinazione anche in termini di innovazione.

L’obiettivo della *Destination Governance*, comune a quello del *Destination Management*, resta comunque quello di migliorare la competitività della destinazione (Dwyer e Kim, 2003) definendo obiettivi chiari e condivisi e includendo gli attori che fanno parte del sistema complesso (Pechlaner, 2012).

Una volta assegnato questo quadro di riferimento è possibile capire quali sono le differenze tra i due modelli di gestione ovvero: la forma di gestione centralistica tipica del *Destination Management* perde di significato, e l’idea di voler trovare un modello di gestione valido per tutte le destinazioni rimane valido solo in parte. (Pechlaner, 2012)

A riguardo Pechlaner e Raich (2006) propongono di basare lo sviluppo della destinazioni concentrandosi su tre aspetti:

- I costi di transazione. Gli autori prendendo in prestito la teoria di Williamson (1998) e Resch (2009), sostengono che qualsiasi organizzazione della destinazione (mercato, gerarchia o rete) generi un costo più o meno elevato in funzione della frequenza, dell’incertezza e della specificità delle transazioni, ovvero costi di ricerca, di trattativa e di sorveglianza. Perciò si considera di adottare la *governance*, intesa come un metodo per risparmiare e come uno strumento efficace per raggiungere gli scopi desiderati nella destinazione.
- Obiettivi; a seconda di quelli che sono gli obiettivi che la destinazione si propone di raggiungere, verranno definiti i modelli e i sistemi di gestione del territorio.

- Condizioni quadro residue; per facilitare un processo di gestione della destinazione risulta molto efficace dividere due livelli di gestione: il livello di destinazione vero e proprio e il livello del contesto istituzionale. Il primo livello si caratterizza per una maggior predisposizione all'autogestione, alla cooperazione e alla capacità di costruire reti, elementi che difficilmente si trovano in un contesto di gestione gerarchico. (Raich, 2006), mentre il secondo livello riguarda il contesto istituzionale che tende a stabilire in modo gerarchico un quadro di azione comune entro il quale si possono pensare e progettare soluzioni flessibili e soprattutto collaborative e coordinate (Raich, 2006).

1.5 La configurazione *network* della destinazione

Secondo gli studi scientifici riguardanti la teoria delle reti applicata in ambito turistico che è stata riscoperta solo nell'ultimo decennio, la destinazione turistica viene spesso definita come un sistema complesso dinamico (Baggio, Scott, Cooper, 2012).

Dal punto di vista strutturale la destinazione può essere vista come un sistema composto da un certo numero (di solito non piccolo) di elementi che evolve rispondendo a stimoli esterni e interni, e le relazioni che legano i diversi componenti possono essere caratterizzate da non linearità dinamiche (Farrell, Twining-Ward, 2004; Faulkner & Russell, 1997, Watts, 2004).

Secondo alcuni autori come Petrillo (2012 p. 169) “per avviare un processo di *Destination Governance* è necessario valorizzare le risorse locali attraverso le sue competenze distintive; ciò dipende dalla capacità di relazionarsi con gli *stakeholder* per integrare fattori e attrattive che possano innovare il prodotto. Gli attori che fanno parte di un territorio devono predisporre le attrattive naturali/culturali in un sistema di offerta a rete”. Sempre secondo l'Autore se si riescono a riscoprire le eccellenze delle realtà locali, si può generare un legame più forte con il territorio rinforzando il senso di appartenenza alla collettività e si può creare “un clima favorevole all'instaurazione di rapporti di fiducia reciproca e di relazioni cooperative”.

Buhalis (2000, p. 59) sostiene che la capacità di una destinazione di fornire prodotti turistici di qualità elevata dipende sostanzialmente “dallo sviluppo di

relazioni di *partnership* tra settore pubblico e privato, e della stretta cooperazione tra tutti i fornitori dei servizi della destinazione”. L’Autore sostiene che i fornitori devono rendersi conto che la vera concorrenza non è più quella che può esistere tra i vari fornitori locali, ma è quella che deriva dalle altre destinazioni, pertanto è utile “unire le forze e impiegare risorse comuni per elaborare e attuare efficaci strategie di *management* e *marketing* per la destinazione” (Buhalis, 2000 p. 113).

Anche Martini (2005) concorda nel comparare le destinazioni di tipo *community* a delle reti che costituiscono un’offerta attraverso l’interazione tra i diversi nodi che la compongono. Per riuscire ad interpretare la natura e le dinamiche delle relazioni esistenti in una destinazione di tipo *community* e cercare di individuare possibili modalità di coordinamento dell’offerta turistica della teoria delle reti, è bene utilizzare due schemi di riferimento elaborati da studi economici benché non appartenenti al turismo: il *network approach* e lo *stakeholder approach* (Martini, 2005)

Per prima cosa bisogna definire il *network* come un insieme di nodi (gli attori del territorio) e di legami (le relazioni tra gli attori) nel quale i partecipanti cercano di sviluppare una capacità che specializzi la funzione della rete e cercano di assumere il controllo di una risorsa chiave che consenta loro di acquisire un peso maggiore nei processi politici volti a definire la strategia (Thorelli, 1986, Hakansson, Snehota, 1989). Al centro delle relazioni si pone un’attività di scambio tra i componenti della rete che porta a forme di interazione pluri-soggettiva.

“Ogni attore incluso nella rete è sottoposto a un processo dinamico poiché, con il passare del tempo, diventa parte integrante del *network*; se da una parte soffre di una sostanziale unicità nella rete relazionale, dall’altra soffre di *resource-dependence* in quanto non possiede o non detiene il controllo delle altre risorse”. (Martini, 2005 p. 103).

In questo scenario relazionale collaborativo e competitivo allo stesso tempo, ogni impresa si sforza di ottenere una posizione dominante e questa dipende dal potere che ogni singolo attore ha di influire sulla rete; l’acquisizione del potere non è un evento casuale, ma dipende dall’investimento nella relazione e dalla dimensione della fiducia.

Secondo Martini (2005, p.103) la “convinzione, in ogni membro, della volontà di cooperare con gli altri nella gestione del processo di creazione e scambio delle risorse necessarie al *network*, prescinde da forme di opportunismo o di *free-ridership*”.

Hakansson (1982) ritiene che l’interazione tra le varie imprese che partecipano ad un *network* si presenta come un processo che dipende dai partecipanti, dalle condizioni in cui si svolge e dall’atmosfera che si viene a creare, descrivibile in termini di conflitto, collaborazione, fiducia, vicinanza o distanza negli obiettivi perseguiti.” Perciò è la continua interazione il fattore che spinge l’evoluzione del *network*, gli attori partecipano ad un continuo scambio di risorse, ruoli e attività così che la rete non sia mai completamente stabile, ma continuamente soggetta a cambiamenti.

Alla base di tutto ciò si capisce che il *network approach* può essere un valido modello dal quale può partire una forma di *governance*. Questa deve tenere in considerazione l’esistenza di un fine comune di sviluppo dell’offerta come fine necessario per la realizzazione di una strategia comune che faccia superare la resistenza alla collaborazione dei vari *stakeholder* del *network*.

In questo scenario diventa così di fondamentale importanza la creazione di attività istituzionalizzate di discussione e di confronto. Questo verrà fatto creando organismi di *governance* in grado di esercitare una mediazione tra *stakeholder*. Infine Martini sostiene che è importante ricordare che gli attori coinvolti devono dimostrare un certo grado di *commitment* strategico, ovvero devono dimostrare di identificarsi negli obiettivi che si vogliono perseguire e dimostrare che vogliono continuare a farne parte, perciò sarà prevedibile che solo gli attori che sono veramente convinti ne continueranno a fare parte.

Vista la numerosità di relazioni che esistono tra i diversi attori compresi nella rete, è utile ricorrere allo *stakeholder approach* per distinguere e classificare la rilevanza degli attori coinvolti.

Freeman, (1984, p.6) definisce *stakeholder* “qualsiasi individuo o organizzazione che sia influenzato o possa influenzare il raggiungimento di un obiettivo nell’impresa in quanto ne ha diritto, o un interesse specifico”.

L'approccio divide gli *stakeholder* in primari e secondari; primari se la loro partecipazione risulta essere necessaria per la sopravvivenza dell'impresa, secondari se influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono essenziali per la sua esistenza (Clarkson 1995, p.106). Perciò gli *stakeholder* vengono classificati in base al loro "potere, legittimazione e urgenza" (Mitchell, Agle, Wood, 1997 p.865).

- Il potere: si manifesta quando un attore spinge un altro attore a compiere un'azione che senza l'input non avrebbe mai attuato.
- La legittimazione, ovvero la percezione che l'azione intrapresa da un attore sia appropriata all'interno del contesto della rete.
- L'urgenza, cioè la velocità con cui un attore riesce a richiamare l'attenzione degli altri attori.

Nel contesto dell'esplicazione delle reti torna utile inserire la così detta *actor-network theory* anche chiamata teoria dell'attore-rete che ha preso piede nella letteratura scientifica degli ultimi anni per analizzare e indagare le relazioni presenti in diverse località turistiche (Van der Duim, 2006; Marwijk, 2006; Jóhannesson, 2007; Zapata et al., 2011).

Sviluppata in ambito sociologico da Bruno Latour (1987), Michel Callon (1986) e John Law, (2007), mira a conoscere le modalità di creazione di una rete mettendo in discussione la distinzione tra attori umani e non umani.

Infatti, secondo gli autori, la rete è composta da elementi dissimili ed eterogenei; gli *actant* (coloro che agiscono) che possono essere una persona, un oggetto, le tecnologie, informazioni o una organizzazione, e rivestono pari importanza nella rete sociale (Latour, 1987 e 2005). La teoria, declinata in un contesto turistico fa riflettere sul fatto che in un *network* non solo le relazioni tra gli stakeholder sono importanti per lo sviluppo della destinazione, ma anche le relazioni che gli attori hanno con le risorse o con tutti quegli elementi inanimati che sono necessari nel settore turistico. Tre sono i punti cardini della teoria:

- Le relazioni tra gli attori.
- Il modo di organizzare le relazioni e quindi la percezione della realtà.
- La simmetria cioè l'uguale importanza tra le cose materiali e gli esseri umani.

Il concetto del potere detenuto da determinati attori nella rete non esiste prima dell'instaurazione delle relazioni stesse, ma è il risultato di come le risorse vengono mobilitate e distribuite in uno spazio per lunghi periodi di tempo (Van der Duim, Marwijk 2006 p. 126). Inoltre la teoria insiste sul fatto che la realtà non è solamente data, ma può essere ri-modellata (Law, 2007), questo concetto tornerà molto utile successivamente quando si parlerà dell'”agire sul contesto” nell'ambito della ricerca di una strategia turistica comune.

Dall'analisi sulla costruzione di un network, Petrillo (2012) sostiene che le externalità positive che derivano dalla costituzione della rete e delle quali la destinazione ne potrà godere sono:

- La presenza di una forza lavoro molto specializzata e professionale.
- L'esistenza di una rete informativa che favorisca il processo di acquisizione e trasmissione delle conoscenze.
- La creazione di un sistema di rapporti di collaborazione continui tra attori economici interdipendenti, a prescindere da settore al quale appartengono.

1.6 Una strategia per la destinazione turistica

Dopo aver introdotto il concetto di rete e aver chiarito quali possono essere gli approcci da utilizzare per la gestione della destinazione, è necessario declinare sul piano pratico-operativo il concetto di gestione della destinazione turistica. Se si decide di utilizzare un'ottica di *management* per approfondire il governo della destinazione, ci si imbatte subito nel problema che riguarda la dimensione strategica, sia sul piano delle decisioni da prendere, sia sull'indirizzo di sviluppo delle azioni da intraprendere per garantire sostenibilità, competitività ed efficienza alla destinazione in un periodo medio-lungo, o comunque sufficientemente adeguato per poter riscontrare dei risultati (Tamma, 2012).

Si capisce allora che la situazione non si presenta per nulla semplice dato che è necessario trovare una strategia unica e comune in un sistema in cui la dimensione individuale e quella collettiva si intrecciano in un settore variegato ed eterogeneo come si presenta il settore turistico.

Secondo Getz (1997, p. 93) “la strategia è un insieme integrato di politiche e programmi che vogliono raggiungere una visione e degli obiettivi condivisi in una destinazione”.

Il dibattito riguardante la strategia e i suoi contenuti è molto ampio nella letteratura ma, per analizzare i processi strategici in questione, è bene utilizzare un *frame* generale fornito da De Wit e Meyer (1999) i quali, a scopo analitico, individuano tre dimensioni della strategia che si intrecciano e interagiscono tra di loro. Le tre dimensioni sono:

- **Il contenuto della strategia** che si riferisce al percorso necessario per creare l’offerta, la quale comprende dei prodotti e quindi dei mercati, delle risorse, delle competenze e conoscenze necessarie e delle capacità per posizionare al meglio l’offerta in modo competitivo (Tamma, 2012).

Come già ricordato in precedenza l’evoluzione del settore turistico ha introdotto uno scenario in cui è la destinazione l’entità che compete (Bieger, 1996) e si aggiunge perciò un livello strategico sovraordinato rispetto ai comportamenti individuali dei singoli attori. I contenuti delle decisioni strategiche come la scelta del target di domanda, i prodotti da offrire e la loro qualità, le politiche di comunicazione e distribuzione non possono più essere il frutto di una scelta individuale, ma il risultato di una strategia collettiva che si articola su più piani. (Sciarelli, 2007)

- **Il processo della strategia** cioè come nasce la strategia. Questo significa che bisogna individuare quali sono i soggetti che sono coinvolti nel processo, i soggetti che detengono il controllo, molto spesso non è possibile inquadrare in un unico soggetto, ma piuttosto in un insieme di attori. Bisogna inoltre individuare quali sono gli strumenti organizzativi e le procedure tecniche da utilizzare, le tempistiche di attuazione delle varie fasi e infine come viene monitorata e implementata la strategia, la revisione e il controllo, passaggio di fondamentale importanza per qualsiasi processo strategico.

Come sostiene Tamma (2012) “la formulazione di una strategia in un quadro di *governance* tende a configurarsi come un processo articolato nella partecipazione di più soggetti individuali e collettivi, di diverso livello e peso e fondato su strutture e strumenti capaci di rendere possibile e di regolare l’integrazione tra i

comportamenti di molteplici attori ”, di conseguenza le regole base per portare avanti il processo strategico riguardano la costruzione di un terreno favorevole e l’istituzione di regole che permettano il confronto e la cooperazione tra *stakeholder*, e la consapevolezza della necessità di un approccio dinamico alla strategia e non statico come accadeva in passato.

- L’ultima dimensione riguarda il **contesto della strategia** ovvero l’insieme delle circostanze specifiche in cui si sviluppano e si determinano sia il processo che il contenuto della strategia. Se si prende in considerazione un qualsiasi attore che partecipa al processo, il contesto riguarda due differenti livelli: l’ambiente “esterno” al soggetto e quindi quello che si può definire l’ambito competitivo, e l’ambiente interno, perciò l’assetto istituzionale, le risorse e l’organizzazione per la gestione delle risorse.

Si ricorda che i comportamenti strategici possono essere compresi a fondo solo se vengono rapportati alle condizioni specifiche di ogni singolo contesto.

In questo scenario non bisogna dimenticare che il contesto può e deve essere considerato oggetto di azione strategica perché non è “dato” ma può essere plasmato e modificato entro certi limiti. La modifica dei limiti dipende dalla capacità dei vari attori di proiettare all’esterno le singole volontà e motivazioni e dalla capacità di riconoscere le opportunità, intraprendere comportamenti innovativi, creare e promuovere un sistema. Proprio questo operare in un sistema pone l’agire sul contesto come dimensione rilevante della gestione strategica sia per i singoli operatori che per i soggetti aggregati o collettivi (Tamma, 2012).

I singoli operatori

Ogni singolo *stakeholder*, con la sua attività e le proprie risorse specializzate, è inserito in un sistema complesso di offerta (rete) della destinazione che nell’insieme propone e garantisce al turista un’esperienza di viaggio e soggiorno. Il successo della performance e del prodotto offerto dipendono perciò dalle soggettive capacità progettuali e gestionali del prodotto, quanto dalla qualità della risposta strategica complessiva degli specifici sistemi in cui *stakeholder* e offerta sono collocati. Perciò due sono i compiti del singolo *stakeholder*: selezionare e partecipare a reti di offerta che creino valore per l’offerta e competitività, e mirare

ad ottenere una posizione favorevole nella rete, per questo “vi è una costante tensione per influire sulla direzione di sviluppo per assumerne la *leadership*” (Tamma, 2012 p.).

In questo contesto è necessario adottare l’ottica della *coopetition* dato che in un sistema si coopera per affermare dei prodotti e delle offerte migliori di quelle proposte da altre reti esterne, ma allo stesso tempo gli attori competono al loro interno per controllare le risorse e le attività e per garantirsi la quota maggiore del valore realizzato in modo collettivo.

Se lo *stakeholder* agisce in modo singolo e isolato sarà molto più complesso agire e modificare il contesto esterno. Le possibilità aumentano invece se si è in grado di coinvolgere nel proprio progetto strategico un numero ampio di *partner*, quali imprese, clienti ed istituzioni. Il coinvolgimento di altri soggetti presuppone una perdita di una parte dell’autonomia strategica precedentemente posseduta dal singolo attore, ma dall’altro lato permette di raggiungere obiettivi più complessi grazie ad un progetto condiviso e comune raggiungibile sommando le singole conoscenze e competenze di più attori. (Wang, Krakover 2008).

Data la complessità della destinazione, l’agire sul contesto può considerarsi valido solo se viene concepito come un’integrazione tra: prodotti, processi e *policy*. L’integrazione tra prodotti e processi si riferisce alla capacità di condividere e valorizzare fattori di attrattività e risorse, mentre la *policy* si riferisce alla costruzione della *governance* e quindi un contesto di norme, regole e politiche di sviluppo che devono trovare un equilibrio tra uno sviluppo *bottom-up*, quindi che parte dal basso, dalla comunità e dai vari attori coinvolti nel settore turistico e prevede forme di autogestione e cooperazione tra gli *stakeholder*, e *top-down* quindi uno sviluppo guidato dalle istituzioni che possono configurare soluzioni flessibili. (Pechlaner, 2012).

Soggetti collettivi

Se si prendono in considerazione i soggetti collettivi presenti nella destinazione come *board*, associazioni imprenditoriali, consorzi, ecc., il problema si sposta sulla capacità di acquisire legittimazione, consenso e sapere organizzare i piani

strategici di sviluppo per rendere partecipi gli attori e far emergere degli obiettivi forti e condivisi per dare una svolta al sistema.

Per essere in grado di gestire le relazioni verticali e orizzontali presenti nella rete, è fondamentale riconoscere un ente di ordine superiore che guidi lo sviluppo di tutto il tessuto degli attori che detengono capacità ed interessi. (Tamma, 2012)

Nella lettura si è pensato spesso che l'organo adatto a risolvere queste problematiche ponendosi anche come organo trainante, possa essere la *Destination Management Organization* (DMO) che può giocare un ruolo chiave nella creazione e nell'organizzazione della rete di attori, infatti solo un soggetto dotato di una natura pubblica che lo rende *primus inter pares*, può utilizzare gli strumenti legislativi e gestionali per garantire che tutti i benefici dello sviluppo turistico ricadano equamente su tutti gli attori e che, in parallelo, siano posti in essere processi finalizzati a garantire la rigenerazione delle risorse utilizzate per la "produzione" del turismo (Bonetti, Simoni, 2005 p. 328)

Secondo diversi autori tra cui Beritelli (2007) e Sciarelli (2007), nella destinazione non sono più solo le autorità di governo (Pubblica Amministrazione) a guidare lo sviluppo turistico, ma necessitano delle collaborazioni di numerosi *key player* (società, consorzi di operatori, ecc.) che detengono il controllo o la proprietà di numerose attrazioni e risorse.

Secondo Tamma (2012) è necessario creare delle cerniere tra l'ente di guida centrale e i singoli operatori in modo da migliorare le condizioni di operatività più efficienti, rendere più rapide ed efficaci sia le relazioni *bottom up* che *top-down* e per velocizzare le politiche di indirizzo. Se il tessuto operativo della destinazione si presenta molto frammentato sarà più difficile ottenere un buon risultato.

1.7 Un modello per la competitività della destinazione

Come è stato ampiamente illustrato in precedenza, la necessità delle destinazioni turistiche di riuscire a creare *network* ha come scopo quello di trarne un vantaggio competitivo che permetta di rimanere nello scenario turistico internazionale e guadagnarne una posizione favorevole. Infatti il successo delle destinazioni turistiche nei mercati mondiali è influenzato dal loro grado di competitività (Enright, Newton, 2004 p.777) perciò è utile, sia per l'industria, che per il governo

della destinazione, capire qual è la posizione competitiva della destinazione, comprendendo i punti di forza e di debolezza e capire come la competitività stia cambiando (Dwyer, Forsyth, & Rao 2000, p.10).

Lo studio della competitività delle destinazioni è stata oggetto di importanti studi di Autori quali Porter (1990), Pearce, (1997) e Ritchie e Crouch (2003).

Secondo Porter il vantaggio competitivo nasce fundamentalmente dal valore che un'azienda è in grado di creare per i suoi acquirenti, che fornisca risultati superiori alla spesa sostenuta dall'impresa per crearlo. L'importanza del modello sta anche nel fatto che l'autore è stato uno dei primi a considerare il contesto territoriale in cui le imprese nascono e competono come un elemento determinante per il successo dell'impresa (Medica, 2003).

Anche la letteratura successiva è passata dalla considerazione strettamente micro economica ad una visione più ampia che vede il territorio come fonte di competitività nel momento in cui è in grado di offrire alle imprese un un'ambiente favorevole fatto di relazioni sociali ed economiche, di apertura alla cooperazione ed alla partecipazione di tutte quelle reti esterne all'impresa che risultano fondamentali nel determinarne il successo.

Ritchie e Crouch (2003), partendo dagli studi riguardanti l'immagine e l'attrattiva delle destinazioni turistiche (Chon, Weaver, Kim, 1991; Hu & Ritchie, 1993, Gallarza, Saura, & García, 2002), hanno sviluppato un modello di analisi qualitativo-teorico della competitività della destinazione che deve comunque essere declinato e modificato nelle destinazioni nelle quali viene applicato.

Gli autori definiscono competitiva quella destinazione dotata di un *appeal* capace di generare un'esperienza turistica superiore a quella offerta da altri territori, soddisfacendo le esigenze della domanda e, allo stesso tempo, consolidando la posizione della località sul mercato (Citarella, Maglio, 2014).

Un'altra definizione di competitività utile al modello che verrà presentato viene fornita da Enright e Newton (2004 p.778) secondo i quali la destinazione è competitiva se attrae e soddisfa i potenziali turisti e la competitività è determinata sia dai fattori turistici specifici, sia da un'ampia gamma di fattori che influenzano i fornitori dei servizi turistici.

Per gli Autori del modello il successo della destinazione deriva da due vantaggi: quello competitivo e quello comparativo.

Per quanto riguarda il primo, definito nel modello *resource endowments*, si sostiene che una destinazione possiede un vantaggio competitivo se al suo interno sono presenti un alto numero di risorse non riproducibili (risorse umane, fisiche, conoscenze, infrastrutture turistiche, risorse storico-culturali, capitali, economie di diversa scale, ecc.) (Bobircă, Cristureanu, Miclăuș 2008).

Il vantaggio comparativo, chiamato *resource deployment*, riguarda invece l'insieme delle politiche e degli strumenti di gestione posseduti dalla destinazione (audit, mantenimento, crescita e sviluppo, efficacia ed efficienza) per attrarre o mantenere nel tempo i flussi turistici. Perciò non è detto che una destinazione per essere competitiva debba possedere un gran numero di risorse e di attrazioni. Anche una destinazione con un numero limitato di risorse, ma con una buona organizzazione interna, ed un'efficiente gestione, può essere considerata di successo (Corigliano, Mottironi, 2012).

Il modello, sviluppato attraverso diversi contributi (1993-2003), si snoda partendo dall'assunto che il sistema turistico è un sistema aperto e perciò è influenzato da aspetti esterni alla destinazione che, sebbene non siano collegati al comparto turistico, possono influenzare positivamente o negativamente l'attrattività della realtà turistica. L'insieme di tutti questi elementi si inseriscono in quello che è definito l'ambiente macroeconomico, all'interno di questo ambiente si possono trovare fenomeni economici, tecnologici, politici, socio-culturali e demografici. Oltre a questo ambiente viene anche identificato dagli Autori l'ambiente microeconomico. Quest'ultimo è dato invece dall'insieme degli *stakeholder*, dalle loro azioni e dalle loro relazioni anche in riferimento a quelli che sono i *competitor* del settore. Vengono qui inseriti i fornitori che garantiscono tutti gli elementi fondamentali per far fruire al turista l'esperienza turistica, gli intermediari, che mettono in contatto il turista con la destinazione come ad esempio i *tour operator*, i facilitatori che aiutano il turista *in loco* per quelli che potrebbero essere i problemi legati alla lingua o all'uso del denaro, i consumatori ovvero turisti o viaggiatori, e le altre destinazioni competitive sul mercato.

Entrando nel cuore del modello, Ritchie e Crouch definiscono cinque componenti essenziali che devono essere gestite e monitorate continuamente per verificare il livello di competitività (Crouch, 2007) (figura 1).

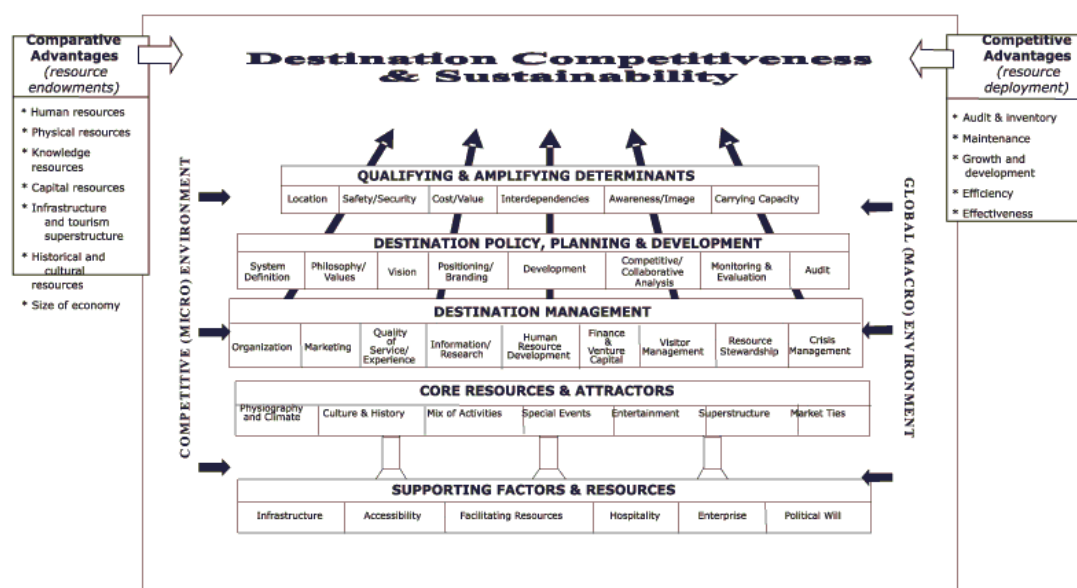


Figura 1: Modello di Ritchie e Crouch (2003)

- La prima è definita dalle **risorse core** e dagli **attrattori**, ovvero tutte le caratteristiche fondamentali per l’attrattività della destinazione e che orientano la scelta del turista. Tra questi si trovano: la morfologia e il clima, la storia e cultura, il mix-di attività, gli eventi speciali-grandi eventi, l’intrattenimento, le superstrutture, i legami con il mercato. Per Botti, Vesci, Clemente, La Veglia (2012) “non vi è un item universalmente riconosciuto per definire la competitività e l’attrattività perché è necessario tenere conto delle diversità derivanti dalle differenti tipologie di destinazione turistica”.
- Nella seconda categoria si trovano i **fattori di supporto**, cioè quelle risorse necessarie per rendere fruibili le risorse sopra elencate della destinazione, queste rappresentano i requisiti qualificanti un sistema locale integrato (Citarella, Maglio 2014) e aggiungono valore alla destinazione. Tra queste si identificano le infrastrutture, l’accessibilità, l’ospitalità, le varie imprese del territorio, i servizi di supporto, le scelte politiche).

- Come è ben noto, tutte le componenti del prodotto turistico devono essere gestite e organizzate in modo integrato, ecco allora che il modello propone un sistema di **politiche, progettazione e sviluppo** della destinazione (definizione del sistema, dei valori della destinazione e della *vision*, posizionamento e *branding*, analisi collaborativa e competitiva).
- Tutte queste azioni strategiche messe in atto dalla destinazioni ricadono in quello che abbiamo definito in precedenza il ***Destination Management***.
Gli autori lo inseriscono in un altro livello del modello e le componenti dalle quali è caratterizzato sono: l'organizzazione, il marketing, la qualità dei servizi e dell'esperienza, le informazioni, lo sviluppo delle risorse umane, la gestione dei flussi e così via.
- L'ultima caratteristica da valutare nel modello è data dai così detti **fattori qualificanti e amplificanti** ovvero quelli che condizionano o limitano la competitività della destinazione e che ricadono in una sfera esterna al controllo diretto della destinazione. Ne sono un esempio il luogo fisico in cui si trova la destinazione, la sicurezza della destinazione, la capacità di carico economica-sociale e ambientale, la consapevolezza e l'immagine comune della destinazione che, per quanto si possa lavorare per modificarla, spesso è molto difficile toglierla dalla mente del potenziale turista.

Il modello proposto, oltre a misurare la competitività della destinazione vuole anche introdurre e affiancare il concetto di sostenibilità.

“Il concetto di sostenibilità deriva dalla letteratura naturalistica e scientifica ed è correlabile alla possibilità di gestire una risorsa se, nota la sua capacità di riproduzione, non si eccede nel suo sfruttamento oltre ad una determinata soglia di attenzione, il cui superamento potrebbe all'esaurimento delle risorse con un conseguente degrado per l'ambiente” (Confalonieri, 2008, p.3).

Il tema della sostenibilità, introdotto dalle Nazioni Unite nel 1987 con il rapporto *Brundtland*, si fonda sul principio che lo sviluppo, in questo caso turistico, è sostenibile se “soddisfa i bisogni dei residenti e visitatori di oggi senza compromettere le possibilità dei residenti e dei visitatori di domani”.

Anche i due Autori accolgono questa definizione e arrivano all'affermazione che "la competitività è un'illusione senza la sostenibilità. Per essere competitiva, lo sviluppo turistico della destinazione deve essere sostenibile non solo economicamente, e non solo ecologicamente, ma anche socialmente, culturalmente e politicamente. (Ritchie, Crouch, 2003, p.9).

Come sostiene anche Magliulo (2012, p.56) una destinazione che protegge l'ambiente, migliora, la qualità di vita dei residenti, tutela l'identità locali, riduce lo spreco di risorse energetiche è non solo più sostenibile nel futuro, ma anche più attiva nel presente. Perciò la sostenibilità diventa un *driver* di competitività e sviluppo per la destinazione turistica.

Capitolo 2 Il turismo montano

2.1 Storia ed evoluzione

Rispetto ad altre tipologie di turismo, quello montano ha visto un grande ritardo temporale nel suo sviluppo. La causa principale è da collegare all'immagine che per secoli, a partire dal Medioevo, le varie popolazioni hanno attribuito alla montagna considerata come un luogo pericoloso, abitato da popoli barbari e crudeli e nel quale dimoravano draghi, demoni e altre terribili creature (Battilani, 2001). Vista la spaventosità dell'ambiente montano, l'attraversamento di queste zone avveniva solo se era considerato strettamente necessario e, probabilmente, è stato proprio grazie ciò se la montagna ha potuto godere più a lungo rispetto ad altre località di un ambiente incontaminato e salubre, preservando le sue meraviglie ambientali e paesaggistiche (Van Looke, 2015).

L'idea della montagna come luogo pericoloso inizia a svanire solo intorno all'inizio dell'800 quando, grazie anche alle ideologie sviluppate nell'Illuminismo da scienziati, poeti, artisti e filosofi, si consolida un nuovo rapporto tra l'uomo e la natura e ci si rende conto che la fama negativa della montagna non è affatto veritiera. In questo periodo la montagna rappresenta la bellezza ambientale con i suoi scenari suggestivi, e inizia a crescere una domanda che si sposta verso questi luoghi per il semplice piacere di soggiornarvi e per la possibilità di immergersi in un ambiente salubre, a differenza di quello che si stava diffondendo nelle città sempre più industrializzate (Van Looke, 2015).

La letteratura scientifica fa risalire la nascita vera e propria del turismo montano in Svizzera, attorno al XIX secolo dove si è creato via via un turismo soprattutto estivo legato alle cure termali e al climatismo spesso prescritto dai medici per curare le malattie dei bambini contratte in città. Il turismo sviluppatosi era di tipo familiare con un periodo di fruizione della vacanza mediamente lungo. Ben presto, dalla semplice cura salutare questo turismo si è trasformato in uno *status* sociale (Battilani, 2001).

Servendosi del modello che rappresenta il ciclo di vita della destinazione elaborato da Butler (1980) (*figura 1*), il quale viene utilizzato per identificare sia in quale fase del ciclo si trova una destinazione (esplorazione, sviluppo,

consolidamento o stagnazione), sia per capire quali sono le strategie di sviluppo da adottare per ciascuna fase, è possibile evidenziare i periodi più importanti che hanno caratterizzato lo sviluppo del turismo montano dagli anni '50 sino ad oggi.

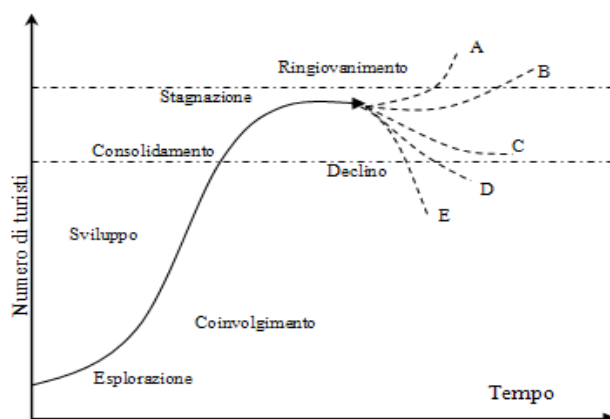


Figura 2: Modello del ciclo di vita della destinazione elaborato da Butler (1980)

- Negli anni '50, ovvero quelli che possono essere definiti come gli anni della fase di esplorazione, la montagna è vista come una meta nuova, tutta da scoprire e che offre la possibilità di effettuare soggiorni estivi; attorno a questa crescente richiesta di soggiorno si sviluppano i primi alberghi e le prime residenze (Macchiavelli, 2008) (figura 3).
- Tra la fine degli anni '50 e l'inizio degli anni '60, il turismo montano vede la sua fase di sviluppo. E' databile a questo periodo il vero e proprio boom del turismo montano quando, complice la ripresa economica del secondo dopoguerra, le famiglie italiane hanno visto innalzare i propri salari e contemporaneamente hanno acquisito importanti diritti come quello del riposo e delle ferie retribuite. Inoltre, si è registrata una forte crescita del fenomeno della motorizzazione di massa che ha permesso spostamenti indipendenti e ha reso più facile raggiungere località, come quelle montane, spesso molto difficili da raggiungere con l'uso dei mezzi pubblici (Battilani, 2001). In seguito alla crescente domanda vi è stato uno sviluppo della ricettività ed è iniziato il fenomeno delle seconde case (Macchiavelli, 2008).

Nel periodo preso in esame è avvenuto un altro grande cambiamento in termini di fruizione della montagna; lo sci alpino, considerato nella sua fase pionieristica un passatempo per genti di montagna o per ricchi turisti, esce da

questa fase ed entra in quella moderna diventando uno sport molto diffuso in sempre più ampi strati di popolazione. Perciò, accanto alla già consolidata stagionalità estiva, si affianca una nuova stagionalità, quella invernale, che per alcuni decenni ha determinato il successo del turismo montano in numerose località (Van Loocke, 2015).

- Il periodo degli anni '70, ovvero quello della fase di consolidamento, è quello al quale risalgono le grandi opere di investimenti attuate per creare aree attrezzate con impianti di risalita adatti per lo sci alpino, impianti per l'innevamento artificiale in caso di penuria di neve e collegamenti ferroviari e stradali per permettere il raggiungimento delle cime in tempi brevi. Spesso queste opere sono state il frutto di decisioni spontanee, avviate da amministrazioni comunali con capacità di pianificazione strategica orientata al breve termine. Altri grandi investimenti sono stati fatti nel settore dell'edilizia con la costruzione di un altissimo numero di quelle che vengono chiamate case fredde, ovvero quelle case che per lunghi periodi rimangono inutilizzate (Varotto, Ferrario, 2011).

Inizialmente lo *standard* di riferimento scelto per la costruzione edile era quello della villette, ma ben presto si è trasformato in quello dei *residence* e degli *chalet* comportando un fortissimo impatto ambientale e paesaggistico ulteriormente rafforzato dal fatto che, ancora oggi, queste costruzioni vengono utilizzate solo per due, tre settimane all'anno in occasione del periodo natalizio o delle vacanze estive (CIPRA, 2008).

Anche gli anni '80 rientrano nella fase di consolidamento del turismo montano. In questo periodo si assiste ad una specializzazione dell'offerta legata al turismo estivo e ad un miglioramento e una riqualificazione dell'offerta (potenziamento degli impianti di risalita e dei sistemi di innevamento artificiali) in parte richiesta dall'avvio di nuove discipline sciistiche come lo snowboard, che vede la sua nascita e il suo sviluppo proprio in questi anni (Macchiavelli, 2008).

- Negli anni '90, mentre il turismo mondiale inizia a crescere in maniera significativa, il turismo montano mostra i primi segni di stagnazione tipica

della fase di maturità (ONT, 2009), seguito poi da una fase di declino. Ancora oggi numerose località montane risentono di questa stagnazione.

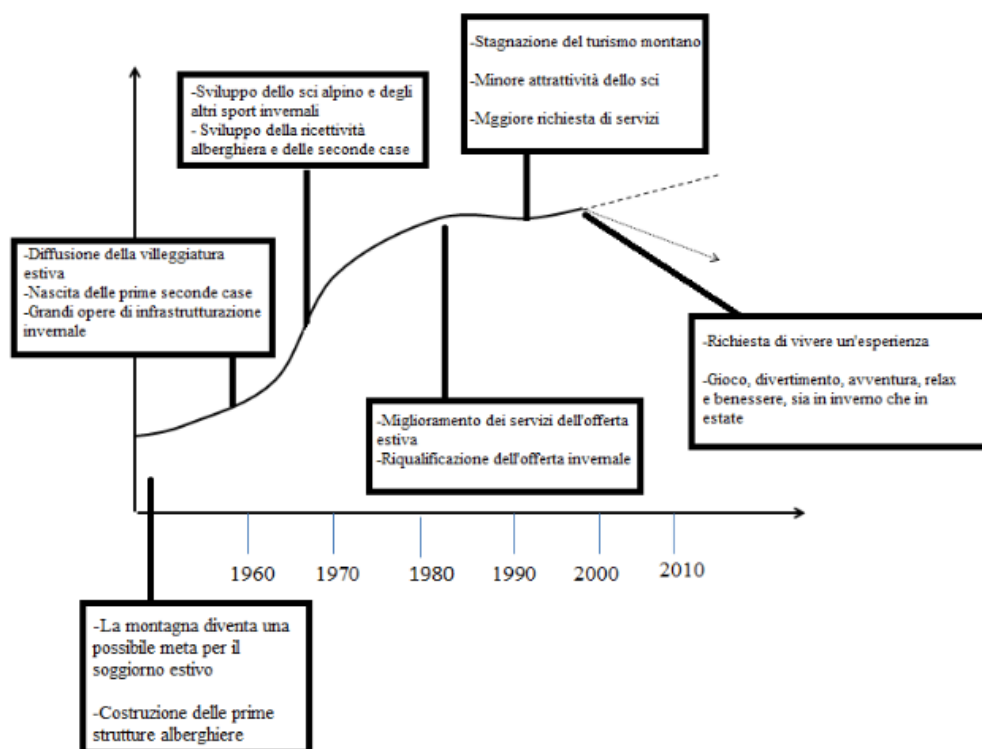


Figura 3: Il ciclo di vita delle destinazioni montane. Fonte: Machiavelli (2008)

2.3 Le cause del declino del turismo montano

Come sostengono Keller (2002) e Pechlaner (2006), negli ultimi decenni il turismo montano, più di altre tipologie di turismo, è stato sottoposto a grandi cambiamenti endogeni, ma anche esogeni rispetto al mercato. I cambiamenti hanno interessato tanto il turismo estivo, quanto quello invernale (Macchiavelli, 2004).

Tra le cause del declino del turismo montano è possibile individuare alcuni fattori comuni anche ad altre tipologie di turismo, ed altri fattori specifici delle località montane.

Tra i *trend* comuni ad altre tipologie di turismo Pechlaner e Manente (2002) hanno individuato:

- La riduzione della permanenza media che ha penalizzato soprattutto il turismo estivo. In passato l'estate era il periodo in cui le famiglie potevano fruire di

diversi mesi di vacanza e quindi per il contesto montano era quello più proficuo.

- Un basso grado di fidelizzazione rispetto alla destinazione e al prodotto offerto, e una forte concorrenza esterna. Complici l'effetto della globalizzazione e i bassi costi dei trasporti aerei che hanno permesso di avvicinare le distanze, i turisti preferiscono frequentare posti sempre diversi e geograficamente più distanti rispetto al passato (Macchiavelli, 2004). Inoltre, se un tempo la località montana era vista come la principale alternativa al turismo balneare, oggi invece esistono molte più alternative per impegnare il tempo libero e sono presenti maggiori e diversificate motivazioni che spingono il turista a cercare attrattive di tipo culturale, ricreative o di svago. (Keller, 1998).
- L'attuale domanda turistica ha subito dei mutamenti strutturali diventando, da una parte sempre più esigente, mentre dall'altra meno propensa a stress e fatiche sia fisiche, che mentali. Secondo Zeni (2004), l'attuale domanda turistica richiede prodotti e servizi, in molti casi *all inclusive*, comodi e facilmente accessibili sia fisicamente che mentalmente, senza tralasciare l'importanza della qualità offerta. Per quanto riguarda il comportamento sul luogo, “il turista montano appare sempre più orientato a proposte che enfatizzino l'elemento del benessere della salute e del *relax*, in opposizione a pratiche sportive più impegnative passando così dallo sport propriamente tale fino ad un'attività prevalentemente emozionale” (Macchiavelli, 2004 p. 44) elemento oggi sempre più ricercato nelle diverse tipologie di turismo.

Oltre ai fattori elencati, Macchiavelli (2006) individua *trend* esclusivi del contesto montano che continuano ad influenzare la stagnazione turistica:

- Consistenti variazioni climatiche legate al surriscaldamento della superficie terrestre che stanno facendo registrare inverni sempre più miti, incidendo in modo diretto sulla mancanza di neve in inverno, con i conseguenti problemi per quanto riguarda il mantenimento della neve nei comprensori sciistici. Nonostante molte località facciano ricorso ai sistemi d'innervamento artificiale, subentra il problema della scarsa sostenibilità di questo sistema in termini ambientali, dato che vengono impiegate quantità di acqua elevatissime; con un

metro cubo di acqua si possono produrre in media da 2 a 2,5 metri cubi di neve (dati WWF, 2007), ma anche in termini economici visti gli ingenti investimenti che devono essere effettuati per acquistare le attrezzature adatte e soprattutto per mantenerle in funzione nel tempo.

Anche il turismo estivo non è del tutto immune dalle variazioni climatiche dato che estati piovose o fredde non favoriscono il turismo montano basato sulle attività all'aria aperta, sulle escursioni a piedi o in *mountain-bike*.

Oltre agli aspetti climatici bisogna anche tenere in considerazione che la montagna è un ambiente ecologicamente fragile. Infatti, le risorse della montagna, che corrispondono alle attrazioni primarie in questo tipo di destinazione, sono caratterizzate da una bassa capacità di carico e sono sottoposte ad un degrado molto rapido. Esempi di fragilità sono: l'aumento dell'erosione delle rocce, frane, valanghe, la perdita di flora e fauna classificata come in via di estinzione, ecc. (Nepal, Chipeniuk, 2005).

Come sostengono Cole e Sinclair (2002) l'aspetto di fragilità richiede che lo sviluppo turistico debba enfatizzare la conservazione ambientale e la rigenerazione perché, in assenza di queste, le risorse potrebbero essere colpite da danni irreversibili che graverebbero sul carattere di autenticità della zona montana.

- La scarsità del territorio, già ampiamente sfruttato in passato per la costruzione di piste, di abitazioni e di alberghi, limita l'ampliamento di nuove aree sciistiche impedendo in parte il rinnovamento quantitativo dell'offerta turistica invernale e ribadendo in modo definitivo che lo sviluppo quantitativo dell'offerta invernale è terminato (Ludovici, Furlani, 2007).
- L'invecchiamento della popolazione allontana una buona parte del mercato potenziale dalla pratica degli sport montani che, secondo la tradizione, richiedono utenti tendenzialmente giovani e attivi. Attualmente si sta inoltre verificando una stagnazione nel numero di praticanti degli sport invernali, prima tra tutti lo sci alpino, e stanno diminuendo i giovani “*under 18*” che si avvicinano a questo sport che, per essere praticato in modo sicuro e per garantire il divertimento, richiede comunque uno sforzo iniziale, un *training* adeguato e un investimento sia per l'abbigliamento che per l'attrezzatura

specifica (Ludovici, Furlani, 2007). Tutto ciò ha sicuramente contribuito a far diventare lo sci un prodotto maturo. Questo è stato per anni l'elemento di fortuna delle località montane, mentre oggi è un'attività ormai sorpassata, senza un forte *appeal* (Bartaletti, Vavassori, 2002) che non riesce a reinventarsi e dare una nuova immagine di sé e viene presto sorpassato da altre discipline che risultano più fresche e attrattive. Nonostante questa consapevolezza, numerose destinazioni continuano comunque a basare la propria offerta incentrandola sull'attività sciistica.

- Bassa capacità di destagionalizzare l'offerta. Il turismo montano è sempre stato caratterizzato da una forte stagionalità concentrata soprattutto nei mesi di agosto e in inverno durante le vacanze natalizie ed alcuni weekend (Corigliano, 2002). Un cambiamento in termini di proposta sembra attualmente poco considerata sia dagli operatori, che dagli organi che si occupano di pianificazione turistica.
- Mutamenti di natura istituzionale (Corigliano, 2002). In seguito a nuove leggi a livello regionale, ma anche nazionale, si è assistito ad un'evoluzione del ruolo dell'Amministrazione Pubblica, ossia quel “decentramento amministrativo ancora in corso, che comporta nuove competenze, maggior coinvolgimento degli operatori privati e una più occulta gestione delle risorse pubbliche” (Macchiavelli, 2006, p.22) che però nel contesto montano fatica a decollare.
- La chiusura della cultura montana, definita così per antonomasia, è un aspetto che Machiavelli (2008) definisce strutturale, e che influisce in maniera negativa sulle località montane impedendogli di porsi sul mercato in modo competitivo (Andreotti, 2008), e soprattutto impedendo la grande svolta decisiva in termini di *governance* turistica.

Probabilmente la montagna si trova in questa situazione poiché è stata posta in una condizione di marginalità storica, economica e sociale rispetto alla città. Infatti, in questo contesto, lo sviluppo è avvenuto in modo più graduale e lento, ed è stato più complesso rispetto a quello avvenuto in altre realtà.

La **marginalità** è causata anche dalla difficile accessibilità al sito causata dalla mancanza di infrastrutture adeguate per raggiungerla e che, nel corso del

tempo, ha limitato o ristretto i collegamenti esterni con le economie degli altri paesi circostanti alle località montane (Sanjay, Chipeniuk, 2006).

La cultura montana si caratterizza anche per un “forte attaccamento dell’abitante alla sua terra che spesso genera un comportamento ostile, non solo nei confronti di chi arriva dall’esterno, ma anche verso gli abitanti delle valli limitrofe, visti come concorrenti piuttosto che alleati” (Machiavelli, 2008, p.22). Questo spiega perché, in molti casi, l’ostilità si traduce anche in frammentazione di *governance* sia politica che turistica, lasciando spazio a politiche non strategiche che si possono definire anche campaniliste senza nessun minimo sforzo di avviare collaborazioni per costituire una destinazione integrata, caratterizzata da un’offerta sistemica.

Agli abitanti della montagna sembra mancare anche la consapevolezza, sia riguardo all’importanza che il turismo ha sulle economie di queste aree, sia a livello dell’importanza delle attrazioni turistiche che spesso non sono considerate tali dagli abitanti. (Andreotti 2008).

La chiusura della cultura montana si nota anche nella **minore disponibilità degli attori al cambiamento** e nell’inferiore capacità di adottare, in modo rapido, modelli innovativi necessari per restare al passo nello scenario turistico in costante evoluzione (Machiavelli, 2004). Se il turismo montano è in declino, la causa è anche da attribuire ai modelli di gestione, tuttora utilizzati, tipici del passato, ossia modelli per nulla sostenibili che propongono la stessa modalità di vacanza tipica degli anni 80, come ad esempio la classica settimana bianca.

Un'altra nota dolente della cultura montana è legata alla **mancanza di collaborazione tra i vari organismi** che gestiscono la località, e la mancanza di collaborazione tra gli operatori. In questi è stata spesso riscontrata una limitata, se non assente, capacità manageriale nella gestione delle attività turistiche.

La gestione è spesso portata avanti da micro imprese, soprattutto a carattere familiare, con conoscenze in ambito turistico alquanto limitate e con la mancanza di una *vision* strategica a lungo termine. L’offerta proposta appare perciò frantumata e polverizzata (Corigliano, 2002).

Il più delle volte gli operatori basano le loro decisioni e le loro azioni su presunte intuizioni, aspettative non verificate o sensazioni locali impiegando massicce risorse inutili che, con un più attento e consapevole studio della domanda turistica e del settore turistico in generale, potrebbero essere utilizzati in modo migliore.

Gli stessi operatori, sembrano ignorare la concorrenza esterna, e utilizzano con poca dimestichezza il *marketing* concentrandosi sulla leva della promozione e non considerando invece le altre altrettanto importanti leve come quelle del prodotto, del prezzo o della distribuzione (Corigliano, 2002). Allo stesso modo gli strumenti informatici e tecnologici appaiono ancora poco utilizzati sia per la comunicazione interna, che quella esterna (Danzinger, Ricci, Werthner, 2002).

2.3 Strategie di *Management* e policy per lo sviluppo turistico della montagna

Molti autori che si sono concentrati sugli studi delle problematiche del turismo montano (Machiavelli 2004, 2006, 2008; Pechlaner, 2002; Keller, 2002), hanno anche cercato di incrementare la letteratura fornendo delle linee guida e dei modelli di *management* utili per le destinazioni montane in difficoltà.

Secondo Corigliano (2002) il rilancio del turismo montano può avvenire in modo efficace solamente se si lavora su quattro fattori critici che rappresentano anche le quattro leve competitive per una destinazione.

- Realizzare forme di collaborazione tra istituzione e tra operatori turistici all'interno della destinazione con lo scopo di proporre il prodotto area, e non la singola località. A tutto ciò Pechlaner (2002) aggiunge anche la necessità di un coordinamento nella località, definito da egli stesso come la chiave per affrontare le sfide future delle località montane. Il coordinamento gioca un ruolo fondamentale, sia per aumentare la visibilità della destinazione, che per implementare strategie unitarie e coerenti di sviluppo e gestione sostenibile (Bartaletti, Vassori, 2002), avviando un circolo virtuoso al fine di migliorare continuamente la qualità dell'offerta proposta (collaborazione competitiva).

L'offerta sistemica fornirà così un carattere distintivo agli occhi del turista e un vantaggio anche per gli stessi operatori locali (Corigliano, 2002).

- Definire metodologie di gestione strategica integrata. Corigliano suggerisce di creare organi di metalivello, una sorta di cabina di regia, che fungano da centro di coordinamento e di gestione strategica per la località, garantendo la partecipazione e il coinvolgimento di tutti gli *stakeholder* presenti nell'area e della stessa comunità residente. Questo organo dovrà essere in grado di tradurre la gestione strategica inconsapevole ed implicita degli attori locali in un disegno di gestione strategica esplicito e condiviso (Andreotti, 2008).
- Creare strumenti conoscitivi idonei per essere in grado di analizzare la situazione attuale ed attuare delle implementazioni per far fronte alle minacce esistenti sul mercato e per sfruttare le opportunità proposte. Ecco allora che l'Autore ribadisce l'importanza degli strumenti strategici per lo studio statistico della domanda, i quali possono fornire dati fondamentali per la progettazione della strategia. Questi dati, una volta creati, devono anche essere condivisi in ugual modo tra tutti gli operatori per permettere a tutti di lavorare su dati concreti.
- La formazione continua delle risorse umane. Come si è visto in precedenza, il contesto montano si presenta come una realtà molto chiusa e poco propensa al cambiamento in cui l'innovazione fatica molto a penetrare nei modelli turistici ormai superati e banalizzati.

Secondo Corigliano (2002) i progetti di sviluppo della destinazione dipendono in maniera considerevole dalla quantità e dalla qualità delle risorse umane disponibili. Perciò, per avviare un piano strategico integrato per la destinazione, risulta fondamentale educare le risorse umane, fornendogli nuove competenze e conoscenze utili al fine di assicurare il coordinamento, risolvere i problemi, mediare fra i diversi interessi in gioco e sviluppare una cultura dell'accoglienza oggi ancora molto scarsa (Minghetti, 2002). Nel processo di formazione delle risorse organismi esterni alla destinazione (come ad esempio le Università), possono svolgere un ruolo determinante per avviare il cambiamento (Macchiavelli, 2008).

Altre azioni di intervento da attuare per garantire una buona policy del territorio vengono proposti da Viganò (2002) il quale, alle quattro leve proposte da Corigliano, propone alcuni altri elementi fondamentali per lo sviluppo turistico della montagna.

L'Autore sostiene che qualsiasi piano di sviluppo che verrà attuato nella località dovrà concentrarsi sulla valorizzazione degli elementi peculiari della destinazione turistica in quanto sono questi che diversificano l'offerta rispetto ad altre destinazioni concorrenti. Per loro natura le destinazioni montane possiedono ancora oggi un'identità molto forte e sentita dalla comunità locale a differenza di altre destinazioni in cui l'identità è andata scemando. Se si sarà in grado di puntare sull'identità valorizzandola al meglio, le possibilità di un vantaggio competitivo aumenteranno dato che il turista si muove per vedere panorami diversi da quelli quotidiani, conoscere peculiarità, tradizioni, abitudini e modi di vivere, vivere emozioni entrando in contatto con la popolazione locale e soprattutto cerca di condividere esperienze di vita con la comunità stessa.

Un'altra parola chiave che ritorna negli esempi di *policy* proposti da Viganò, già ampiamente trattata nel capitolo precedente, è: fare sistema con tutti gli stakeholder locali e di conseguenza fare qualità.

Per Machiavelli (2004) l'esigenza di fare sistema è fondamentale per la gestione delle destinazioni turistiche montane. Essendo ben consapevoli delle sfide da affrontare in un contesto così chiuso, poco propenso al cambiamento e con una cultura manageriale molto debole, egli propone di ricorrere alle funzioni della Pubblica Amministrazione (soprattutto a livello provinciale e regionale) che detiene strumenti più adatti per creare un piano strategico condiviso.

Come detto in precedenza però, negli ultimi anni la Pubblica Amministrazione si sta gradualmente svuotando delle sue funzioni rendendo meno chiari i confini delle azioni da intraprendere tra i vari soggetti pubblici e privati.

Ecco allora che ritorna centrale il tema e il ruolo del *network*, con tutte le interrelazioni formali o informali tra i vari attori, che si traduce nel *management* e nel *marketing* cooperativo i quali si propongono come l'unica via da percorrere per far uscire le destinazioni montane dalla stagnazione alla quale sono sottoposte da anni. Lo scopo del *management* e del *marketing* collaborativo è quello di

creare marchi forti che nascono dalla collaborazione degli attori locali (*stakeholder* e comunità residente) dando così alla destinazione la dovuta visibilità sul mercato e garantendo lo sviluppo di prodotti integrati che soddisfino le avanzate esigenze dell'ospite (Raich, Pechlaner, Rienzer, 2002).

2.4 Il turismo montano nel contesto dell'Altopiano dei Sette Comuni

Con il presente capitolo si vuole introdurre quello che sarà il focus della ricerca empirica di questo lavoro di tesi cioè l'area dell'Altopiano dei Sette Comuni, una destinazione di tipo montana che si inserisce nella tipologia di turismo trattata precedentemente.

L'Altopiano dei Sette Comuni è situato sulle prealpi vicentine, compreso tra il fiume Brenta e il fiume Astico, si estende per circa 560 km² e la sua altitudine media è di 1317 m. I Comuni che ne fanno parte sono: Asiago, Conco, Enego, Foza, Gallio, Lusiana, Roana e Rotzo. L'ultimo comune, inserito nel 1796, è stato Conco, precedentemente considerato una frazione di Lusiana. Nonostante l'entrata dell'ottavo comune, la destinazione è diventata nota come Altopiano dei Sette Comuni (Bonato, Rigoni, 1987).

Tra gli anni '50 e gli anni '60 il comprensorio è diventato meta di villeggiature estive grazie al clima mite e secco, per la possibilità di effettuare passeggiate lungo i numerosi sentieri immersi nella natura e nella cultura locale, e per la possibilità di visitare i luoghi che hanno fatto da scenario a numerose battaglie combattute durante la Grande Guerra. Sempre nello stesso periodo si è anche assistito ad uno sviluppo del turismo sportivo invernale che attrae ancora oggi numerosi turisti, i quali desiderano praticare sport come lo sci alpino, lo sci di fondo o il pattinaggio, tutto ciò è reso possibile dalla conformità del territorio e soprattutto dal clima freddo e nevoso tipico della zona (*figura 4*).

La volontà di sviluppare un turismo estivo e invernale in questo contesto è stata fortemente espressa da quelle che erano le amministrazioni comunali del tempo come rimedio per la pesantissima distruzione subita durante la prima guerra mondiale e soprattutto per evitare un ulteriore spopolamento dei vari Comuni dovuto sia all'abbandono volontario della dura vita montana, sia a causa del grande profugato che ha visto la fuga di intere famiglie durante la seconda guerra

mondiale (Stella, 1996). Il turismo doveva perciò fungere da motore per lanciare una nuova economia del territorio e per fornire occupazione agli abitanti vista la scarsità di possibilità di impiego. Ancora oggi il settore turistico e dei servizi sono quelli che occupano maggiormente la popolazione dell'Altopiano nell'arco di tutto l'anno.

Considerando il modello del ciclo di vita della destinazione elaborato da Butler (1980), anche l'Altopiano, come numerose altre località montane, ha visto negli anni '80 il periodo più florido e di massimo sviluppo, sia per il turismo estivo, che per quello invernale. Sono databili a questi anni gli ultimi grandi lavori di riqualificazione per la creazione dei comprensori sciistici più noti e degli impianti di risalita (fondo e discesa) come quelli della località Verena situata nel comune di Roana.

Altri grandi investimenti effettuati sempre in questo periodo sono quelli che sono stati fatti per costruire le così dette seconde case, fortemente incentivate dal grande numero di turisti disposti ad acquistare una casa in montagna come *status symbol* e spesso fortemente volute dalle amministrazioni locali per combattere il problema della disoccupazione (Stella, 1996).

Per vent'anni circa l'Altopiano è stato meta di un turismo domestico (di prossimità alla località) di tipo familiare e della terza età, caratterizzato dalle lunghe permanenze estive nelle seconde case, e di un turismo sportivo legato alla pratica degli sport invernali. Ciò ha portato ad una fortissima stagionalità concentrata maggiormente nel periodo invernale e basata sul prodotto sci e neve.

Negli anni '90 l'Altopiano ha continuato ad attrarre ancora una buona domanda turistica ma, inevitabilmente, hanno iniziato a farsi sentire i cambiamenti che molto rapidamente hanno rivoluzionato tutto il settore turistico (permanenza più breve, maturità del prodotto sci, variazioni climatiche, ecc.).

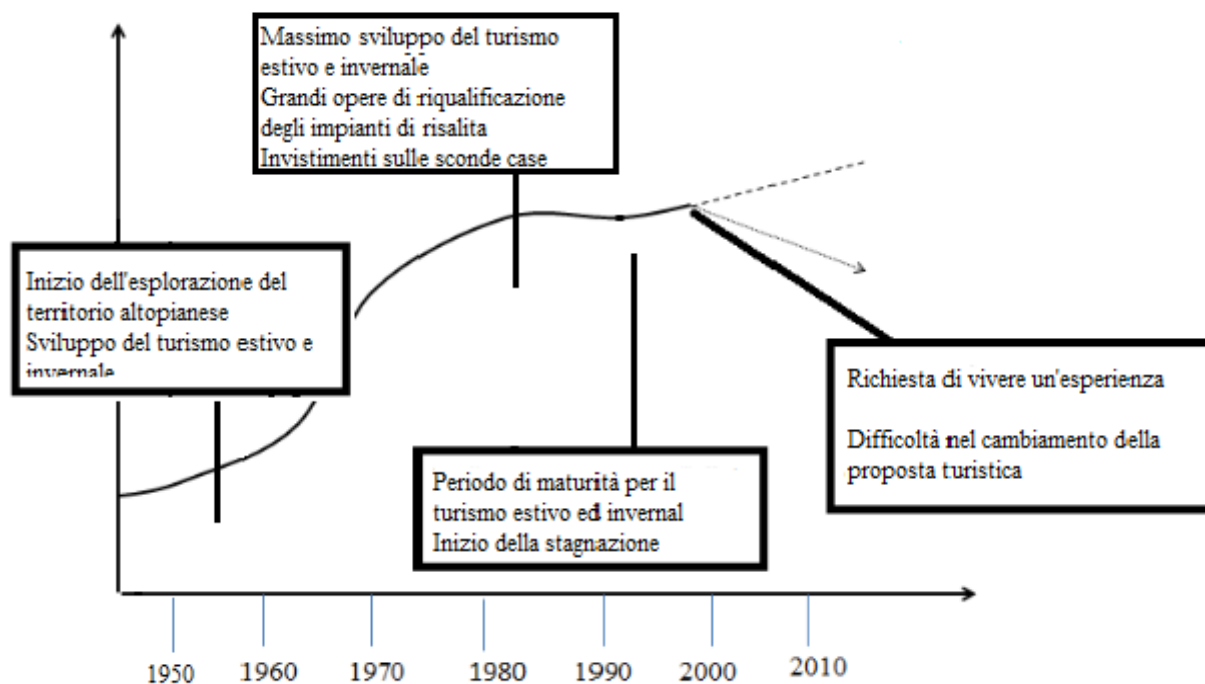


Figura 4: Il ciclo di vita nella destinazione Altopiano dei Sette Comuni

Il vero e proprio periodo di maturità della destinazione è stato raggiunto intorno agli anni 2000 quando i dati registrano un forte calo soprattutto delle presenze turistiche, cioè il numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi nel periodo considerato, così come una stagnazione degli arrivi turistici intesi come il numero di clienti, italiani e stranieri, ospitati negli esercizi ricettivi.

I dati sono comunque da trattare con cura dato che nella classificazione delle strutture ricettive non sono comprese le seconde case presenti invece in gran numero su tutto il territorio, per farne un esempio, il comune di Roana ne conta 5.845 (Comune di Roana, 2014) mentre nel comune di Asiago sono oltre 4.300 (Comune di Asiago, 2014).

Come si nota dalle serie storiche (*figura 5*), per quanto riguarda le presenze è il 2003 l'anno in cui inizia il vero e proprio calo con 732.985 presenze (Regione Veneto, 2015), il dato comprende sia i turisti italiani che quelli stranieri. Il continuo calo della domanda turistica persiste ancora oggi; l'ultimo dato fornito dalla Regione Veneto riguardante le presenze è da riferire all'anno 2015 ed è 348.973. L'unica ripresa nel periodo considerato si nota tra l'anno 2005 e 2006

con circa 600.994 presenze. Dai dati forniti si osserva che la permanenza media dei turisti è diminuita di molto rispetto agli anni '90.

Per quanto riguarda invece gli arrivi (*figura 6*), questi sono rimasti pressoché costanti solo con una lieve diminuzione: si passa dagli 83.859 del 2003 a 82.297 del 2015. Anche in questa serie storica un breve periodo di ripresa è avvenuto tra il 2005 e il 2006 con ben 113.926 arrivi registrati. Il dato ribadisce che numerosi turisti scelgono ancora l'Altopiano come meta per la vacanza fermandosi per un tempo più breve, ma magari ritornando più volte all'anno.

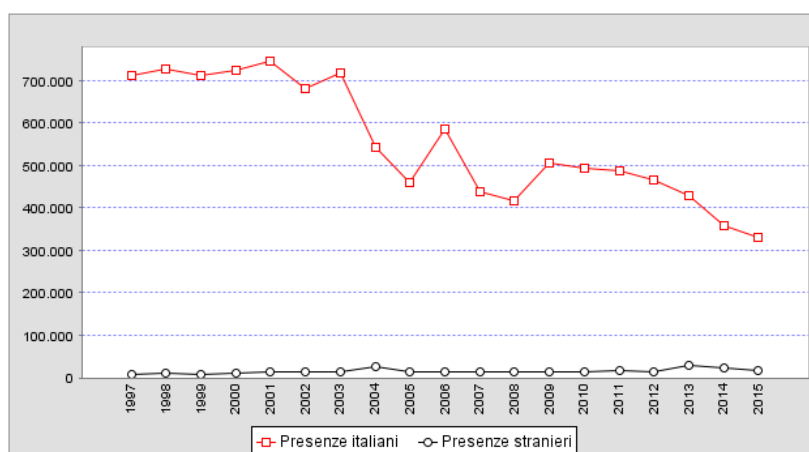


Figura 5: Presenze italiane e straniere (fonte: Regione Veneto-sistema statistico regionale)

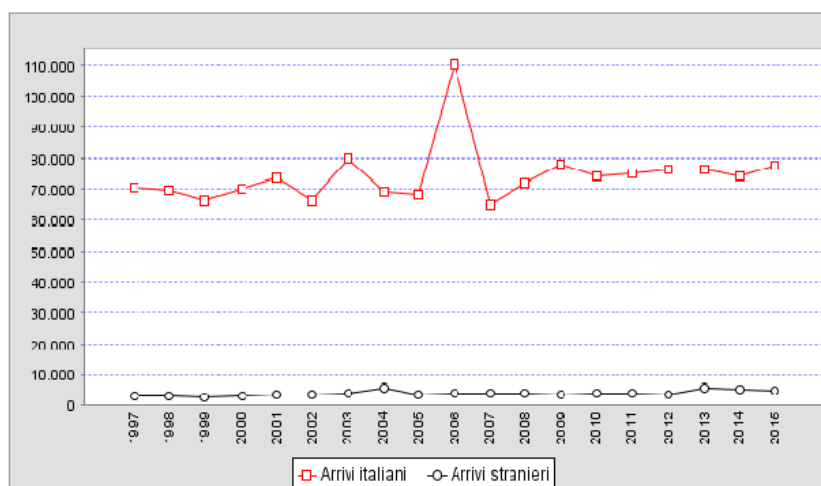


Figura 6: Arrivi italiani e stranieri (fonte: Regione Veneto-sistema statistico regionale)

Le maggiori cause del declino del turismo possono essere ricondotte a quelle già elencate in precedenza valide per il turismo montano in generale soprattutto per

quanto riguarda la riduzione della permanenza media nella destinazione. Nello specifico le cause maggiori del calo dei turisti sono state: le variazioni climatiche che hanno colpito la destinazione non assicurando la neve in inverno, la maturità del prodotto sci e la difficoltà di innovazione e cambiamento dell'offerta turistica da attribuire alla cultura tipica degli abitanti della montagna.

2.5 La Legge Regionale n. 11/2013 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”

Con la legge Regionale n.11 del 14 giugno 2013, entrata in vigore il 3 luglio 2013, e volta a sostituire la precedente Legge Regionale del 4 novembre 2002, n. 33 denominata “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”, la Regione Veneto ha dato una grande svolta per quanto riguarda la pianificazione, la gestione e la promozione del turismo, ovvero quella che è corretto definire *governance*.

La Legge Regionale veneta vanta un anticipo temporale rispetto ad altre leggi regionali in materia di turismo per quanto riguarda l'introduzione di concetti, ormai fondamentali, per l'organizzazione e la gestione turistica quali: il *Destination Management*, il *Destination Marketing* e soprattutto la *Destination Governance*.

La nuova legge, prende in considerazione quelle che sono le prossime sfide che dovrà affrontare il turismo e i principali obiettivi che si pone sono (art. 2):

- La promozione dello sviluppo economico sostenibile attraverso la valorizzazione delle risorse turistiche quali quelle culturali, storiche, artistiche, territoriali ed ambientali.
- Un miglioramento e un accrescimento della qualità dell'accoglienza turistica con una sempre più crescente attenzione al tema dell'accessibilità.
- Una crescita della competitività turistica sia per quanto riguarda le singole imprese, sia per il Veneto nel suo complesso inteso come meta turistica.
- Un innalzamento degli standard organizzativi dei servizi direttamente o indirettamente legati al turismo e un innalzamento del livello della formazione e della qualificazione degli operatori turistici e dei lavoratori del settore.

- La creazione e lo sviluppo di nuovi prodotti turistici e un miglioramento della qualità delle destinazioni turistiche anche attraverso l'adozione di prodotti e processi legati alle moderne tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

In questa sede verranno analizzati solo alcuni dei principali articoli utili per l'analisi del contesto che verrà trattato successivamente.

- L'articolo 9 è forse uno degli articoli più innovativi e vede il riconoscimento, per ciascuna destinazione turistica, di un'unica organizzazione di gestione (OGD) che dovrà operare secondo le moderne forme di presidio delle destinazioni per creare sinergie e forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati coinvolti nel governo delle stesse e per lo sviluppo dei prodotti turistici con lo scopo di rafforzare il sistema di offerta e per la gestione unitaria delle funzioni di informazione, accoglienza turistica, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici della destinazione.
- L'articolo 11 si concentra sull'introduzione del sistema turistico tematico cioè "l'ambito territoriale omogeneo in termini di tipologie turistiche e specializzato in termini di presenza di risorse turistiche, capace di supportare lo sviluppo e la promozione di una gamma integrata di prodotti turistici ampia e coerente". I sistemi turistici tematici e territoriali riconosciuti dalla Regione sono: a) Venezia e laguna; b) Dolomiti; c) Montagna veneta; d) Lago di Garda; e) Mare e spiagge; f) Pedemontana e colli; g) Terme Euganee e termalismo veneto; h) Po e suo delta; i) Città d'arte, centri storici, città murate e sistemi fortificati e ville venete
- L'articolo 15 prevede invece delle novità per quanto riguarda gli standard qualitativi dell'informazione e l'accoglienza turistica. Queste attività devono essere svolte seguendo criteri di imparzialità, omogeneità, trasparenza, qualità, professionalità e devono essere condivise su tutto il territorio al fine di fornire informazioni e servizi, finalizzati alla migliore fruizione delle strutture ricettive, dei trasporti e dell'offerta complessiva delle risorse e dei prodotti del territorio.
- L'articolo 18 introduce i consorzi di imprese turistiche. Vengono definiti consorzi di imprese turistiche le associazioni, anche costituite nella forma di

società consortile, formate da imprese turistiche e da eventuali altri soggetti privati. “Il consorzio di imprese turistiche attua, nell’ambito di uno dei sistemi turistici tematici, programmi e progetti orientati alla gestione, sviluppo e qualificazione del prodotto turistico e dell’offerta ai fini della commercializzazione turistica delle attività dei propri aderenti”. I nuovi consorzi di imprese turistiche vengono comparati alle strutture associate di promozione turistica già disciplinate dalla legge regionale 4 novembre 2002, n. 33 “Testo unico delle leggi regionali in materia di turismo”

- Infine all’articolo 20 si concentra sulle province che subiscono in parte un ridimensionamento sul versante della programmazione turistica, mentre dal lato della gestione amministrativa restano inalterate.

2.6 L’organizzazione turistica dell’Altopiano dei Sette Comuni dopo la legge Regionale n.11

Anche l’Altopiano dei Sette Comuni, trovandosi nel territorio veneto, è stato sottoposto ad una grande modifica rispetto all’organizzazione e alla gestione turistica, ed è stato inserito nel sistema turistico tematico della Montagna Vicentina.

Prima della legge n.11, una parte della gestione turistica era stata affidata al Consorzio Turistico Asiago 7 Comuni, che cercava di rappresentare tutti gli 8 Comuni anche se solo tre ne facevano parte come membri effettivi (Asiago, Gallio e Roana).

La maggior azione svolta dal Consorzio riguardava comunque le funzioni di promozione. Per quanto riguardava la pianificazione del turismo, veniva lasciata ampia scelta ad ogni Comune che poteva agire, anche in modo individuale, come riteneva più opportuno.

Dopo il 2013, a seguito della Legge Regionale, il Consorzio turistico Asiago 7 Comuni non è più stato riconosciuto in modo ufficiale dalla legge in quanto, una volta decorsi i 18 mesi dall’entrata in vigore della normativa, non è stato in grado di mutarsi da consorzio di promozione turistica formato da soggetti ed enti pubblici, in un consorzio di imprese e quindi formato da soggetti privati come

precisa la legge. Il Consorzio continua comunque a svolgere le stesse funzioni che esercitava in passato, anche se in maniera ufficiosa.

Anche l'agenzia di promozione turistica (APT), la quale veniva gestita dalla provincia e svolgeva un grande ruolo nell'ambito della gestione turistica, ha smesso di esistere in seguito alla modifica delle competenze provinciali.

Come viene indicato dall'articolo 9 della legge, la strada da intraprendere per una riorganizzazione turistica della località e per un miglioramento della qualità della destinazione è quella di introdurre una organizzazione di gestione della destinazione (quella che viene chiamata Destination Management Organization nella letteratura scientifica), ossia un organismo indipendente composto da enti misti pubblici e privati, come richiede il nuovo modello di *governance* di cui si è trattato in precedenza, che si occupi della pianificazione dell'offerta turistica e della sua gestione unitaria e valida in modo universale su tutta la destinazione, ovvero, nel caso specifico, valida per tutti gli 8 Comuni.

L'organismo dovrebbe essere in grado di sviluppare una *governance* coerente, coordinata, collaborativa e partecipativa, distinguendo magari tra il livello di gestione della destinazione vero e proprio, e il contesto istituzionale (Pechlaner, 2006).

Per il momento la creazione dell'organismo centrale non è ancora avvenuta nonostante sia decorso un periodo abbastanza lungo dall'entrata in vigore della legge e la situazione è ancora confusionaria e in via di definizione.

Attualmente ogni singolo comune continua a decidere individualmente tutto ciò che concerne la materia turistica tramite gli assessori al turismo o, in alcuni comuni, vi provvedono gli assessori alla cultura in mancanza dell'assessore al turismo (Lusiana e Conco). L'evidente frammentazione non giova sicuramente alla creazione di un'offerta sistemica e alla creazione d una rete integrata della destinazione.

Per quanto riguarda i finanziamenti per il settore turistico, un organo molto importante presente sul territorio è il Gruppo di Azione Locale. Come recita lo statuto, l'obiettivo del GAL è quello di creare e mantenere condizioni ambientalmente compatibili nell'utilizzo, trasformazione e valorizzazione del territorio e delle sue risorse, creando un piano di sviluppo, nei settori primario,

artigiano e piccole imprese, pubblico e nel turismo/commercio partendo da iniziative anche di tipo *bottom-up*.

Nonostante l'organismo lavori per ottenere finanziamenti europei, spesso l'Altopiano riscontra delle difficoltà ad ottenerli dato che molte volte vengono presentati piani frammentati o poco organizzati che non vengono perciò presi in considerazione dalla Comunità Europea.

Attualmente, in assenza di un organo unico che si occupi della programmazione, della gestione, della creazione dell'offerta, della promozione e dell'accoglienza dei turisti, sono le pro loco che giocano un ruolo fondamentale in ogni singolo comune.

Per quanto riguarda l'accoglienza e l'informazione dei turisti sul luogo, il maggior numero degli uffici turistici vengono gestiti dalle pro loco. Alcuni di questi sono solo stagionali (Rotzo e Foza), mentre altri sono aperti tutto l'anno ma solo nei giorni festivi. Inoltre le pro loco ricoprono un grande ruolo per quanto riguarda la programmazione di eventi turistici soprattutto nel periodo estivo e invernale.

Un organismo fondamentale per il territorio altopianese è l'Unione Montana Spettabile Reggenza Sette Comuni composta dai rappresentanti di tutti gli 8 Comuni (sindaci o assessori) che si occupa della cura ambientale e forestale, e inoltre si impegna nello sviluppo di piani economici, compreso perciò il turismo. A quanto pare però questa attività non viene considerata tra quelli che sono gli obiettivi di sviluppo economico e quindi, al momento, non svolge nessun importante azione per l'organizzazione e il coordinamento turistico di tutti i comuni.

Capitolo 3: Analisi del caso

3.1 Ricerca empirica e strumenti: la Metodologia di Gioia

Il seguente capitolo si concentrerà sull'analisi della domanda di ricerca presa in esame nel presente lavoro e sulla metodologia utilizzata per analizzare il caso.

Lo scopo principale del lavoro è quello di indagare l'attuale livello di competitività presente nella destinazione Altopiano dei Sette Comuni, anche in relazione ai dati negativi riguardanti le presenze e gli arrivi che si continuano a registrare ormai da alcuni anni.

L'approccio di ricerca che è stato adottato nell'analisi è quello che ci viene proposto da Gioia (2013) ovvero la Metodologia di Gioia (*Gioia's Methodology*), la quale cerca di fornire un'analisi qualitativa e non quantitativa del caso, con lo scopo di raggiungere un rigore nella ricerca empirica di tipo induttivo. Proprio per il fatto di essere qualitativa e non quantitativa, in passato questo approccio è stato spesso criticato per la sua mancanza di dati verificabili in senso quantitativo e oggettivo.

Autori come Merriam (2009) sostengono invece che la ricerca qualitativa sia molto interessante in quanto permette ai ricercatori di capire come le persone considerano il mondo e come considerano le esperienze che in esso fanno ogni giorno. Inoltre l'Autore ritiene che nella ricerca qualitativa il ricercatore sia il primo strumento della raccolta dei dati e della loro analisi, e attraverso il processo induttivo si riescono ad ottenere dati riccamente descrittivi.

Una volta analizzate le interviste si passerà successivamente alla fase così detta di *theory building* ovvero alla costruzione di un *framework* teorico di riferimento partendo dall'analisi del caso studio.

3.1.1 La raccolta dei dati

Al fine di poter disporre di dati qualitativi utili alla presente ricerca, sono stati individuati alcuni soggetti pubblici e privati ai quali è stata somministrata un'intervista.

La scelta delle persone da intervistare è ricaduta su quelli che si è ritenuto essere i maggiori portatori di interesse dell'area e i maggiori *decision maker*. Le persone scelte per le interviste sono state otto tra cui: due sindaci, l'attuale presidente dell'Unione dei Comuni (ex Comunità Montana), un assessore al turismo, un ex assessore al turismo, il presidente degli albergatori, il presidente del Consorzio Turistico Asiago 7 Comuni ed infine l'amministratore della pagina *Facebook* 'Sette Comuni', ovvero una pagina sul *social network* che ha come scopo quello di informare, formare ed emancipare la popolazione avvicinandola alle tematiche turistiche del territorio, a quelle del *Destination Management* e del *Destination Marketing*.

Le interviste si sono svolte nel periodo compreso tra il 21 luglio e il 25 agosto 2016.

L'intervista proposta presentava un'impostazione semi-strutturata come richiesto dalla Metodologia Gioia, al fine di lasciare spazio all'intervistato per potersi esprimere liberamente sugli argomenti di discussione. Le interviste hanno avuto una durata variabile: alcune sono durate poco più di mezz'ora, mentre altre sono durate fino ad un'ora e mezza (*figura 7*).

Intervistati	Numero di interviste	Durata
Sindaci	2	1h 50m
Assessore al turismo	1	58m
Ex assessore al turismo	1	1h 10m
Presidente degli albergatori	1	1h 5m
Presidente dell'Unione dei Comuni	1	1h 20m
Presidente del Consorzio Asiago 7 Comuni	1	55m
Amministratore della pagina Facebook Sette Comuni	1	1h 28m
Totale	8	8h 46m

3.1.2 L'analisi dei dati

Come già detto in precedenza, lo scopo della Metodologia Gioia è quello di presentare un nuovo approccio sistemico al fine di sviluppare delle teorie definite anche *grounded theory*, le quali devono portare rigore qualitativo nella conduzione e nella presentazione della ricerca induttiva. In altre parole la metodologia consente di essere capaci di presentare la ricerca in modo da dimostrare i legami tra i dati raccolti, i concetti emergenti e alla fine permette di elaborare delle dimostrazioni teoriche ovvero la *grounded theory* che parte dal caso studio.

Una volta raccolti i dati bisogna passare all'analisi la quale si divide in due fasi: la prima fase chiamata analisi di primo ordine (*First Order Analysis*) è utile per cercare di riordinare l'elevata quantità di dati raccolti in modo da ottenere delle categorie più facili da trattare, una volta fatto questo si può passare all'analisi di secondo ordine (*Second Order Analysis*) con la quale si iniziano a cercare e ad osservare le differenze o le uguaglianze tra le categorie individuate in precedenza. Infine si passa ad etichettare le varie categorie e i vari temi. Una volta fatto ciò sarà possibile fare un ulteriore passo avanti generalizzando ancora di più le categorie ed arrivando ad un'astrazione chiamata dimensione aggregata (*aggregate dimension*).

Arrivati a questo punto della metodologia si hanno le basi necessarie per creare una struttura (*data structure*), spesso di tipo grafico, che permette di far capire come è possibile passare dai dati grezzi fino ai temi che guidano l'analisi, ciò risulta essere una componente chiave nel dimostrare il rigore qualitativo della ricerca (Pratt, 2008; Tracy, 2010).

Dopo aver effettuato le interviste, la ricerca è proseguita con l'individuazione delle parole, delle tematiche e dei concetti che sono stati trattati dalla maggior parte degli intervistati. Utilizzando un sistema di *n-vivo codes* le varie categorie sono state raggruppate con diversi colori. Dopo aver fatto questa operazione si è passati alla creazione della struttura per mettere in evidenza i temi che sono emersi più frequentemente dai vari intervistati riguardo il turismo nell'area (figura 8).

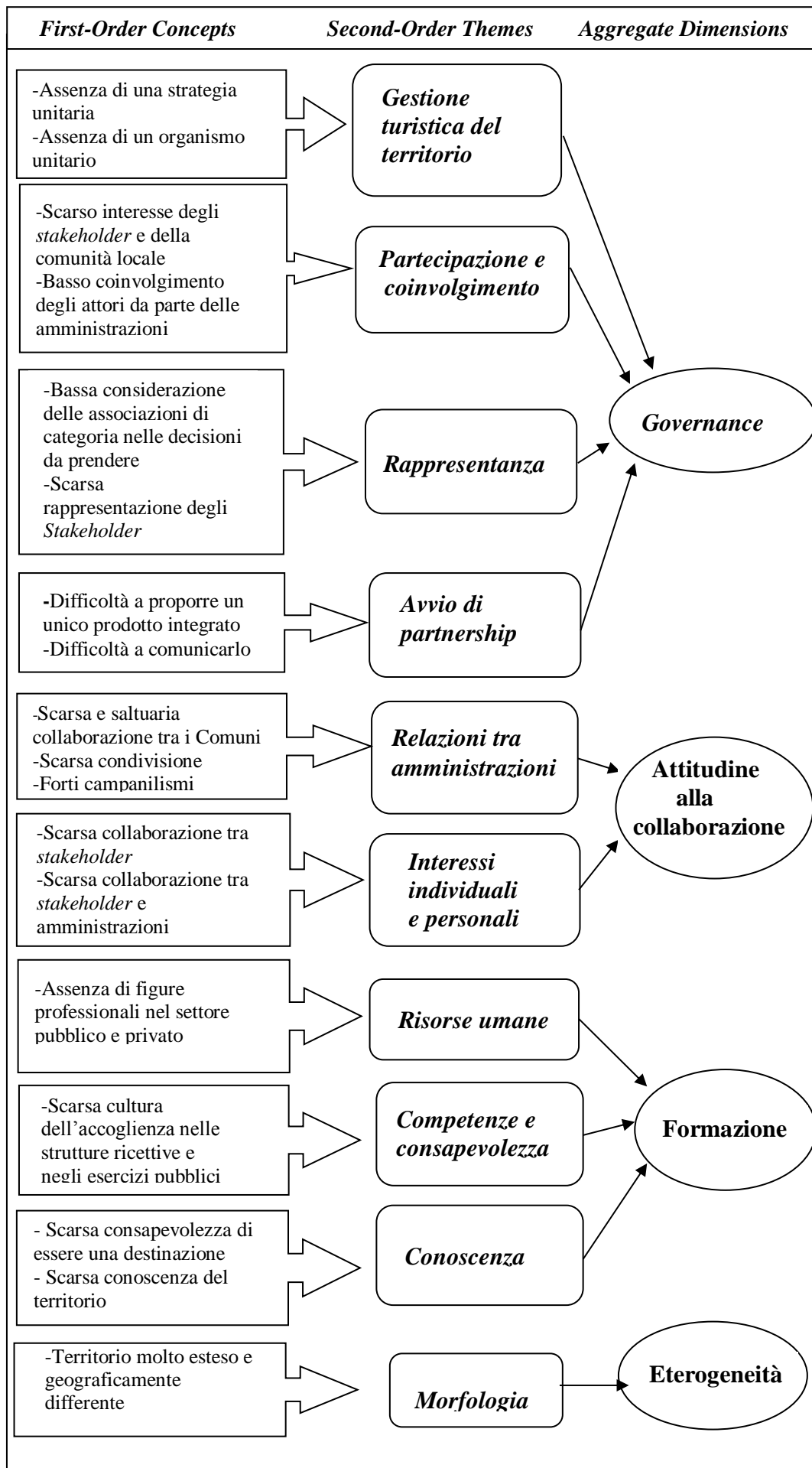


Figura 8: Data structure

Tra le tematiche più ricorrenti che sono state rilevate dalla maggior parte degli intervistati e che rappresentano le categorie delle dimensioni aggregate è possibile individuare:

- Il tema della ***governance*** turistica la quale risulta essere assente secondo tutti gli intervistati. Manca una politica condivisa da tutti i Comuni e da tutti i portatori d'interesse, e manca una strategia, o un progetto che coinvolga l'intero territorio nella gestione del settore turistico.

“Siamo molto lontani dall'avere una strategia, nel senso che nella teoria vagamente se ne sta cominciando a parlare, ma nella pratica, nelle azioni si vede che siamo fermi alla preistoria” (cit. sindaco). “Ogni amministratore è concentrato solo sul suo territorio e non c'è una visione d'insieme”. (cit. sindaco)

Al momento la questione risulta molto delicata in quanto non esiste nemmeno un organismo centrale che si occupi della promozione e della commercializzazione della destinazione come invece accadeva precedentemente con la presenza del Consorzio Turistico Asiago Sette Comuni.

Nella *governance* ricade anche il tema dello scarso interessamento al tema turistico. Gli intervistati sostengono che la mancanza di interesse copre buona parte degli *stakeholder* così come la comunità locale. Emerge che entrambe vengono poco coinvolte nelle decisioni prese in ambito turistico, ma allo stesso tempo non si dimostrano particolarmente interessate ad acquisire maggiori conoscenze. La maggior parte degli operatori non è a conoscenza, o conosce in modo molto limitato le normative che riguardano il turismo nonostante potrebbe essere una cosa utile anche al fine di ricevere incentivi utili per l'attività svolta.

“Da una parte c'è la pretesa che siano gli amministratori a fare qualcosa, ma dall'altra parte non c'è il minimo impegno di nessun. Manca l'interesse su questo aspetto” (Cit. assessore). “Sono stati organizzati dei corsi gratuiti formativi dalla Regione per spiegare la Legge Regionale, bastavano tre adesioni tra albergatori o commercianti, non si è presentato nessuno” (Cit. sindaco).

Sempre nella categoria aggregata della *governance* ricade anche la problematica legata alle associazioni di categorie. Diversi intervistati sostengono che ci sia una scarsa rappresentanza delle associazioni di categoria al loro interno e una scarsa comunicazione al loro esterno. Secondo gli intervistati le associazioni più rilevanti non informano e non coinvolgono gli operatori come dovrebbero, interessandosi e rappresentando più alcuni operatori rispetto ad altri. Secondo altri intervistati sono spesso le stesse categorie che non si sentono molto coinvolte nelle decisioni amministrative che vengono prese dai Comuni.

“Gli stakeholder dovrebbero in qualche modo farsi parte integrante del processo, ma si affidano invece alle associazioni di categoria, una in particolare (associazione dei commercianti, che è deficitaria ed egocentrica nel senso del capoluogo. I presidenti e dei direttori dovrebbero coinvolgere sempre tutti gli operatori del mandamento, non solo alcuni” (Cit. assessore)
Come operatori veniamo poco coinvolti anche nelle decisioni strategiche relative a qualche legge regionale o a qualche accesso ai finanziamenti che comunque adesso potrebbero essere anche importanti visto il momento di crisi” (Cit. presidente degli albergatori).

Un ultimo ma non meno importante tema che ricade nella *governance* è la difficoltà di avviare delle *partnership* pubbliche, private o miste.

Gli intervistati hanno ricondotto questo problema al basso livello di imprenditorialità della destinazione, sia nel settore pubblico, che nel settore privato. Gli *stakeholder* del territorio sono molto limitati ad effettuare investimenti o ad avviare collaborazioni anche con il settore pubblico e spesso si affidano totalmente ai Comuni per la risoluzione dei loro problemi. Dall'altro lato anche i comuni non risultano in grado di effettuare importanti investimenti e non riescono a proporre progetti condivisi per ottenere dei finanziamenti.

Tutti parlano ma quando poi quando c'è da investire tutti spariscono o si tirano indietro” (cit. presidente Unione dei Comuni).

Il basso livello di imprenditorialità ricade anche sull'incapacità di offrire un prodotto turistico integrato, problema che è stato condiviso da tutti gli

intervistati, capace di soddisfare le esigenze di qualsiasi segmento di domanda. L'assenza di un prodotto ha un effetto negativo anche sull'incapacità di promuovere il territorio come unico, cosa che non avviene perché ogni comune rappresenta solo sé stesso ed è quasi impossibile trasmettere un'idea di territorio in senso lato.

- Un altro tema riportato nella dimensione aggregata è quello che riguarda l'**attitudine alla collaborazione** sia tra i Comuni, che tra i vari *stakeholder*. Questa risulta essere molto bassa per la maggior parte degli intervistati.

La causa principale del problema risale ad un retaggio storico-culturale che viene portato avanti da secoli che si riflette sulla difficoltà di prendere delle decisioni comuni, optando invece per decisioni più individualistiche, campanilistiche, o che portano un immediato vantaggio spesso limitato al breve termine.

“C'è una visione localistica più o meno da parte di tutti, e comunque chi ha maggiori capacità o è strutturato meglio non ha nessuna intenzione di collaborare con il resto del territorio(...) “Non vedo assolutamente la volontà di collaborare con gli altri, e anche se fosse, il localismo è comunque più radicato” (Cit. assessore).

“La cosa che mi ha maggiormente colpito quando ero amministratore è stata la mancanza di condivisione e questo mi ha portato all'impossibilità di vedere un reale sbocco complessivo della località” (Cit. amministratore).

Alcuni intervistati sostengono che negli ultimi anni sono iniziati dei rapporti collaborativi più stretti per quanto riguarda il piano economico, mentre per quanto riguarda quello turistico non si è visto nessun grande cambiamento. Riguardo invece alla collaborazione tra gli *stakeholder* si sostiene che siano veramente rari i casi di collaborazione tra attori e che siano soprattutto episodi saltuari. Dalle interviste si capisce che gli attori sono concentrati solo sui propri interessi e vivono la concorrenza ancora in maniera negativa e non come una possibilità di crescita.

“Lavorano ognuno per il proprio tornaconto diretto e se c'è qualcosa che va bene per tutti si fa fatica ad accettarla” (Cit. sindaco).

“Gli operatori sono abituati a fare turismo in modo individuale e la pensano ancora secondo il detto ‘muoia Sansone con tutti i filistei’, cioè sono contenti di andare male basta che non vadano bene gli altri” (Cit. sindaco).

- Anche la tematica della **formazione** sembra essere rilevante per tutti gli intervistati che si trovano concordi nell’affermare che si avverte una mancanza di figure professionali con competenze adeguate per lavorare nel settore turistico. Questa lacuna interessa sia gli operatori del settore turistico (albergatori, ristoratori, commercianti, ecc.), sia le figure amministrative che si dedicano alle tematiche turistiche. Gli stessi assessori al turismo che sono stati intervistati hanno ammesso di non possedere competenze molto sviluppate in materia, affermando che questo porta spesso ad intraprendere, seppur in buona fede, decisioni sbagliate sul piano della *governance* e della pianificazione turistica.

“Secondo me manca il professionista, sia dalla parte politica, che dalla parte degli operatori. Perchè comunque quando ti trovi ad una riunione e non ti trovi sullo stesso piano di comunicazione è impossibile comunicare” (Cit. presidente degli albergatori).

“Purtroppo spesso gli amministratori devono fare troppe cose che richiedono anche certe competenze diventando dei tuttologi. Sono convinto che la maggior parte ci metta il massimo impegno e la buona fede, ma spesso sbagliano” (Cit. assessore).

Ritornando agli *stakeholder* si è notato che spesso gestiscono le loro attività senza le reali competenze e la passione per il lavoro e ciò ricade pesantemente sul risultato della *performance* e, indirettamente, anche sugli altri *stakeholder* e sull’esperienza provata dal turista.

“Molti di loro hanno ricevuto in gestione l’albergo o il negozio dai genitori o dai nonni quando era già ben affermato e non hanno fatto niente per migliorarlo, anzi, hanno peggiorato l’accoglienza” (Cit. assessore).

Gli intervistati si trovano inoltre d’accordo anche sul fatto che esista tra gli abitanti della destinazione una scarsa consapevolezza di essere una destinazione turistica e una scarsa conoscenza del territorio. La prima problematica influisce sulla percezione dei turisti da parte dei cittadini che

spesso vedono il turismo e il turista in modo negativo e non come una fonte di ricchezza. Per quanto riguarda la seconda problematica, molti operatori che lavorano a contatto con i turisti, non conoscendo sufficientemente il territorio, spesso non sono in grado di rispondere alle richieste dei turisti sui possibili itinerari da effettuare o sulle attrazioni da visitare. La mancanza di conoscenza ricade anche sulla percezione che gli abitanti hanno della destinazione, questi non si reputano abitanti di una vasta area, ma solo di una singola località.

- Un ultima tematica emersa che è stata condivisa da alcuni intervistati è quella dell'**eterogeneità e della vastità del territorio** in questione. Le caratteristiche geo-morfologiche, il dislocamento dei comuni tra di loro e le caratteristiche strutturali di ciascun paese spesso influiscono sulla cattiva gestione del territorio, non solo in ambito turistico, ma anche gestionale in generale. *“Abbiamo i paesi divisi da valli o da confini naturali, abbiamo delle difficoltà logistiche, di spazio e di distanza che sono difficilmente colmabili rispetto ad altri Comuni che si trovano più vicini” (Cit. sindaco).*

3.1.3 Risultati

Dopo aver illustrato la struttura derivante dall'analisi dei dati è possibile passare alla costruzione della teoria partendo dal caso, ovvero quella che in letteratura viene chiamata *theory building*. Il tema è stato trattato da vari autori tra cui Yin (1994), Siggelkow (2007), Eisenhardt (1989,2007) e Graebner (2007), i quali concordano sul fatto che la costruzione della teoria partendo dal caso sia una strategia di ricerca che permette l'elaborazione di costrutti teorici che hanno come base le osservazioni e le evidenze empiriche (Eisenhardt, 1989b). La scelta di questa strategia viene preferita in quanto i casi studio sono ricchi di descrizioni empiriche di alcuni fenomeni che sono tipicamente basati su una varietà di dati dai quali è possibile estrarre una base utile per sviluppare successivamente una teoria induttiva (Yin, 1994). Eisenhardt (1989) ci tiene a precisare che ciascun caso funge da esperimento distinto che rimane a sé stante come un'unica unità analitica, ma la logica secondo la quale viene costruita la teoria è ripetibile anche per altri casi studio.

Dal caso preso in considerazione si è cercato di costruire un quadro concettuale che cerchi di rappresentare graficamente quelle che sono le maggiori problematiche emerse nell'ambito della gestione turistica del territorio (figura 9).

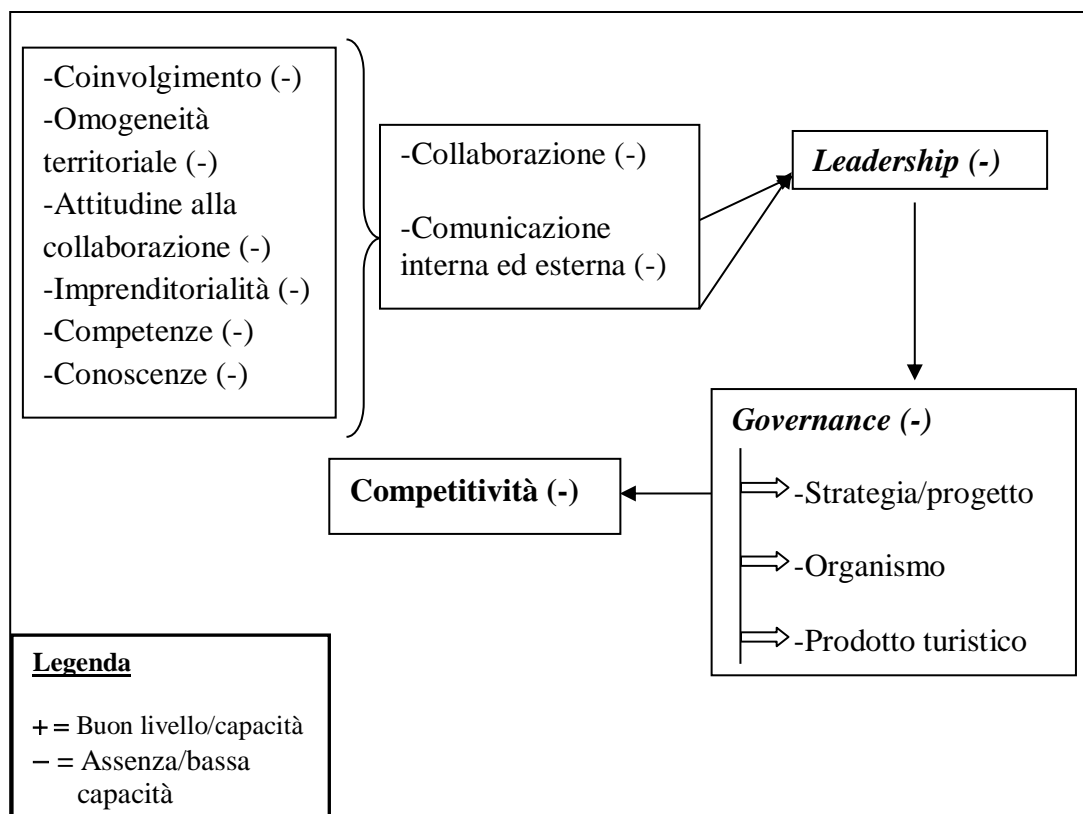


Figura 9: Struttura del modello elaborato

3.2 Osservazioni conclusive e discussioni dei risultati

Il *framework* proposto parte da quelle che sono state individuate dalle persone intervistate come le maggiori criticità del turismo nell'area.

Il quadro teorico mette in evidenza le lacune nell'attuale gestione turistica del territorio che riguardano soprattutto la scarsa attitudine alla collaborazione, l'assenza di competenze adeguate e di conoscenze del territorio, e l'assenza di capacità imprenditoriali che impediscono di avviare *partnership* pubblico-private o miste oggi sempre più indispensabili per la gestione del settore turistico. Tutti questi elementi negativi influiscono pesantemente sulla mancanza di azioni

collaborative tra i Comuni, tra le amministrazioni locali e gli stessi *stakeholder*, e sulla mancanza di comunicazione sia interna che esterna alle categorie di attori. Proprio l'assenza di comunicazione e l'assenza di una forte rappresentanza delle principali categorie sembrano essere il punto critico del *framework* in quanto gli attori non si sentono rappresentati e coinvolti come invece dovrebbero essere.

Le due criticità individuate influiscono pesantemente sull'assenza del riconoscimento di una *leadership*, ovvero di una figura forte (un organismo, un insieme di figure, ecc.) in grado di allineare le istanze e gli obiettivi degli *stakeholder* con lo scopo di creare una strategia universalmente valida nel medio-lungo periodo e in grado di indirizzare e condurre le azioni fondamentali da intraprendere per gestire al meglio la destinazione. Di conseguenza, mancando una *leadership*, manca una *governance* forte e riconosciuta sul territorio. E' proprio l'assenza di una *leadership* universalmente riconosciuta che impedisce la costruzione di una rete alla quale dovrebbero aderire i *decision maker*, gli *stakeholder* con le loro associazioni di categoria, e anche la stessa comunità locale per potersi sentire parte integrante della destinazione.

Come sostenuto dagli studi scientifici sulle reti, all'interno di essa si andrebbero ad instaurare relazioni più o meno forti, ufficiali o officiose tra gli attori, le quali permetterebbero l'evoluzione della rete e la legittimazione della rete stessa, sia come struttura che come insieme di relazioni (Human; Provan, 2000).

Al momento, l'assenza di un *network* capace di indirizzare la *governance*, ricade fortemente sulla competitività della destinazione che agli occhi del turista si presenta poco coordinata, incapace di proporre un prodotto turistico unico e integrato non proponendosi perciò come destinazione, ma piuttosto come la somma di diverse località tra le quali una sembra spiccare fra tutte. Di conseguenza anche l'immagine proposta sul mercato risulta essere molto debole e poco impressa nella mente dei turisti.

Se nel caso preso in considerazione si riuscisse ad individuare una *leadership* riconosciuta e condivisa da tutti, in grado di guidare strategicamente lo sviluppo turistico ne deriverebbe che:

- Risulterebbe più facile **avviare un processo per la costruzione della rete**. Le azioni della *leadership* dovrebbero essere atte al coinvolgimento dei maggiori

stakeholder del territorio e della comunità locale facilitando anche la comunicazione tra le diverse categorie di attori ed elaborare degli *step* condivisi da raggiungere. Se si riuscisse a creare un sistema, sarebbe più facile creare qualità.

La *leadership* faciliterebbe il processo di legittimazione della rete, cioè farebbe sì che questa venisse riconosciuta come un'entità sia all'interno che all'esterno di essa, e che venisse considerata come un luogo di interazioni che possono e devono evolvere nel tempo.

- Il **riconoscimento e la condivisione di una governance e di un organismo** risulterebbe prioritario e fondamentale per attuare una strategia che possa portare ad uno sviluppo adeguato cercando di mediare tra quelle che sono le strategie collettive ed individuali intraprese dai vari attori.
- Creando una rete con una forte *leadership* sarebbe più facile avviare una **formazione** su vasta scala che coinvolga sia gli operatori del settore turistico, che gli amministratori che si occupano di turismo. Questo sforzo potrebbe permettere di avere operatori preparati, aggiornati con le nuove tecnologie e capaci di accogliere al meglio i turisti. La formazione permetterebbe anche di avere *decision maker* preparati in grado di prendere le giuste decisioni e di proporre politiche adeguate alla soddisfazione del territorio nella sua totalità. Come sostenuto anche da Machiavelli (2008) la formazione sembra essere l'unica via d'uscita per cambiare la mentalità montana che, con la sua chiusura, spesso paralizza il raggiungimento della competitività.
- Tra gli effetti positivi che potrebbe comportare il riconoscimento di una *leadership* ci sarebbe quello di riuscire a **coinvolgere** maggiormente nelle attività gli *stakeholder* e la comunità. Con la costruzione di una rete sarebbe probabilmente più facile permettere agli abitanti di essere coinvolti e fatti avvicinare al tema permettendo finalmente di renderli consapevoli e fargli percepire il territorio come un'unica destinazione.
- Il riconoscimento di una *leadership* sarebbe un ottimo punto di partenza per instaurare una **comunicazione** capillare tra le categorie politiche ed economiche all'interno e all'esterno della rete. La comunicazione permetterebbe di confrontarsi sugli obiettivi e sulle necessità dei singoli

attori e di eliminare eventuali attriti che potrebbero paralizzare l'evoluzione della rete.

- La figura *leader* potrebbe facilitare le azioni collaborative tra gli attori incentivandole e facendole diventare una costante. In un contesto reticolare in cui sappiamo esserci tra gli attori relazioni sia competitive che collaborative, ne potrebbe derivare uno slancio nell'aumento della **capacità imprenditoriale** degli *stakeholder* per avviare nuovi progetti strategici.
- Infine, con la presenza di una forte *leadership* a capo della rete, anche le associazioni di categoria potrebbero essere considerate maggiormente nelle politiche turistiche, e i maggiori esponenti delle categorie potrebbero fungere da cerniere di trasmissione tra il livello politico e quello operativo. Ovviamente, anche all'interno di esse, è fondamentale che si instauri un'ottima comunicazione e rappresentazione per essere sicuri che tutti gli *stakeholder* vengano rappresentati al meglio.

Ecco allora che tutti questi elementi possono concorrere alla creazione di un prodotto turistico integrato ed evoluto da proporre sul mercato per aumentare il livello di competitività e di qualità della destinazione.

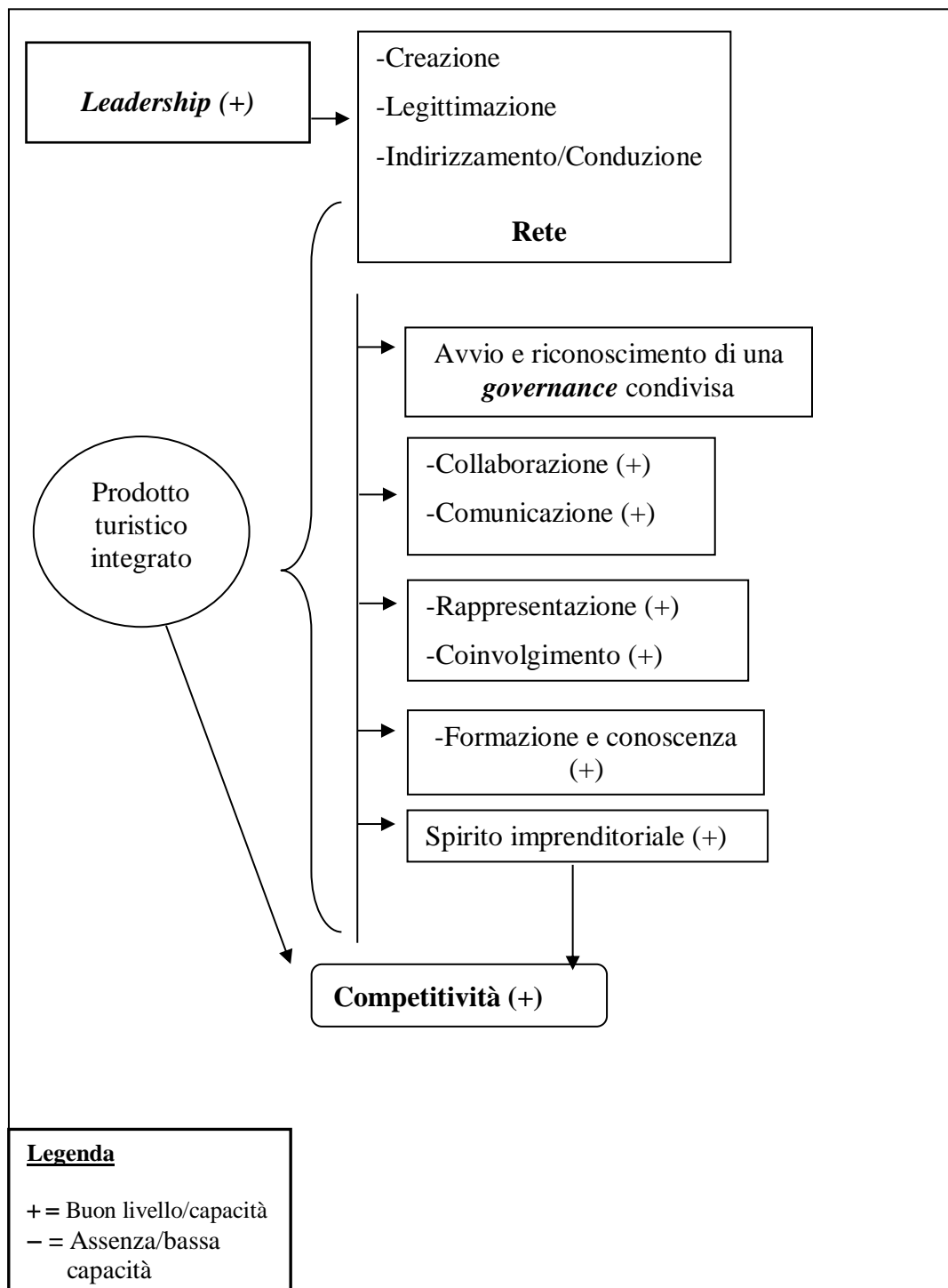


Figura 10: Rappresentazione del framework concettuale elaborato

3.3 Una diversa prospettiva per il modello di competitività

Il *framework* concettuale sopra proposto si pone come obiettivo quello di adottare un altro punto di vista per interpretare il modello degli autori Ritchie e Crouch riguardante la competitività e la sostenibilità della destinazione turistica.

Il quadro concettuale appare meno vasto e dispersivo rispetto a quello proposto dagli Autori e si concentra principalmente su quello che viene definito il vantaggio competitivo della destinazione (*resource deployment*) legato alla gestione nel medio-lungo periodo piuttosto che sul vantaggio comparativo legato invece alla presenza di attrazioni e risorse che richiamano il turista.

Il *framework* concettuale creato si propone di analizzare la destinazione come una realtà sistemica e non gerarchica, al cui interno esistono e si intrecciano numerose e svariate relazioni tra diversi attori i quali, in un contesto competitivo, mettono spesso in atto strategie e azioni individuali facendo risultare difficile l'individuazione di una strategia condivisa e unitaria.

Come ricordato in precedenza, nel contesto turistico attuale in cui i confini delle responsabilità e dei doveri della Pubblica Amministrazione sono venuti ad essere via via sempre meno chiari, il settore privato si è inserito sempre maggiormente in queste attività, e sono state mobilitate risorse e competenze di attori che prima venivano poco considerati, perde di significato collegare il vantaggio competitivo della destinazione alla gestione centralizzata ed aziendale tipica del *Destination Management*. Ecco allora che il quadro concettuale proposto attribuisce il vantaggio competitivo non più al *Destination Management*, ma alla *Destination governance* proponendo quindi una gestione più diffusa e vasta sul territorio ricadendo anche sulle decisioni politiche non prettamente turistiche.

Se nel modello di Ritchie e Crouch le azioni di Management vengono monitorate da organismi quali le *Destination Management Organization*, le azioni di *Governance* sono difficilmente racchiudibili e monitorabili da un organismo centralizzato ed è per questo che il *framework* elaborato propone la creazione di una rete universalmente riconosciuta che permetta, tramite una figura *leader* condivisa da tutti, di guidare l'evoluzione della rete, gestire la *Governance*, coinvolgere gli attori e la comunità locale, avviare collaborazioni tra le amministrazioni locali e il settore pubblico e privato e creare una strategia di

medio-lungo periodo coinvolgendo tutti i portatori di interesse, o i loro rappresentanti, al fine di soddisfare gli *stakeholder* del territorio inserendoli in un nuovo contesto non solo competitivo, ma anche collaborativo il quale rappresenta un ottimo terreno per aumentare il livello di imprenditorialità al fine di avviare delle *partnership* pubblico-privato o miste.

Il quadro concettuale, rispetto al modello degli Autori, fa attenzione anche al prodotto turistico che viene proposto dalla destinazione in quanto, un sistema turistico locale risulta essere competitivo se offre un prodotto turistico globale completo rispetto a ciò che viene proposto dai concorrenti. In questo caso la competitività del prodotto è vista come il risultato delle capacità organizzative e relazionali che si riescono ad instaurare nella rete grazie alla sua corretta gestione.

Il *framework* concettuale introduce anche una nuova prospettiva per quanto riguarda l'elemento della comunicazione che in parte sostituisce l'elemento dell'informazione già esplicitato nel modello. Una destinazione è competitiva se sa comunicare sia al suo interno che al suo esterno. La comunicazione interna tra gli amministratori locali e tra gli amministratori e gli *stakeholder* facenti parte del sistema turistico è di fondamentale importanza in quanto, solo comunicando è possibile capire i contrasti e magari riuscire ad allineare le istanze e gli obiettivi degli attori spesso concentrati più sugli interessi e sulle strategie individuali piuttosto che sugli obiettivi comuni. La comunicazione è fondamentale anche verso la comunità locale residente poiché solo comunicando le decisioni prese in ambito turistico sarà più facile farli sentire parte integrante della destinazione e spingerli a lavorare per farla diventare più sostenibile. Per quanto riguarda invece la comunicazione esterna della destinazione questa potrà influenzare la competitività della destinazione se sul mercato viene comunicata e fatta percepire nel suo insieme, quindi come un territorio, e non come singola area.

Sempre nell'ambito della comunicazione, un altro elemento che viene proposto in aggiunta al modello è quello della rappresentanza, sia essa delle associazioni di categorie verso i loro associati, che degli attori in generale. Rappresentare ed essere rappresentati è fondamentale per evitare che si creino contrasti interni alle associazioni che potrebbero rovinare l'equilibrio della rete influenzandone negativamente le *performance* e di conseguenza la competitività.

Già il modello di Ritchie e Crouch attribuisce molta importanza alla formazione, la quale però viene limitata alle sole figure che operano nel settore turistico. Nel *framework* concettuale elaborato si dà sì importanza alla formazione, ma si mette anche in evidenza quanto la formazione sia fondamentale tanto per gli albergatori o i commercianti, quanto per gli amministratori locali che si ritrovano spesso a dover prendere delle decisioni che ricadono indirettamente anche sull'ambito turistico. Il *framework* di riferimento fa attenzione alla necessità di coinvolgere, formare ed informare la comunità locale con lo scopo di fargli acquisire la consapevolezza di essere parte integrante di una destinazione e di fargli conoscere al meglio il territorio in funzione di un'accoglienza decorosa del turista e della sua stessa accettazione.

Conclusioni

L'obiettivo principale della tesi è stato quello di indagare l'attuale organizzazione e la *governance* di una destinazione turistica montana quale si presenta l'Altopiano vicentino dei Sette Comuni, analizzando principalmente le relazioni che si intrecciano tra le varie amministrazioni locali, gli *stakeholder* del territorio e la comunità residente, e cercando di capire come poterla gestire al meglio per raggiungere un vantaggio competitivo sul mercato. Particolare attenzione è stata data alla complessa situazione gestionale che non vede al momento un organismo unico che si occupi delle funzioni turistiche.

L'elaborato ha permesso di capire quanto si presentino complesse le relazioni all'interno di un sistema turistico nel quale appaiono sempre meno definiti i ruoli e i poteri della Pubblica Amministrazione, e allo stesso tempo si assiste al coinvolgimento sempre maggiore del settore privato che spesso possiede numerose competenze o risorse turistiche che devono essere necessariamente mobilitate.

Il graduale decentramento delle funzioni governative è stato sottolineato in numerosi studi della letteratura scientifica la quale si è occupata di riflettere sul passaggio da una gestione centralizzata tipica del *Destination Management* ad una gestione diffusa individuata nella *governance* del territorio. Questa, oltre a guidare le decisioni e le politiche prettamente turistiche, deve fare attenzione anche a tutte le politiche generali adottate dalla destinazione che ricadono comunque anche nella sfera turistica.

Oggi più che mai una destinazione può vantare un alto livello di competitività se presenta una gestione unitaria e se è in grado di elaborare un progetto strategico di medio-lungo periodo che coinvolga attori pubblici e privati cercando di trovare un equilibrio tra quelle che sono le strategie individuali e collettive.

La letteratura narrativa ha cercato di adottare una nuova prospettiva del noto modello di Ritchie e Crouch riguardante la competitività e la sostenibilità di una destinazione turistica. Il *framework* concettuale elaborato cerca di fornire un'altra prospettiva del modello in quanto si concentra sulla *governance* della destinazione e non sul *Management* servendosi di un approccio sistemico della destinazione all'interno della quale esiste un tessuto di attori autonomi e interdipendenti che

devono concorrere alla realizzazione di una *governance* comune. In questo vasto sistema è necessario perciò riuscire a costruire e legittimare una rete alla quale deve fare capo una figura *leader*, riconosciuta e condivisa dai partecipanti, in grado di guidare e indirizzare lo sviluppo turistico. Nella rete si devono creare rapporti collaborativi e allo stesso tempo competitivi per permettere una continua evoluzione della stessa, incentivando così l'avvio di *partnership*.

La rete può vantare un buon funzionamento se è presente un'adeguata comunicazione sia tra i partecipanti della rete, sia all'esterno di essa.

Anche il coinvolgimento delle categorie economiche nelle decisioni politiche è fondamentale per una rete performante. Di conseguenza le stesse associazioni di categoria devono essere capaci di rappresentare al meglio i loro associati per evitare che vengano intraprese azioni spontanee ed individualistiche che influiscono sul funzionamento del *network*.

Una rete si può definire performante se i partecipanti detengono le competenze e le conoscenze necessarie per intraprendere le azioni necessarie. Ciò è possibile solamente con la formazione. Già Ritchie e Crouch sottolineano l'importanza della formazione, ma questa viene fatta solo per chi è direttamente interessato dal fenomeno turistico. Il *framework* concettuale proposto insiste invece sulla necessità di una formazione più vasta che comprenda anche gli amministratori locali o la popolazione soprattutto in un contesto montano in cui spesso c'è la necessità di un cambiamento della mentalità.

Dal quadro concettuale emerge che una destinazione, oltre ad essere competitiva, può essere anche sostenibile nel tempo se la comunità residente viene coinvolta, informata e formata sulle tematiche turistiche e sulle decisioni prese diventando una parte integrante del sistema turistico, acquisendone consapevolezza, e sentendosi parte di un territorio.

Infine il *framework* concettuale proposto cerca di superare il precedente poiché sostiene che solo gestendo e coordinando nel modo corretto le relazioni tra tutti questi elementi sarà possibile creare un prodotto turistico globale integrato da proporre e comunicare in maniera adeguata sul mercato che potrà fare la differenza rispetto ai concorrenti.

Bibliografia

- Andreotti E., Macchiavelli A. (2008) *L'innovazione nelle destinazioni turistiche alpine. Riferimenti teorici e buone pratiche*, Milano: Franco Angeli
- Baggio R., Scott N., Cooper C. (2012) *Network Governance: approcci qualitativi e quantitativi della tourism network analysis* in Pechlaner H., Panicia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Bartaletti F., Vavassori M., (2002) *Turismo e montagna in Italia. Un'analisi quantitativa*, in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Battilani P. (2001) *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*. Bologna: Il Mulino
- Bellagamba A., Brunetti F., Pencarelli T., Vigolo V. (2007) *La letteratura italiana ed internazionale sul Destination Management*, in Sciarelli S. (a cura di) *Il Management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Giappichelli, Torino
- Beritelli P., Bieger T., Laesser C. (2007) *Destination Governance: using corporate governance theories as a foundation for effective Destination Management* in *Journal of travel research*, Vol.46(1), pp 96-107
- Beritelli P. (2012) *Destination governance: aspetti critici di gestione ed organizzazione* in Pechlaner H., Panicia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Bieger T., (1996) *Management von destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Monaco
- Bieger T. (2000) *Destination management e finanziamenti*, in Pechlaner H., Weiermair K (a cura di) *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. T.U.P Touring Editore: Milano
- Boari C., Grandi A., Lorenzoni G. (1989) *Le organizzazioni a rete: tre concetti base*. Economia e politica industriale n.64. Franco Angeli: Milano

- Bobircă A., Cristureanu C., Miclăuș P. G., (2014) *Development of an Integrated Framework for Evaluating International Services Trade Competitiveness: The Case of Romania* in *The Romanian Economic Journal*, Vol.27, pp. 49-66
- Bodega, D., Cioccarelli, G., Denicolai, S. (2004) *New inter-organizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism* in *Tourism Review*, Vol. 59 (3), pp. 13-19
- Bonato S., Rigoni P. (1987) *Terre e Vita dei Sette Comuni*. Asiago: Istituto di cultura cimbra
- Bonetti E., Simoni M. (2005) L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area. Fonte <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/download/207/232>.)
- Brackenbury M. (2000) *Promoting Destinations beyond the year 2000. Opportunities and threats*, in Manente M., Cerato M. (a cura di) *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*. Venezia Ciset, Libreria editrice Cafoscarina,
- Brunetti G., Visconti F. (1999) *I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà lombarda* in *Rivista milanese di economia* Vol. gennaio-giugno, pp. 69-70. Milano: Cariplo Laterza
- Brunetti F. (2002), *Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in Franch M, (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli
- Buhalis, D, Spada, A. (2000) *Destination Management Systems: Criteria for Success- An Exploratory Research* in *Journal Information Technology and Tourism* Vol. 3 (1) pp. 41-58
- Buhalis D. O'Connor, P. (2005) *Information Communication Technology revolutionising tourism*, in *Tourism Recreation Research*, Vol. 30(3), pp.7-16
- Butler, R.W. (1980) "The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources". *Canadian Geographer*, Vol. 24, pp. 5-12.

- Caffyn A., Jobbins G. (2003), *Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism: Examples from Morocco and Tunisia* in *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 11 (2) pp.224-245
- Callon, M. (1986). *The sociology of an actor-network: the case of the electric vehicle* in M. Callon, J. Law, & A. Rip (a cura di.) *Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world*. London: MacMillan
- Caroli M. G. (2012) *Dai territori alle destinazioni turistiche*, in M. A. Ferri (a cura di) *Dai territori alle destinazioni turistiche. Domanda, offerta, e competitività*. Milano: Franco Angeli
- Chon, K. S., Weaver, P. A., Kim, C. Y. (1991) *Marketing your community: image analysis in Norfolk*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.31(4) pp. 31-37
- CIPRA AlpMedia (2008), *Spreco di spazio per case vuote Seconda case nello spazio alpino*. Relazioni di approfondimento
- Citarella G, Maglio M. (2014) *I distretti creativi europei per la resilienza* in *Memorie Geografiche* Vol.268 pp. 135-139. Firenze, Firenze University Press.
- Clarkson M. E. (1995) *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance* in *ACAD Management Review*, Vol. 20 (1) pp.92-117
- Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), (1987), *Rapporto Brundtland*
- Confalonieri M. (2008) *Il turismo sostenibile*. Torino: Giappichelli
- Corigliano M. A. (2002) *Fattori di competitività delle destinazioni turistiche montane* in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Corigliano, M.A., Mottironi, C. (2012). *Risorse e attori per la gestione della destinazione turistica*, Working Paper to Master in Economia del Turismo, Istituto di Economia Politica, Università Bocconi.

- Costa C., Buhalis D. (2005) *Tourism Management dynamics*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Crouch, Geoffrey (2007) *Modelling destination competitiveness. A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes*. Gold Coast, Queensland CRC
- D'Angella F., De Carlo M., Sainaghi R. (2010) *Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations*, in *Tourism Review* Vol 65(4) pp 61-73
- Danzinger C., Ricci F., Werthner H., (2002) E-commerce e turismo: quali prospettive? in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Della Lucia M., Franch M., Martini U., Tamma M (2007) *Metodologia della ricerca* in SCIARELLI S. (a cura di) *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance* Torino: Giappichelli
- Dati forniti dal Comune di Asiago e dal Comune di Roana
- De Carlo M., (2013) *La co-creazione del valore nel turismo. Modelli per l'analisi della strategia*. EGEA: Milano
- De Witt B. & Meyer R. (1999) *Strategy Synthesis: Resolving Strategy, Paradox to Create, Competitive Advantage*. International Thomson Business press
- Della Corte V. (2000) *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. CEDAM: Padova
- Dredge D. (2006) *Policy networks and the local organisation of tourism* in *Tourism Management*, Vol. 27 pp.269-280
- Dwyer L., Forsyth P., Rao P., (2000) *The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations* in *Tourism Management* Vol. 21, pp. 9-22.
- Dwyer L. and Kim, C. (2003) *Destination competitiveness: determinants and indicators* in *Current Issues in Tourism*, Vol. 6 (5), pp. 369-414

- Eisenhardt K. M. (1989) *Building theories from case study research in The Academy of Management Review* Vol. 14 pp. 532-550
- Eisenhardt K. M.; Graebner M. E. (2007) *Theory building from cases: Opportunities and Challenges in Academy of Management Journal* Vol. 50 pp.25-32
- Enright M., Newton J. (2004). *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach in Tourism Management* Vol 25, pp. 777-788
- Farrell, B. H., Twining-Ward, L. (2004) *Reconceptualizing Tourism in Annals of Tourism Research*, 31(2) pp.274-295.
- Faulkner B., Russell R. (2001) *Turbulence, chaos and complexity in tourism systems: a research direction for the new millennium.* in B. Faulkner, G. Moscardo E. Laws (a cura di), *Tourism in the 21st century: lessons from experience*. London: Continuum.
- Ferri M. A. (2012) *Dai territori alle destinazioni turistiche. Domanda, offerta, e competitività*. Milano: Franco Angeli
- Flagestad A and Hope C. A. (2001). *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective in Tourism Management*. Vol. 22, No. 5, pp. 445-461
- Foglio A. (2015) *Il marketing del turismo. Politiche e strategie di marketing per località, imprese e prodotti/servizi turistici*. Milano: Franco Angeli
- Formica S., Kothari T. H. (2008) *Strategic Destination Planning: Analyzing the Future of Tourism in Journal of Travel Research*, Vol 46 pp.355 – 368
- Franch M. (2002) *Destination Management: governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli
- Franch M. (2010) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill
- Franch M. (2010) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. Milano: McGraw-Hill Companies
- Franch M.; Martini U. (2012) *Elementi di governance nell'integrazione dello sviluppo regionale e del Destination Management. Il caso delle Alpi in Pechlaner*

- H., Panicia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Freeman R. E. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
 - Gallarza M. G., Saura I.G., Garcia H.C., (2002) *Destination Image: Towards A Conceptual Framework* in *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, pp. 56–78
 - Getz D. (1997) *Event management and event tourism, Cognizant, Communication Corporation*, New York
 - Gioia D. A., Corley K. G., Hamilton A. L. (2013) *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology* in *Organizational Research Methods*, Vol 16, pp. 15-31
 - Goymen K. (2000) *Tourism and governance in Turkey* in *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, pp. 1025-48
 - Håkansson H. I. Snehota (1989) *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy* in *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5, (3), pp. 187-200
 - Håkansson H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction approach*. Wiley: Chichester
 - Hu Y. B.; Ritchie J. R. (1993) *Measuring destination attractiveness: A contextual approach* in *Journal of Travel Research*, Vol. 32, (2), pp. 25-34
 - Human S. E.; Provan K.G. (2000) *Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise* in *Administrative Science Quarterly* Vol. 45 (2) pp. 327-365
 - Jóhannesson G.T. (2007) *Emergent Tourism: An Actor-Network Approach to Tourism Economies*, PhD Thesis. Roskilde: Department of Environmental, Social and Spatial Change, Roskilde University.
 - John Law (2007) 'Actor Network Theory and Material Semiotics,' version of 25th April, available at <http://www.heterogeneities.net/publications/Law2007ANTandMaterialSemiotics.pdf>

- Keller P. (2000) *Destination Marketing: Strategic areas of inquiry*” in Manente M., Cerato M. (a cura di) *From Destination to Destination Marketing and Management*. Venezia: Ciset, Edizione Libreria Editrice Cafoscarina
- Keller P. (2002) *Le Alpi: mito e realtà di un grande spazio turistico*, in Pechlaner H., Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Milano: Touring University Press
- Kickert W. (1997) *Public Governance in The Netherlands: an alternative to Anglo-American ‘managerialism in Public Administration*, Vol. 75, pp. 731-52
- Kooiman J. (1993) *Socio-political Governance*, in Kooiman J. (a cura di), *Modern Governance: New Government Society Interactions*. Sage: London
- Latour B. (1987) *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Latour B. (2005) *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Clarendon
- Laws E. (1995) *Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. Routledge, New York
- Legge regionale n. 11 del 14 giugno 2013” Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”
<http://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/DettaglioLegge.aspx?id=251477>
- Ludovici A. A., Furlani R. (2007) *Alpi e turismo trovare il punto di equilibrio*, Roma,: Stilgrafica srl
- M. Varotto, Ferrario V., (2011) *Abitare le terre alte*, in A. Carton, M. Varotto (a cura di) *Marmolada*. Verona, Cierre edizioni
- Macchiavelli A. (2004) *Il turismo della neve. Condizioni per operare in un contesto competitivo*. Milano: Quaderni di viaggi e turismo Franco Angeli
- Magliulo A. (2012) *Un modello per la competitività sostenibile delle destinazioni turistiche*, in *Rivista di scienze del turismo*, Vol. 2 pp. 51-77
- Manente M., Cerato M. (2000) *Understanding the destination as a system: A proposed methodology*, in M. Manente, M. Cerato (a cura di) *From Destination to*

Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products. Venezia: Cafoscarina

- Marchioro S. (2014) *Destination Management e Destination Marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche*, in Turismo e psicologia. Rivista interdisciplinare di studi, ricerche e formazione
- Martini U. (2002) “*Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di Destination Management nel turismo alpino*”, in Franch M (a cura di) *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli
- Martini U. (2005) *Management dei sistemi territoriali. Gestione e Marketing delle destinazioni turistiche*. Torino: Giappichelli
- Martini U. (2007) *Metodologia della ricerca* in S. Sciarelli (a cura di) *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Torino: Giappichelli
- Matzler K., Pechlaner H. (2000) *Strategie di acquisizione per le destinazioni turistiche*, in Pechlaner H., Weiermair K (a cura di) *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano, T.U.P Touring Editore.
- Medica T. (2003) *Distretti turistici, informatica e Destination Management System*. Università degli studi di Perugia. Facoltà di Economia
- Merriam S. (2009) *Qualitative Research: A guide to design and Implementation*, San Francisco: Jossey-Bass
- Minghetti V. (2002) *Il turista della neve in Italia. Profilo, esigenze, nuovi modelli di consumo* in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Mitchell R.K., Agle B. R., Wood D. J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* in *The Academy of Management Review*, Vol. 22, (4) pp. 853-886
- Nordin, S., Svensson, S. (2007) *Innovative Destination Governance: the Swedish ski resort of Åre* in *Entrepreneurship and Innovation*, Vol.8 (1), pp53–66

- Pearce D. G. (1997) *Competitive Destination Analysis in Southeast Asia* in *Journal of Travel Research* Vol.35 (4), pp. 16- 24
- Pechlaner H., Manente M. (2002) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Pechlaner H., (2002) *Il futuro delle Alpi come destinazione. Ipotesi di Destination management nel turismo alpino* in Franch M.(a cura di), *Destination Management: governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli
- Pechlaner H., (2012) *Introduzione* in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Pechlaner H., Paniccia P., Raich F., Valeri M., (2012) *Dal Destination Management alla Destination Governance: prospettive di gestione di Destinazioni Community e Corporate-based* , in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Pechlaner H., Zeni A., (2006) *La gestione della destinazione: contesti, metodi, problemi*, in Macchiavelli A. (a cura di) *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Milano, Franco Angeli
- Pechlaner H., Weiermair K. (2000) *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring University Press
- Pechlaner, H., Hedorfer, P. and Todter, N. (2008) *European destination management: challenges for product and brand Management* , in Conrady, R., Buck, M. (a cura di) *Trends and Issues in Global Tourism*, Springer: Berlin
- Petrillo C. S. (2012) *La dimensione relazionale e sistemica della destinazione* in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Porter, M., E., (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, London, Macmillan Press
- Pratt M.G. (2008) *Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American Journal* in *Organizational Research Methods* Vol.11 pp.481-509

- Raich F., Pechlaner H., Rienzer H., (2002) *Strategie per le destinazioni invernali*, in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Raich, F. (2006) *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten ein Ansatz für die Tourismus-Destination*. Wiesbaden; Duv
- Rispoli M., Tamma M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. Torino: Giappichelli
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Wallingford UK, CABI Publishing
- Ritchie, J.R.B., G.I. Crouch (1993) *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*, Atti del 43° congresso dell'Associazione Internazionale degli esperti scientifici del, 17-23 October, San Carlos de Bariloche, Argentina, 23-71
- Rohdes R.A.W. (2000) *The Governance Narrative: Key Findings and Lessons from the ESRC's Whitehall Programme in Public Administration*, Vol. 78 (2)pp. 345–363
- Sciarelli S. (2007) *Il Management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Torino: Giappichelli
- Sfodera, F. (2006) *Strumenti di Marketing, comunicazione e Management per le imprese turistiche nell'economia dell'esperienza*. Perugia: Morlacchi
- Siggelkow N. (2007) *Persuasion with case studies in Academy of Management Journal* Vol. 50 pp. 20 –24.
- Stella A. (1996) *Storia dell'Altopiano dei Sette Comuni-Economia e cultura*. Volume 2, Vicenza: Accademia Olimpica
- Stocker G. (1998) *Governance as theory: five propositions in International Social Science Journal*, Vol50 (155), pp.17-28
- Svensson B., Nordin, S., Flagestad, A. (2005) *A governance perspective on destination development-exploring partnerships, clusters and innovation systems in Tourism Review*, Vol. 60 (2), pp. 32-7

- Svensson B., Nordin, S. and Flagestad, A. (2006) *Destination governance and contemporary development models* in Lazzeretti, L. and Petrillo, C.S. (a cura di), *Tourism Local Systems and Networking*. Elsevier: Oxford
- Tamma M. (2002). *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli
- Tamma M. (2012) *Aspetti strategici della destination governance*, in Pechlaner H., Panicia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Thorelli, H.B. (1986) *Networks: Between Markets and Hierarchies* in *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (1) pp. 37-51
- Tracy S.J. (2010) *Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research* in *Qualitative Inquiry* Vol.16 pp. 837-851
- United Nations World Tourism Organization (January 2016) *World Tourism Barometer*. Vol.14, Advance Release
- United Nations World Tourism Organization (2015) *Tourism Highlights Edition*
- Valeri M., Russo G, Formisano V., (2012) *Aspetti strategici della destination governance* in Pechlaner H., Panicia P., Valeri M., Raich F., (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli
- Van der Duim V., Van Marwijk, R. (2006) *The implementation of an environmental management system for Dutch tour operators: an actor-network perspective* in *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.14 (5), pp. 449-472
- Van Looke K. (2015) *The Shaping of Nineteenth Century Mountain Guiding*, in “*Alpine Journal*” Vol. 119, pp. 273-283
- Varra L. (2012) *La destinazione turistica come prodotto di relazioni operative e cognitive: il ruolo dell’OTD nel governo delle relazioni interorganizzative e nei processi di sviluppo del territorio* in Varra L. (a cura di) *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa: competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell’osservatorio turistico di destinazione*. Firenze: University Press

- Viganò G. (2002) *Indicazioni di policy per lo sviluppo turistico della montagna*, in Pechlaner H., Manente M., (a cura di) *Manuale del turismo montano. Prospettive, cambiamenti e strategie di Management*. Milano: Touring University Press
- Wang Y., Krakover S. (2008) *Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?* In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 20, pp.126-141
- Watts, D.J. 2004. *The “new” science of networks* in *Annual Review of Sociology*, Vol.30, pp. 243–270
- Williamson O. (1998) *Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed*, *The Economist*, vol. 146
- WWF Italia (2007) *Alpi e turismo trovare il punto di equilibrio*. Roma, Stilgrafica srl
- Yin R. K. (1994) *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Newbury Park: Sage
- Yuksel F., Bramwell B. and Yuksel A. (2005) *Centralized and decentralized tourism governance in Turkey* in *Annals of Tourism Research*, Vol. 32 No. 4, pp. 859-86
- Zapata et al. (2011) *Can community-based tourism contribute to development and poverty alleviation? Lessons from Nicaragua* in *Journal Current Issues in Tourism* Vol. 14 (8) pp. 725-749

Sitografia

- <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2015-edition>
- <http://statistica.regione.veneto.it/jsp/linea.jsp>

Ringraziamenti

Con questa tesi magistrale si conclude il mio percorso universitario che in questi anni mi ha arricchito culturalmente e mi ha fatto crescere molto.

Colgo l'occasione per ringraziare in primo luogo la relatrice di questo lavoro, la professoressa Anna Moretti che con la sua grande disponibilità, umanità e tempestività, è sempre stata pronta a darmi le direttive e i giusti consigli per continuare al meglio il lavoro. Senza il suo aiuto tutto ciò non sarebbe stato possibile.

Ringrazio anche tutte le persone che mi hanno dato la loro disponibilità per le interviste e chi mi hanno fornito informazioni preziose per la ricerca.

Un grazie speciale va alla mia famiglia che per tutti questi anni mi ha permesso di continuare al meglio i miei studi.

Colgo l'occasione per ringraziare Stefano che mi è sempre stato vicino anche nei momenti di sconforto, e tutti gli amici e le fantastiche coinquiline che ho avuto il piacere di incontrare sulla mia strada e con le quali ho condiviso dei momenti indimenticabili.

Grazie di cuore a tutti voi!