

Dal Destination management alla destination
governance: prospettive di gestione di destinazioni
community e corporate based

di

Harald Pechlaner^{}, Sabine Pichler^{**}, Michael Volgger^{***}*

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Destination management e destination governance: assunti di base delle due teorie a confronto. – 2.1. La tesi del destination management. – 2.2. Le fasi preliminari della destination governance. – 2.3. I principi della destination governance. – 3. Fondamenti empirici dell'approccio di destination governance. – 3.1. Alternative funzionanti al Corporate Model. – 3.2. La necessità di un approccio pragmatico alla gestione della destinazione. – 4. Destination governance e approcci di gestione affini. – 5. Bibliografia

^{*} HARALD PECHLANER, Ordinario di Turismo e Direttore del Centro per l'Imprenditorialità, Università Cattolica di Eichstätt-Ingolstadt (Germania), Direttore scientifico dell'Istituto per lo Sviluppo Regionale e il Management del Territorio dell'Accademia Europea di Bolzano (EURAC research).

^{**}SABINE PICHLER, Ricercatrice presso l'Accademia Europea di Bolzano (Eurac research).

^{***}MICHAEL VOLGGER, Ricercatore presso l'Accademia Europea di Bolzano (Eurac research).

Il presente contributo è la traduzione in lingua italiana del seguente articolo: "Vom Destination Management zur Destination Governance - Steuerungsperspektiven im Spannungsfeld von Destination und Tourismusorganisation" in Anja Saretzki, Karlheinz Wöhler (a cura di), Destination Governance – Neue Ansätze zur Steuerung von Tourismusdestinationen, Berlin: Erich Schmidt Verlag 2012 (in corso di pubblicazione).

1. INTRODUZIONE

Complici di una progressiva riduzione dei prezzi dei voli aerei e di ampie misure di liberalizzazione e della deregulation, gli anni Novanta sono stati caratterizzati da una crescente internazionalizzazione del mercato turistico sul lato dell'offerta (Pechlaner, 1998; Bieger, 2002; Socher e Tschurtschenthaler, 2002). La concorrenza sempre più agguerrita portò molte delle tradizionali destinazioni turistiche europee a registrare nuovamente una stagnazione del numero dei pernottamenti dopo decenni di crescita ininterrotta (Pechlaner e Tschurtschenthaler, 2003).

In risposta a tale situazione, a partire dalla metà degli anni Novanta in molte destinazioni europee con strutture di modeste dimensioni iniziò a farsi strada il concetto di "gestione della destinazione", o *destination management* per usare il termine inglese (si vedano ad esempio: Pechlaner e Weiermair, 1999; Tschurtschenthaler, 1999; Bieger, 2002; Socher e Tschurtschenthaler, 2002). Il presupposto era che, data la tipica struttura "a pacchetto" del prodotto turistico e le modeste dimensioni ereditate dal passato di molte destinazioni turistiche rappresentavano uno svantaggio competitivo ed erano quindi responsabili della conseguente perdita di quote di mercato (Tschurtschenthaler, 1999; Bieger, 2002; Pechlaner e Tschurtschenthaler, 2003). Si ritenne così che in determinate circostanze, la soluzione ideale fosse rappresentata da una gestione coordinata della destinazione nella sua globalità per mano di enti o istituzioni centrali. L'esempio per eccellenza divenne la nave da crociera, luogo nel quale è possibile gestire in modo integrato tutto il pacchetto di prestazioni turistiche (Bieger, 1999). Le varianti in discussione erano essenzialmente due: la gestione centrale attraverso organizzazioni turistiche relativamente influenti (Destination Management Organisations - DMO) o l'integrazione organizzativa della filiera dei servizi e la loro gestione come "resort".

Il maggior numero di nozioni tratte dall'economia delle istituzioni e dalle scienze politiche confluite nella ricerca sul turismo ha portato negli ultimi anni ad una evoluzione del concetto di destination management, introducendo quello di destination governance (Raich,

2006). Quest'ultimo destination management ha il grado di spiegare se alcune raccomandazioni avevano sortito l'effetto

Il cambiamento constatato di alcune che il concetto di destination management, di conseguenza le esigenze delle destination governance può apporre alla maggiore flessibilità possono essere per conseguenza, si possono

L'obiettivo con destination governance (Dwyer e Kim, 2003). La teoria del destination management ha lo scopo una gestione modalit  per organizzazioni possibile (Bieger, 1999) distinguo sugli aspetti di gestione nel ragionamento di condizioni nella prospettiva di perdite definitivamente come una variante tipiche come il mercato. In questo contesto

- 1) la gestione dell'offerta vale a dire la gestione un'impresa, non alternative di mercato
- 2) di conseguenza circostanze e alla scelta dell'apporto costi di transazione (Pechlaner e Raich)

prezzi dei voli aerei e deregulation, gli anni a una crescente sul lato dell'offerta (Tschurtsenthaler, 2002). molte delle tradizionali e nuovamente una do decenni di crescita (2003). Dalla metà degli anni strutture di modeste o di "gestione della sare il termine inglese Weiermair, 1999; e Tschurtsenthaler, struttura "a pacchetto" ereditate dal passato di ano uno svantaggio conseguente perdita di (Bieger, 2002; Pechlaner i che in determinate entata da una gestione ità per mano di enti o divenne la nave da modo integrato tutto il (1999). Le varianti in la gestione centrale lativamente influenti (DMO) ol'integrazione gestione come "resort". onomia delle istituzioni sul turismo ha portato oncepto di destination on governance (Raich,

2006). Quest'ultimo ha soppiantato in parte la discussione sul destination management anche perché il modello gestionale era in grado di spiegare solo in modo limitato gli sviluppi concreti e, inoltre, alcune raccomandazioni per l'azione che ne erano derivate non avevano sortito l'effetto sperato.

Il cambiamento di prospettiva nel turismo è dato dalla constatazione di alcune carenze, riconducibili in gran parte al fatto che il concetto di destination management non è abbastanza ampio e, di conseguenza, è troppo poco flessibile per rispondere alle esigenze delle diverse realtà. Al contrario, l'idea di destination governance può apparire abbastanza vaga ma in compenso, grazie alla maggiore flessibilità del concetto, le specifiche circostanze possono essere prese maggiormente in considerazione e, di conseguenza, si possono ideare delle soluzioni su misura.

L'obiettivo comune del destination management e della destination governance è migliorare la competitività delle destinazioni (Dwyer e Kim, 2003; Paskaleva-Shapira, 2007; Wang e Xiang, 2007). La teoria del destination management degli esordi propone a questo scopo una gestione coordinata della destinazione e discute le modalità per organizzare tale gestione nel modo più efficiente possibile (Bieger, 1996). La destination governance punta a fare dei distinguo sugli aspetti della gestione: il successo di un meccanismo di gestione nel raggiungere gli obiettivi diventa esplicitamente una questione di condizioni quadro specifiche. Ciò significa che, alla fine, nella prospettiva di destination governance la gestione gerarchica perde definitivamente la posizione di predominio e viene definita come una *variante* di gestione (importante quanto altre varianti tipiche come il mercato e la rete).

In questo contesto intendiamo dimostrare le seguenti ipotesi:

- 1) la gestione della destinazione di tipo centralistico-gerarchico – vale a dire la gestione unitaria di una destinazione come se fosse un'impresa, non è da preferire in ogni circostanza alle soluzioni alternative di mercato e di rete;
- 2) di conseguenza, la forma di gestione deve essere adeguata alle circostanze e alle condizioni quadro contingenti e, in particolare, la scelta dell'approccio dovrebbe dipendere da tre fattori quali: *i costi di transazione, gli obiettivi e le condizioni quadro residue* (Pechlaner e Raich, 2006);

- 3) l'apertura e la genericità del concetto di "governance della destinazione" porta con sé un cambiamento di prospettiva che rende più semplice considerare la gestione della destinazione come una forma speciale di gestione; così si possono valutare affinità, differenze e interazioni con altre dimensioni di gestione (governance regionale, governance aziendale, governance politica ecc.).

2. DESTINATION MANAGEMENT E DESTINATION GOVERNANCE: ASSUNTI DI BASE DELLE DUE TEORIE A CONFRONTO

2.1. LA TESI DEL DESTINATION MANAGEMENT

Le destinazioni sono da intendere come "combinazioni di prodotto/mercato" (Matzler e Pechlaner, 1999) oppure come "unità competitive" (Bieger, 1996). Tipicamente l'ospite presso una destinazione consuma una "concatenazione di servizi"; tuttavia in molte località le singole prestazioni che compongono tale catena vengono fornite da imprese indipendenti tra loro (Bieger, 1999). Le destinazioni dispongono di una molteplicità di risorse comuni collegate tra di loro da un intreccio complesso di relazioni (Bieger, 2002). È l'ospite stesso, in base ai suoi bisogni individuali, ad attivare la sequenza di prestazioni appropriata (Bieger e Beritelli, 2006).

Compito del destination management è curare la commercializzazione e il posizionamento comune di questo pacchetto di prestazioni che viene definito "destinazione". Le sfide tipiche consistono nel generare una "*unique selling proposition*" - una proposta esclusiva di vendita, distintiva rispetto ad altre combinazioni di prodotto-mercato, nell'identificare gruppi di clienti desiderosi di usufruire dei prodotti e delle prestazioni, nel coordinare e concertare i singoli componenti dell'offerta.

Il destination management può essere interpretato sia in modo istituzionale, sia funzionale (Tschurtschenthaler, 1999). L'approccio istituzionale comprende "le istanze guida con le loro competenze decisionali e di disposizione" (Tschurtschenthaler, 1999), mentre l'approccio funzionale considera il controllo, la pianificazione, l'organizzazione e la gestione. Questa gestione della destinazione

dovrebbe avvenire a livello di destination management. Le "reti di imprese" devono essere gestite (Bieger, 1999).

Il destination management è una misura correttiva e delle strutture prevalentemente funzionali (Bieger, 2000; Socher e Socher, 2000). Socher e Socher (2000) assegna al destination management il compito di garantire il quadro strategico dei diversi gruppi di imprese, tenendo conto delle esigenze del mercato (Kaspar, 1995; Bieger, 1999).

Se la destination management è una strategia, com'è il destination management, si riesce a operare in base alle esigenze del mercato e anche le organizzazioni particolari esse stesse subiscono un cambiamento e di conseguenza si

2.2. LE FASI PRELIMINARI

Il destination management gerarchica delle destination management. Heath e Wall, 1999, qualcosa di impreciso (Heath e Wall, 1999) cresciute nel corso del tempo (Heath e Wall, 1999) rivelate sotto forma di destination management (Tschurtschenthaler e Raich, 2006). La domanda della domanda di destination management (1999), citando l'

di "governance della
to di prospettiva che
ne della destinazione
i si possono valutare
dimensioni di gestione
tendiale, governance

GOVERNANCE:

ONTO

ome "combinazioni di
) oppure come "unità
l'ospite presso una
di servizi"; tuttavia in
pongono tale catena
ro (Bieger, 1999). Le
à di risorse comuni
so di relazioni (Bieger,
individuali, ad attivare
e Beritelli, 2006).

ment è curare la
comune di questo
destinazione". Le sfide
"colling proposition" - una
o ad altre combinazioni
di clienti desiderosi di
ordinare e concertare i

interpretato sia in modo
ler, 1999). L'approccio
on le loro competenze
thaler, 1999), mentre
llo, la pianificazione,
one della destinazione

dovrebbe avvenire nel modo più coordinato possibile secondo il destination management (Bieger, 1996). Infatti, le destinazioni sono "reti di imprese che rappresentano imprese virtuali. Ecco perché devono essere gestite in modo estensivo e trasversale" (Bieger, 1999).

Il destination management trova giustificazione anche come misura correttiva del fenomeno del fallimento del mercato da un lato, e delle strutture di costo svantaggiose legate alle dimensioni prevalentemente piccole delle aziende dall'altro (Flagestad e Hope, 2000; Socher e Tschurtschenthaler, 2002). La teoria classica assegna al destination management altri compiti fondamentali: garantire il quadro normativo per tutelare la coesione a lungo termine dei diversi gruppi di interesse; mantenere la competitività strategica tenendo conto delle risorse ed infine assicurare la gestione operativa (Kaspar, 1995; Bieger, 2002; Fischer, 2009).

Se la destinazione viene gestita come un'unità operativa strategica, com'è nell'intento dell'approccio classico di destination management, si devono creare le premesse organizzative per riuscire a operare, anche in modo rapido e flessibile, rispondendo alle esigenze del mercato, dei prodotti e delle stagioni. Questo pone anche le organizzazioni turistiche di fronte a sfide importanti, in particolare esse devono assicurare di essere disponibili al cambiamento e di possedere capacità innovativa (Pechlaner, 1998).

2.2. LE FASI PRELIMINARI DELLA DESTINATION GOVERNANCE

Il destination management postula la gestione centralistico-gerarchica delle destinazioni, ma con riserva. Fin dalle sue origini nel destination planning la prospettiva degli stakeholder è apparsa come qualcosa di imprescindibile, da inserire ad ogni costo (Inskip, 1991; Heath e Wall, 1992). Di fatto le strutture organizzative atomizzate cresciute nel corso del tempo in molte destinazioni (europee) si sono rivelate sotto molti punti di vista rigide e resistenti ai cambiamenti (Tschurtschenthaler, 1999; Pechlaner e Sauerwein, 2002; Pechlaner e Raich, 2006). Anche l'eterogeneità e la complessità dell'offerta e della domanda non facilitano per nulla la trasposizione di un approccio centralistico, e ciò porta Tschurtschenthaler ad affermare (1999), citando l'esempio del turismo alpino che: "Ci sono ottimi

motivi per mantenere strutture decisionali di tipo decentrato nel turismo alpino."

L'osservazione del contesto reale mette in luce i punti deboli degli approcci centralistici a livello analitico: non avendo una rilevanza pratica, i modelli di gestione gerarchica sono di poco aiuto nello spiegare la realtà empirica, perlomeno in Europa (Socher e Tschurtschenthaler, 2002). Solo poche destinazioni europee hanno seguito un percorso di sviluppo conforme al modello gerarchico-centralistico.

Di fronte a tale situazione, soprattutto nella svolta del millennio, si sono fatte largo ed hanno incontrato molti favori le concezioni bipolari (e le relative varianti multipolari) che contrappongono a modelli piuttosto gerarchici di DMO, modelli comunitari esplicitamente eterarchici. Sono approcci che mirano ad avere maggiore rilevanza pratica e forza analitica. In tal modo si avvicinano abbastanza all'idea della destination governance e possono essere visti come "fasi preliminari" di quest'ultima.

Un contributo classico che rientra in questa categoria è il modello di Flagestad e Hope (2001) sulle strutture organizzative di una destinazione (figura 1). Gli autori in questione distinguono due strutture paradigmatiche: il *community model*, che viene spesso associato alla realtà delle tradizionali destinazioni europee, e il *corporate model*. Nell'accezione del *community model* la destinazione si caratterizza per una moltitudine di imprese indipendenti che operano in modo decentrato, senza che nessuna sia significativamente più potente dell'altra. Il compito di coordinamento spetta in questo caso all'amministrazione pubblica locale e/o all'organizzazione turistica locale e segue i principi della teoria degli stakeholder. Una struttura organizzativa che corrisponde al *corporate model*, invece, è dominata da operatori più o meno grandi e potenti, prevalentemente del settore privato. La destinazione può quindi essere gestita centralmente e come un'impresa unitaria – quindi proprio secondo lo spirito della filosofia del destination management. Anche per Flagestad e Hope il *corporate model* rimane la soluzione ottimale, il punto d'arrivo del cambiamento organizzativo per una maggiore efficienza. Ciò significa che, in ultima analisi, l'obiettivo continua a essere quello di applicare alle destinazioni concetti imprenditoriali di provata efficacia, possibilmente senza grandi adattamenti. Tuttavia Flagestad e Hope riconoscono che il *community*

model decentrato è sostenibile grazie al

Una sfida in tal più preciso possibile. Così, in alternativa proposti anche m organizzativa delle de tabella a quattro camp risultano da una com terminologia dell'ana "centralizzazione siste noti – perlomeno dal relazionale e bassa (elevata densità relazi presentano nella loro relazionale ed eleva (elevata densità relaz di una destinazione ir della valutazione qua categorie afferenti all specifico, i valori critic

La Fig. 1 evid differenze dei due Flagestad e Hope (concreta avviene in l propongono criteri Flagestad e Hope s Bodega et al. In line: della categorizzazione di centralizzazione ne che le due categorie *corporate model* sor ma non da quello co Hope comprende qu *model* e *constellatio* Flagestad e Hope vi modelli del *corporativ*

tipo decentrato nel

in luce i punti deboli
o: non avendo una
ca sono di poco aiuto
in Europa (Socher e
azioni europee hanno
il modello gerarchico-

la svolta del millennio,
ci favorì le concezioni
e contrappongono a
unitari esplicitamente
re maggiore rilevanza
no abbastanza all'idea
essere visti come "fasi

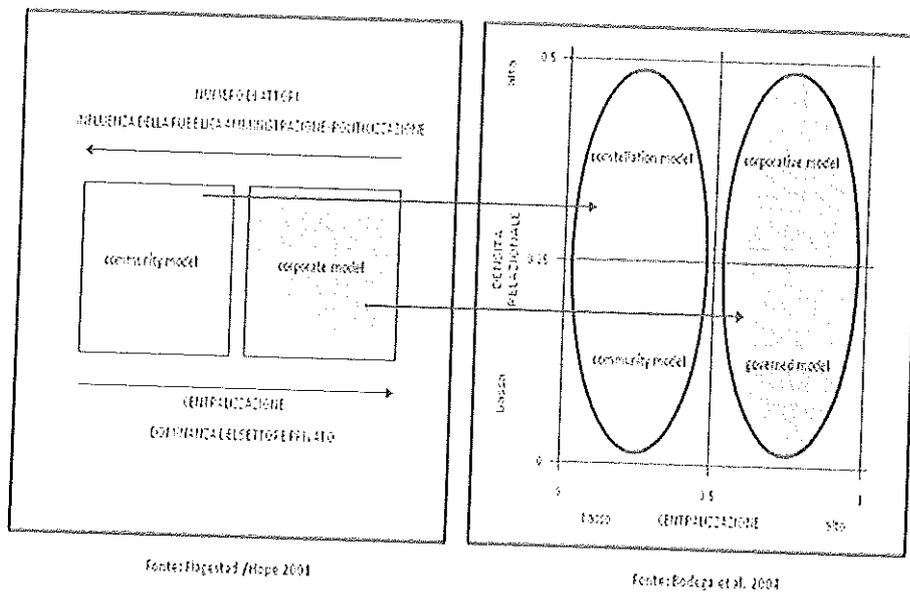
questa categoria è il
ulture organizzative di
stione distinguono due
el, che viene spesso
nazioni europee, e il
community model la
olitudine di imprese
senza che nessuna sia
mpito di coordinamento
pubblica locale e/o
ncipi della teoria degli
orrisponde al *corporate*
meno grandi e potenti,
stinazione può quindi
resa unitaria – quindi
stination management.
del rimane la soluzione
rganizzativo per una
lultima analisi, l'obiettivo
e destinazioni concetti
ilmente senza grandi
scono che il *community*

model decentrato offre determinati vantaggi sul fronte della
sostenibilità grazie al maggiore coinvolgimento degli stakeholder.

Una sfida in tal senso è rappresentare e classificare nel modo
più preciso possibile le destinazioni alla luce della loro effettiva realtà.
Così, in alternativa alle classificazioni unidimensionali, vengono
proposti anche modelli bidimensionali della configurazione
organizzativa delle destinazioni. Bodega et al. (2004) presentano una
tabella a quattro campi dei tipi di destinazione (figura 1). I quattro tipi
risultano da una combinazione di due dimensioni estrapolate dalla
terminologia dell'analisi di rete: la "densità relazionale" e la
"centralizzazione sistemica". Accanto ai tipi del *community model* già
noti – perlomeno dal punto di vista terminologico – (bassa densità
relazionale e bassa centralizzazione) e del *corporate model*
(elevata densità relazionale ed elevata centralizzazione), i due autori
presentano nella loro teoria anche il *governed model* (bassa densità
relazionale ed elevata centralizzazione) e il *constellation model*
(elevata densità relazionale e bassa centralizzazione). L'inserimento
di una destinazione in una determinata categoria avviene sulla base
della valutazione quantitativa della sua struttura a rete, anche se le
categorie afferenti alle teorie di rete che sono state scelte e, nello
specifico, i valori critici definiti sono ancora oggetto di discussione.

La Fig. 1 evidenzia ancora una volta i punti in comune e le
differenze dei due modelli presentati: mentre nel modello di
Flagestad e Hope (2001) la classificazione di una destinazione
concreta avviene in base a criteri qualitativi, Bodega et al. (2004)
propongono criteri quantitativi. Il modello unidimensionale di
Flagestad e Hope si contrappone al modello bidimensionale di
Bodega et al. In linea di principio, l' unica dimensione usata ai fini
della categorizzazione da Flagestad e Hope equivale alla dimensione
di centralizzazione nell'approccio di Bodega et al. (2004). Ne deriva
che le due categorie definite nei due modelli come *community* e
corporate model sono sovrapponibili dal punto di vista *terminologico*
ma non da quello *contenutistico*. Il *community model* di Flagestad e
Hope comprende quelli che Bodega et al. definiscono *community*
model e *constellation model* . Per contro, il *corporate model* di
Flagestad e Hope viene suddiviso da Bodega et al. nei due sotto-
modelli del *corporate model* e del *governed model* (Fig. 1).

Figura 1. - Il modello di Flagestad e Hope (2001) e il modello di Bodega et al. (2004) a confronto



rappresentabile. Diversi elaborando un modello di gestione (centralism determinato contesto differenziare i diversi governance.

2.3. I PRINCIPI DELLA

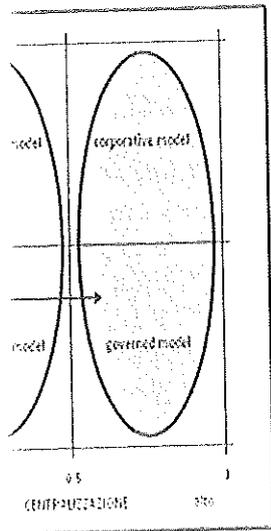
Dal punto di vista deriva in buona misura sua applicazione alle i dei costi di transazione principalmente concernono sistemiche (Granovetter, 1985; W

Dal punto di vista può essere intesa come di coordinamento operativa ampia definizione per diverse forme di gestione e comprensione ampia destination governance attori parzialmente autogestiti (Bodega et al. 2005; Raich, 2006) tratta di un elemento prospettiva l'importanza diminuisca, non significa dall'autogestione privata i punti estremi di un sistema significa che l'autogestione gerarchica (accanto a modi più disparati (Pechlaner e Raich 2006) Governance – mercato parte dei casi o si sovrappongono nel corso del tempo. una combinazione ed interazione una parte importante

Un'ulteriore proposta di classificazione delle forme di gestione e di organizzazione viene da Socher e Tschurtschenthaler (2002) che identificano tre varianti. Analogamente a Flagestad e Hope essi fanno una distinzione tra un "approccio imprenditoriale puro" ispirato agli esempi degli Stati Uniti d'America, che corrisponde al *corporate model*, e un "approccio cooperativo" sviluppatosi soprattutto in Europa e in particolare nelle Alpi, che corrisponde al *community model*. Presentano inoltre una terza alternativa, il cosiddetto "approccio decentrato", che comprende aziende di destination management poco rappresentate in Europa dedite alla messa a punto di pacchetti di viaggio per i clienti.

I tre modelli esposti possono essere definiti in un certo modo i precursori della discussione sulla destination governance. Quello che li distingue da quest'ultima è il fatto che si concentrano sempre e comunque su interventi di gestione lineari e chiaramente separabili (Pechlaner e Raich 2006): benché all'approccio aziendale gerarchico venga contrapposto un modello cooperativo, la vera complessità della gestione della destinazione non è ancora sufficientemente

modello di Bodega et al.



Fonte: Bodega et al. 2004

elle forme di gestione e
Schenthaler (2002) che
stad e Hope essi fanno
"modello puro" ispirato agli
risponde al *corporate*
appropositi soprattutto in
risponde al *community*
alternativa, il cosiddetto
aziende di destination
dedite alla messa a

definiti in un certo modo i
governance. Quello che
concentrano sempre e
chiaramente separabili
modello aziendale gerarchico
modello, la vera complessità
ancora sufficientemente

representabile. Diventa possibile addentrarsi nella complessità solo elaborando un modello che permetta di combinare entrambi i principi di gestione (centralismo/gerarchia e decentralismo/eterarchia) in un determinato contesto spazio-temporale. Bisogna, in questo senso, differenziare i diversi *livelli* di gestione nell'approccio di destination governance.

2.3. I PRINCIPI DELLA DESTINATION GOVERNANCE

Dal punto di vista teorico il concetto di destination governance deriva in buona misura dalla teoria dei costi di transazione e dalla sua applicazione alle realtà turistiche (Williamson, 1999). L'approccio dei costi di transazione, specifico per ogni impresa e quindi principalmente concentrato sugli attori, è stato tuttavia arricchito da nozioni sistemiche nate nell'ambito della teoria delle reti (Granovetter, 1985; Wang e Xiang, 2007).

Dal punto di vista della definizione, la destination governance può essere intesa come un concetto olistico, che comprende tutti i tipi di coordinamento operativo tra gli attori di una destinazione. Questa ampia definizione permette di mettere insieme i vantaggi delle diverse forme di gestione, arrivando in tal modo ad una comprensione ampia dell'azione collettiva (Raich, 2006). La destination governance concepisce la destinazione come una rete di attori parzialmente autonomi (Pechlaner e Raich, 2005; Svensson *et al.* 2005; Raich, 2006; Nordin e Svensson, 2007; Wang, 2008). Si tratta di un elemento fondante della teoria. Sebbene in questa prospettiva l'importanza relativa dei componenti gerarchici diminuisca, non significa che la guida gerarchica venga sostituita dall'autogestione privata. Al contrario, entrambe vengono considerate i punti estremi di un continuum di possibili mezzi di gestione. Ciò significa che l'autogestione spinta dal mercato e la gestione gerarchica (accanto alla gestione della rete) possono combinarsi nei modi più disparati (Pechlaner e Raich, 2006). Le diverse forme di Governance – mercato, gerarchia e rete – coesistono nella maggior parte dei casi o si sovrappongono; inoltre, sono destinate a cambiare nel corso del tempo (Wang e Xiang, 2007; Wang, 2008). Il tipo di combinazione ed interazione dei diversi meccanismi di gestione è una parte importante del piano di ricerca della destination

governance (Pechlaner e Raich, 2005; Wang e Xiang, 2007): "La questione che si pone [...] è quali modelli di struttura possano essere impiegati nei diversi settori [e fasi], in modo da esprimere al meglio i vantaggi in essi insiti e garantire uno sviluppo competitivo della destinazione (Pechlaner e Raich, 2006).

La destination governance si distingue dal destination management almeno su due punti: primo, la forma di gestione centralistica delle destinazioni perde di significato; secondo, l'esigenza di trovare un modello di gestione *universalmente valido* è presente solo in parte. Ecco perché è anche giustificato classificare la destination governance come un approccio relativistico o idiosincratico (Nordin e Svensson, 2007; Wang, 2008; D'Angella e Go, 2009). Si è alla ricerca di soluzioni pragmatiche che tengano conto dell'unicità delle destinazioni; viene invece considerata con un certo scetticismo l'idea di una trasponibilità indifferenziata di soluzioni modello (Nordin e Svensson, 2007).

La flessibilità dell'approccio riduce la possibilità di tradurre i suoi principi fondamentali in variabili matematiche. Sono due le contromisure possibili. Primo, bisogna lavorare sulle condizioni quadro specifiche di una destinazione che fungono da base per la scelta del meccanismo di gestione adeguato e trovare il modo di descriverle con variabili pertinenti. Pechlaner e Raich (2006) propongono di basare la decisione sulla forma di gestione su tre fattori: *costi di transazione, obiettivi e condizioni quadro residue*. Di fatto, il mercato, la gerarchia e la rete generano costi di transazione più o meno elevati in funzione della frequenza, dell'incertezza e della specificità delle transazioni (costi di ricerca, di trattativa, di sorveglianza, ecc.) (Williamson, 1999; Resch, 2009). Secondo Williamson (1999), la Governance - intesa come modo di risparmiare sui costi di transazione ("*economizing on transaction costs*") - indica come adeguarsi efficientemente alle strutture di costi di transazione prevalenti in un dato momento, in particolare tramite la creazione di istituzioni e organizzazioni necessarie allo scopo (le "strutture di gestione"). Per decidere quale sia il meccanismo di gestione adeguato, oltre ai costi di transazione bisogna tenere conto anche degli *obiettivi* di sviluppo della destinazione. Un orientamento all'innovazione ad esempio induce soluzioni collegate al mercato o alla rete che garantiscono la necessaria flessibilità; se, per contro, l'obiettivo principale è impedire una situazione di fallimento del

mercato si preferiranno (Socher e Tschurtschenthaler, 2009).

L'applicabilità dell'approccio "destination governance" si inserisce in un contesto in cui questo modo diventa più flessibile. In questo modo diversi meccanismi di gestione si fanno tesoro del lavoro regionale (Benz e Föllmer, 2009). È importante distinguere il *livello di governance* applicato nei due livelli di governance: la governance di destinazione è più flessibile e dalla cooperazione e dalla cooperazione nel contesto istituzionale si differenzia da quella comune all'interno del settore. La cooperazione flessibile è "guardiana" tra i vari livelli di governance (Pechlaner *et al.*, 2011). Il modello strutturale urbano è una configurazione di gestione che si evolve nel corso del tempo (Wang e Xiang, 2007). Un modello troppo statico è inadeguato poiché nelle diverse fasi di sviluppo la cooperazione e del contesto istituzionale di gestione.

e Xiang, 2007): "La
uttura possano essere
esprimere al meglio i
po competitivo della

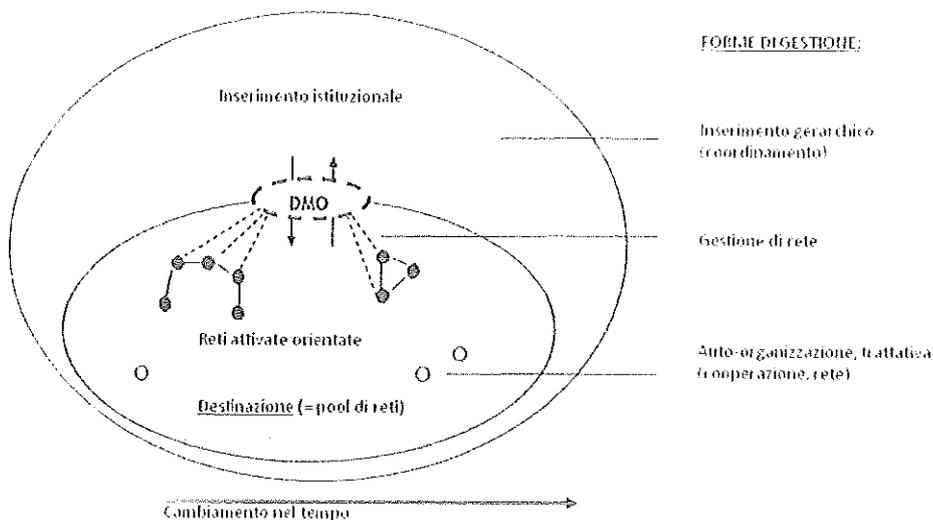
gue dal destination
la forma di gestione
significato; secondo,
iversalmente valido è
giustificato classificare
occcio relativistico o
ng, 2008; D'Angella e
matiche che tengano
ce considerata con un
fferenziata di soluzioni

sibilità di tradurre i suoi
tiche. Sono due le
orare sulle condizioni
ngono da base per la
, e trovare il modo di
ner e Raich (2006)
ma di gestione su tre
oni quadro residue. Di
no costi di transazione
, dell'incertezza e della
erca, di trattativa, di
sch, 2009). Secondo
ne modo di risparmiare
saction costs") – indica
di costi di transazione
tramite la creazione di
scopo (le "strutture di
ccanismo di gestione
na tenere conto anche
one. Un orientamento
collegate al mercato o
sibilità; se, per contro,
ione di fallimento del

mercato si preferiranno approcci di gestione tendenti alla gerarchia (Socher e Tschurtschenthaler, 2002; Pechlaner e Raich, 2006).

L'applicabilità dell'approccio di destination governance può essere ulteriormente migliorata se nella strutturazione del sistema "destinazione" si inserisce la distinzione tra due livelli di gestione. In questo modo diventa più facile gestire la presenza concomitante di diversi meccanismi di gestione. A tale proposito Raich (2006), facendo tesoro dei lavori preliminari per la ricerca sulla governance regionale (Benz e Fürst, 2003; Fürst, 2004), raccomanda di distinguere il *livello di destinazione* vero e proprio dal livello del *contesto istituzionale* poiché tendenzialmente le forme di gestione applicate nei due livelli sono diverse (fig. 2). Il livello della destinazione è più caratterizzato dall'autogestione, dalla cooperazione e dalla capacità degli attori di costruire reti. Invece, il contesto istituzionale stabilisce gerarchicamente un quadro d'azione comune all'interno del quale si possono configurare soluzioni di cooperazione flessibili. Le organizzazioni turistiche fungono da "guardiani" tra i vari livelli e possono supportare l'attivazione delle reti (Pechlaner *et al.*, 2011). Risulta anche sensato inserire in questo modello strutturale una visione di processo, in quanto ogni configurazione di gestione è inesorabilmente esposta a cambiamenti nel corso del tempo (Wang, 2008). Nella maggior parte dei casi avere un modello troppo statico non aiuta nemmeno a raggiungere lo scopo poiché nelle diverse fasi dello sviluppo della destinazione, della cooperazione e del contesto vengono richieste anche diverse configurazioni di gestione (Fig. 2).

Figura 2 - Livelli di gestione della destinazione (che si ispirano a Raich 2006)



Il concetto di gestione impiegato nella destination governance è flessibile, ad ampio raggio e valorizza la struttura a rete. Grazie a tali caratteristiche riesce a tenere conto sia del processo di sviluppo storico contraddistinto dal decentralismo, sia della complessità e delle circostanze della maggior parte delle destinazioni tradizionali. Inoltre, presentando le due euristiche, garantisce un equilibrio tra flessibilità teorica e applicabilità pratica. Ne deriva un'attitudine empirica della destination governance che verrà discussa più ampiamente nei seguenti paragrafi.

3. FONDAMENTI EMPIRICI DELL'APPROCCIO DI DESTINATION GOVERNANCE

3.1. ALTERNATIVE FUNZIONANTI AL CORPORATE MODEL

Il Corporate Model del quale si è trattato e la sua caratteristica gestione centralizzata sono difficilmente applicabili nella pratica.

Diversamente da qua management, le destir come imprese. I limit universalistica emerg destinazione Naturno e

Naturno è una loc Merano. Sin dall'inizio quale riferimento la sta: è stata percepita come un avvio all'insegna dell di strutture, a partire c prima una stagnazione arrivi. Tra il 1985 e il cessato la loro attività'

Dal 2000 la desti alla crescita. Tale fase i strutturali che hanno sviluppo del prodotto. l'offerta ricettiva della d alberghi a 1 o 2 stelle, lavorato a nuovi stanc dimezzare il numero alberghi a 1 o 2 stelle, numero di strutture ap alberghi a 3, 4 e 5 dell'offerta si osserva i della qualità. La destina temi "famiglia", "passe tema "wellness alpino modifiche hanno conse nel frattempo un profilo

Gli sviluppi descri cui il primo è rapprese degli attori coinvolti. Ne strutture turistiche di destinazione lavorand turistico. È stato così p sistema di gestione di comunità, senza perde lavorato insieme alla de

ispirano a Raich 2006)

FORNITURE DIGESTIONE:

Inserimento gerarchico
(coordinamento)

Gestione di rete

Auto-organizzazione, trattativa
(cooperazione, rete)

destination governance è
tra a rete. Grazie a tali
processo di sviluppo
a della complessità e
destinazioni tradizionali.
ntisce un equilibrio tra
e deriva un'attitudine
e verrà discussa più

NO DI DESTINATION

TE MODEL

o e la sua caratteristica
applicabili nella pratica.

Diversamente da quanto asserito dai principi del destination management, le destinazioni si prestano poco ad essere gestite come imprese. I limiti di un Corporate Model di impostazione universalistica emergono chiaramente dall'esempio della destinazione Naturno e del suo sviluppo.

Naturno è una località altoatesina sita in Val Venosta, vicino a Merano. Sin dall'inizio del suo sviluppo turistico Naturno ha avuto quale riferimento la stazione termale meranese e molto rapidamente è stata percepita come un'alternativa economica a quest'ultima. Dopo un avvio all'insegna della crescita costante di pernottamenti e numero di strutture, a partire dalla metà degli anni Ottanta si è registrata prima una stagnazione, poi una riduzione dei pernottamenti e degli arrivi. Tra il 1985 e il 1999 il 37% delle strutture ricettive hanno cessato la loro attività (Astat, 2010).

Dal 2000 la destinazione è tornata a registrare una tendenza alla crescita. Tale fase è stata caratterizzata soprattutto da modifiche strutturali che hanno interessato sia la struttura ricettiva, sia lo sviluppo del prodotto. Rispetto al 1990, anno in cui a dominare l'offerta ricettiva della destinazione erano alloggi privati, agriturismi e alberghi a 1 o 2 stelle, nella fase del rilancio della destinazione si è lavorato a nuovi standard di qualità. Tali sforzi hanno portato a dimezzare il numero complessivo di alloggi privati, agriturismi e alberghi a 1 o 2 stelle, mentre è aumentato in modo significativo il numero di strutture appartenenti al segmento più alto, quello degli alberghi a 3, 4 e 5 stelle. Anche nello sviluppo del prodotto e dell'offerta si osserva la medesima tendenza ad un miglioramento della qualità. La destinazione Naturno ha sviluppato in modo mirato i temi "famiglia", "passeggiate" e "bicicletta", ai quali si aggiunge il tema "wellness alpino" con l'utilizzo di prodotti regionali. Queste modifiche hanno consentito a Naturno di riposizionarsi e di acquisire nel frattempo un profilo proprio, distinto da quello dei concorrenti.

Gli sviluppi descritti possono essere ricondotti a due fattori, di cui il primo è rappresentato dalla nuova modalità di collaborazione degli attori coinvolti. Negli anni del declino gran parte delle quasi 300 strutture turistiche di Naturno si è dedicata allo sviluppo della destinazione lavorando a linee guida trasversali per il settore turistico. È stato così possibile organizzare in modo più efficace un sistema di gestione della destinazione fortemente promosso dalla comunità, senza perdere di vista la comunità stessa. Gli attori hanno lavorato insieme alla definizione di nuovi valori e temi e hanno messo

la gestione della destinazione su nuovi binari. Attraverso la collaborazione formale ed informale è stato possibile trasformare la rete in una sorta di sistema di controllo sociale.

Il secondo fattore decisivo è stata la costituzione di una nuova forma di cooperazione sul lato dell'offerta, che porta il nome di "Dolce Vita Hotels", della quale fanno parte i principali alberghi locali del segmento 4 e 5 stelle. L'iniziativa è partita come semplice cooperazione nel campo del marketing, ma dopo il successo riportato in tale ambito i partecipanti hanno spinto per una più stretta collaborazione anche nel settore dello sviluppo di prodotto e nel servizio. Decisivo per il successo della destinazione Naturno è il fatto che tale alleanza non agisce da attore indipendente che si occupa in modo centralistico ed esclusivo della gestione della destinazione, bensì come una parte della più estesa rete locale. Da alcuni anni le organizzazioni turistiche locali (DMO) e gli alberghi Dolce Vita collaborano sui temi dello sviluppo di Naturno e cercano di coinvolgere nel processo anche altri attori del settore turistico. In tal modo è stato possibile trasferire il concetto di qualità del circuito "Dolce Vita Hotels" all'intera destinazione ed elaborare temi consoni insieme ad altri attori.

Questo ha generato una situazione vantaggiosa per tutti, tanto per la destinazione Naturno, quanto per gli attori. I membri del circuito alberghiero beneficiano principalmente del fatto che l'intera destinazione opera con gli stessi temi ed elabora offerte coerenti. Ciò significa che la destinazione viene presentata con determinati temi, il che rende più facile agli albergatori raggiungere i segmenti di clientela desiderati.

Gli altri attori turistici e la DMO beneficiano dal canto loro della forte presenza di mercato degli hotel Dolce Vita e delle infrastrutture che tali alberghi hanno realizzato e gestiscono. Inoltre, tali sviluppi hanno consentito un aumento generale del livello dei prezzi nell'intera destinazione.

Da questo caso di studio si evince che ad avere successo non sono unicamente le forme rigide di destination management, ma anche approcci di gestione più decentralizzati. Il caso di Naturno sottolinea anche l'importanza della DMO in questo modello di gestione di tipo diffuso: l'organizzazione turistica svolge un importante ruolo di coordinamento e di intermediazione. Di fatto le cose a Naturno sono andate molto bene anche perché l'azienda di promozione turistica, nel corso del processo durato anni, si è

costantemente impegnata su un tema centrale anche alle

3.2. LA NECESSITÀ DI UN QUADRO STRUTTURALE DELLA DESTINAZIONE

Come riportato nei paragrafi precedenti, gli effettivi sviluppi di una destinazione più consoni per la sua gestione pragmatiche nell'ambito di una struttura che la "migliore" forma di promozione è promuovere la competitività delle condizioni concrete, innanzitutto la struttura e le condizioni quadro residue.

La necessità di operazionalizzare con un quadro menzionate emerge chiaramente dal caso di Naturno, in riferimento agli obiettivi e delle condizioni puntare al rafforzamento della gestione.

All'inizio del 2008 era la seguente: Appiano dell'Alto Adige meridio dal punto di vista politico-amministrativo dal punto di vista della domotica unitaria. In generale un quadro intersettoriale della destinazione di singoli attori (Piano di gestione: 2009). È soprattutto la mancanza di respiro sovracomunale che rende difficile l'organizzazione che qualsiasi soluzione sia impedita o resa difficile da altri. L'obiettivo a medio termine è l'identificazione di destinazioni

binari. Attraverso la
possibile trasformare la

tituzione di una nuova
porta il nome di "Dolce
ali alberghi locali del
artita come semplice
po il successo riportato
per una più stretta
ppo di prodotto e nel
zione Naturno è il fatto
idente che si occupa in
ne della destinazione,
ocale. Da alcuni anni le
li alberghi Dolce Vita
aturno e cercano di
l settore turistico. In tal
di qualità del circuito
elaborare temi consoni

taggiosa per tutti, tanto
gli attori. I membri del
te del fatto che l'intera
ora offerte coerenti. Ciò
con determinati temi, il
giungere i segmenti di

ano dal canto loro della
/ita e delle infrastrutture
ono. Inoltre, tali sviluppi
del livello dei prezzi

ad avere successo non
ation management, ma
zati. Il caso di Naturno
in questo modello di
e turistica svolge un
rmediazione. Di fatto le
che perché l'azienda di
esso durato anni, si è

costantemente impegnata nella comunicazione per trasmettere il
tema centrale anche alle piccole imprese.

3.2. LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO PRAGMATICO ALLA GESTIONE DELLA DESTINAZIONE

Come riportato nella parte teorica, è possibile spiegare meglio
gli effettivi sviluppi di una destinazione, e dunque fornire suggerimenti
più consoni per la sua gestione, se si punta a soluzioni
pragmatiche nell'ambito della destination governance. Ciò significa
che la "migliore" forma di gestione – ovvero quella che più aiuta a
promuovere la competitività – si può determinare solo tenendo conto
delle condizioni concrete di una destinazione. I fattori di rilievo sono
innanzitutto la *struttura dei costi di transazione, gli obiettivi* e altre
condizioni quadro residue (Pechlaner e Raich, 2006).

La necessità di avere soluzioni pragmatiche da
operazionalizzare con l'ausilio delle tre variabili precedentemente
menzionate emerge chiaramente dall'esempio della destinazione
altoatesina *Appiano-Caldaro-Termeno* presso la quale, diversamente
dal caso di Naturno, in ragione delle strutture dei costi di transazione,
degli obiettivi e delle condizioni quadro locali è risultato sensato
puntare al rafforzamento degli elementi *gerarchici* del meccanismo di
gestione.

All'inizio del 2008 la situazione ad Appiano-Caldaro-Termeno
era la seguente: Appiano- Caldaro –Termeno sono tre comuni limitrofi
dell'Alto Adige meridionale con una organizzazione separata dal
punto di vista politico-amministrativo e turistico, tuttavia, osservati dal
punto di vista della domanda, costituiscono una destinazione turistica
unitaria. In generale il livello di cooperazione intercomunale e
intersettoriale della destinazione viene giudicato (troppo) basso dai
singoli attori (Piano di sviluppo turistico Appiano, Caldaro, Termeno
2009). È soprattutto la mancanza di un concetto di destinazione di
respiro sovracomunale e l'assenza di accordi su obiettivi comuni a
rendere difficile l'organizzazione di iniziative comuni. Ne consegue
che qualsiasi soluzione negoziale che vada oltre i confini del paese è
impedita o resa difficile da *costi di transazione* sproporzionatamente
alti. L'*obiettivo* a medio termine è stato dunque rafforzare il senso
identitario di destinazione sul lato dell'offerta.

Vale la pena segnalare un'ulteriore *condizione quadro*: dalla fine degli anni Ottanta le località menzionate erano state classificate come "comuni turisticamente sviluppati" e alla luce di tale status una legge provinciale vietava ogni forma di ampliamento quantitativo delle strutture turistiche locali. Ne era risultata una stagnazione dello sviluppo turistico dei tre Comuni. Dopo la revisione, nel 2007 della legge provinciale di pianificazione territoriale della Provincia Autonoma di Bolzano c'è ora nuovamente la possibilità di realizzare ampliamenti quantitativi a condizione che essi siano giustificati da una strategia di sviluppo a lungo termine – un così detto "piano di sviluppo turistico".

Per riuscire ad affrontare la problematica centrale – la carente collaborazione turistica transcomunale, l'assenza di uno spirito identitario della destinazione e l'impossibilità di puntare ad una crescita quantitativa – i responsabili dei tre Comuni alla fine del 2008 hanno iniziato a lavorare ad un concetto di sviluppo turistico sovracomunale (Piano di sviluppo turistico Appiano, Caldaro, Termeno 2009) che verteva, tra le altre cose, sul posizionamento strategico della destinazione. Le ripercussioni di detto concetto di sviluppo turistico sul livello di collaborazione sono state analizzate nell'ambito di uno studio qualitativo condotto nell'estate del 2010 (Pechlaner et al. 2010b). Ecco alcuni dei dati emersi:

1. il Piano di sviluppo turistico si colloca concettualmente in ambito istituzionale e dunque rappresenta un elemento di gestione di tipo gerarchico (Fig. 2). Benché già le considerazioni teoriche esposte in precedenza suggeriscano tale osservazione, a suffragare tale correlazione sono le dichiarazioni degli intervistati che hanno associato il Piano di sviluppo turistico a concetti quali "esposizione di una strategia", "definizione" e "obbligo di mettersi insieme";
2. gli intervistati giudicano positivamente l'effetto del Piano di sviluppo turistico sulla cooperazione sovracomunale e indicano quale origine di tale effetto cooperativo il fatto che il Piano stabilisce un obiettivo a lungo termine comune nel quale tutti i partecipanti riescono a riconoscersi. L'elaborazione del Piano è stata di tipo partecipativo e il bisogno di elaborarlo ha costretto in qualche misura gli attori a riunirsi.

Si possono dunque che ad Appiano - Caldaro cornice istituzionale - o della destinazione - è st destination governance l'approccio specifico è Naturno, in cui la cresci dal rafforzamento del opposte, che portano disponibilità alla coop fondamentali della des della destination gove soluzioni pragmatiche.

L'effetto positivo de caso di Appiano - Caldaro di transazione, gli obiet definito insieme una str permesso di "rinsaldare precedenza troppo debb attori. Tale evoluzione è costi. Cosa ancora più rivelato lo strumento (compreso quello di raffi sul lato dell'offerta. Non lo "stop a posti letto" intervenire in campo is politica turistica che era

4. DESTINATION GOVERNANCE

La natura aperta consente, come abbia specifiche condizioni e ulteriore effetto del qua sia la ricerca che la p cambio di prospettiva c considerati, al centro prospettiva suggerisce c

ione quadro: dalla fine
ano state classificate
luce di tale status una
mento quantitativo delle
na stagnazione dello
isione, nel 2007 della
riale della Provincia
possibilità di realizzare
si siano giustificati da
in così detto "piano di

a centrale – la carente
senza di uno spirito
à di puntare ad una
muni alla fine del 2008
di sviluppo turistico
o Appiano, Caldaro,
se, sul posizionamento
ni di detto concetto di
sono state analizzate
o nell'estate del 2010
emersi:

ica concettualmente in
esenta un elemento di
2). Benché già le
cedenza suggeriscano
correlazione sono le
no associato il Piano di
"esposizione di una
attersi insieme";

le l'effetto del Piano di
ne sovracomunale e
cooperativo il fatto che il
termine comune nel quale
persi. L'elaborazione del
bisogno di elaborarlo ha
riunirsi.

Si possono dunque riassumere queste considerazioni dicendo che ad Appiano - Caldaro - Termeno, grazie al rafforzamento della cornice istituzionale - ovvero dell'elemento gerarchico della gestione della destinazione - è stato possibile ottenere un miglioramento della destination governance. Facendo un bilancio, si può dire che l'approccio specifico è stato opposto a quello della destinazione Naturno, in cui la crescita di competitività è stata indotta soprattutto dal rafforzamento dell'autogestione. Queste due impostazioni opposte, che portano a risultati paragonabili - una maggiore disponibilità alla cooperazione - non contraddicono i principi fondamentali della destination governance. Tutt'altro: l'approccio della destination governance esige spiegazioni situazionali e soluzioni pragmatiche.

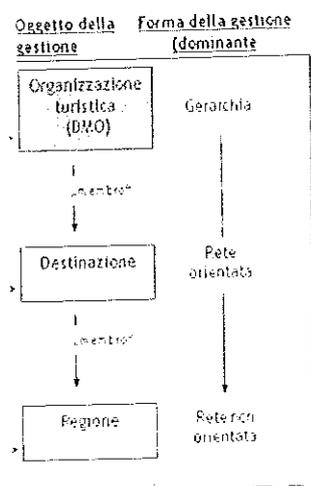
L'effetto positivo dell'elemento di gestione di tipo gerarchico nel caso di Appiano - Caldaro - Termeno si spiega con fattori quali i costi di transazione, gli obiettivi e le condizioni quadro residue. L'aver definito insieme una strategia e degli obiettivi per i tre Comuni ha permesso di "rinsaldare" nei punti giusti una cornice istituzionale in precedenza troppo debole, creando così un corridoio d'azione per gli attori. Tale evoluzione è stata accompagnata da una riduzione dei costi. Cosa ancora più importante, il posizionamento congiunto si è rivelato lo strumento giusto per raggiungere gli obiettivi ambiti, compreso quello di rafforzare il senso identitario della destinazione sul lato dell'offerta. Non da ultimo, un'ulteriore condizione specifica - lo "stop a posti letto" sancito per legge - ha reso necessario intervenire in campo istituzionale per mitigare un elemento della politica turistica che era diventato d'ostacolo.

4. DESTINATION GOVERNANCE E APPROCCI DI GESTIONE AFFINI

La natura aperta e generale della destination governance consente, come abbiamo visto, di adattare il modello teorico a specifiche condizioni empiriche. Da questo tuttavia consegue un ulteriore effetto del quale possono avvantaggiarsi immediatamente sia la ricerca che la pratica: la destination governance implica un cambio di prospettiva che porta determinati nessi, in passato poco considerati, al centro dell'interesse della ricerca. Tale cambio di prospettiva suggerisce di trattare la gestione della destinazione come

diare le caratteristiche
altri dimensioni della
aziendale, governance
questo campo si siano
lla più recente ricerca
aspettarsi che anche in
fino ad ora affrontati
i apporti cognitivi.

la ricerca sulla governance



sull'efficacia e l'efficienza della governance della destinazione. Raich e Pechlaner (2010) sono stati i primi a indicare, in una analisi quantitativa, che l'influenza delle organizzazioni turistiche presso la destinazione dipende in modo decisivo dalla loro governance aziendale: il potere delle organizzazioni aumenta al crescere del loro livello di accettazione e competitività, del numero di iniziative che intraprendono in questioni strategiche e dell'importanza che attribuiscono allo scambio di informazioni. Dal canto loro D'Angella e Go (2009) e Pechlaner et al. (2010b), nell'ambito di casi studio di impronta qualitativa, sono riusciti a trovare varie indicazioni dell'esistenza di una relazione positiva tra la governance aziendale (delle organizzazioni turistiche) e la qualità della destination governance: le organizzazioni turistiche con una corporate governance giudicata "buona" - ovvero quelle percepite come in grado di lavorare in modo efficiente, con una impostazione strategica e una guida partecipativa - sono state classificate dagli intervistati come particolarmente "capaci di promuovere la cooperazione". Secondo Fuchs (2006) tale nesso è giustificabile sul piano teorico con il fatto che la disponibilità a collaborare degli attori coinvolti aumenta se sono certi che le loro risorse saranno impiegate in modo efficiente.

Senza usare in modo esplicito la terminologia della Governance, Bornhorst et al. (2010) arrivano a risultati molto simili, che sostanzialmente sostengono la relazione positiva tra governance aziendale e di destinazione. Come prima cosa differenziano in modo analitico il successo dell'entità "destinazione" da quello dell'entità "organizzazione turistica". In tal modo riescono a dimostrare che esiste una sovrapposizione tra le due dimensioni del successo, in particolare per quanto riguarda l'orientamento degli stakeholder. Il fatto che le organizzazioni turistiche tengano conto dei diversi stakeholder è da un lato una premessa fondamentale per il loro stesso successo, d'altro canto, e al contempo, porta ad un maggiore sostegno da parte della comunità e indirettamente ad un maggiore successo della destinazione in generale.

Parlando del rapporto tra governance della destinazione e governance regionale Haugland et al. (2011) avanzano l'ipotesi che la capacità innovativa di una destinazione dipenda in modo sostanziale dalla sua abilità nel fare rete e dalla qualità dello scambio con altre destinazioni. Ciò significa che tanto il grado di cooperazione intra-destinazione che quello inter-destinazione (all'interno di una

no descritti, a titolo
ai più recenti sforzi di
o dato impulso ad una
no in modo esplicito
destinazione e quella
so in luce che la buona
turistiche ha un duplice
ri nella destinazione e

regione) influiscono sulla capacità competitiva di una destinazione. Paskaleva-Shapira (2007) nella sua analisi del turismo cittadino va un passo oltre e sostiene che per garantire la competitività delle destinazioni urbane è necessario superare la divisione tra governance di destinazione e governance regionale. Sul lato della domanda, i turisti che scelgono una meta urbana si sono evoluti e oltre alla visita alle attrazioni chiedono di immergersi in modo partecipativo nella comunità locale e nel suo stile di vita. Ciò significa, da un lato, che le preferenze dei residenti si avvicinano molto a quelle espresse dagli ospiti (un miglioramento della competitività della destinazione fa migliorare anche la qualità di vita dei residenti), dall'altro significa che per il successo delle destinazioni turistiche cittadine è fondamentale rimuovere la barriera tra residenti e ospiti. Per farlo bisogna lavorare sulle premesse anche sul lato dell'offerta e della sua configurazione organizzativa e istituzionale: gli attori turistici e "urbani" dovrebbero ridurre le distanze tra loro per elaborare - e successivamente attuare - un concetto di governance comune orientato agli stakeholder.

I diversi esempi addotti illustrano che analogamente a quanto accade nella destination governance, anche nei settori della governance aziendale, regionale (Scherer, 2006) e politica (Rhodes, 1996; Mayntz, 2004) si è passati da un approccio di gestione strettamente gerarchico ad uno che privilegia strutture che sfruttano i rapporti di rete. Serve dunque uno sguardo d'insieme per considerare le diverse dimensioni della governance. Un passo in tale direzione è stato fatto da Ruhanen et al. (2010) che hanno esaminato 53 studi dedicati alla governance politica e aziendale studiandone i punti in comune. Le variabili più spesso collegate alla governance sono: la responsabilità, la trasparenza, il coinvolgimento, la struttura, l'efficacia e il potere. Sul piano della metodologia, le analisi di rete (Scott et al. 2008; Baggio et al. 2010) e quelle sugli stakeholder (Sheehan e Ritchie, 2005; D'Angella e Go, 2009; Franch et al. 2010) sembrano riuscire ad inquadrare in modo unitario le diverse dimensioni della Governance.

Di recente emersione, i temi di ricerca elencati in questa sezione devono molto al passaggio dalla teoria di destination management originaria - basata su concetti di gestione aziendale - ad un approccio di destination governance interdisciplinare. Uscendo parzialmente dal campo teorico della gestione aziendale, e adottando in modo selettivo taluni elementi teorici di altre discipline, è stato

possibile non solo riportare questioni tradizionali del turismo, ma anche affrontare questioni in precedenza scarsamente trattate nella destination governance e nella ricerca sul turismo e offrire un contributo di rilevanza per la pratica.

Il potenziale di sistematizzazione degli studi (Beaumont e Dredge, 2010) nella destination governance potrebbe essere considerato l'aspetto da discutere in modo sistematico la competitività della destinazione. L'evidenza della necessità di considerare diverse dimensioni della destination governance e contenere il successo, sarà stato considerato (transdisciplinari) nel settore delle attività.

5. BIBLIOGRAFIA

- D'ANGELLA F., GO F. M. (2009), "Destination marketing: Towards a new paradigm", *Tourism Management* 30(1), pp. 1-10.
- ASTAT, Autonomie Provinzen (2010), <http://qlikview.services.ostat.at/qlikview/02.htm>, abgerufen am 15.05.2010.
- BAGGIO R., SCOTT N., COOPER C. (2010), "Destination Governance: Focused on Tourism", *Tourism Management* 31(6), pp. 827-838.
- BEAUMONT N., DREDGE D. (2010), "A comparison of three destination governance models", *Tourism Management*, 18(1), pp. 7-20.

za di una destinazione. nel turismo cittadino va e la competitività delle are la divisione tra egionale. Sul lato della ebana si sono evoluti e immergersi in modo stile di vita. Ciò significa, si avvicinano molto a ento della competitività ità di vita dei residenti), e destinazioni turistiche ra tra residenti e ospiti. che sul lato dell'offerta e zionale: gli attori turistici i loro per elaborare - e il governance comune

analogamente a quanto che nei settori della (2006) e politica (Rhodes, approccio di gestione e strutture che sfruttano i insieme per considerare passo in tale direzione è anno esaminato 53 studi e studiandone i punti in la governance sono: la gimento, la struttura, ologia, le analisi di rete quelle sugli stakeholder (2009; Franch *et al.* 2010) do unitario le diverse

erca elencati in questa a teoria di destination di gestione aziendale - terdisciplinare. Uscendo e aziendale, e adottando altre discipline, è stato

possibile non solo riportare progressi empirici nel campo delle questioni tradizionali della gestione strategica delle destinazioni turistiche, ma anche avviare la discussione su altre relazioni e questioni in precedenza solo accennate. In questo senso l'arrivo della destination governance fornisce nuovi impulsi al panorama della ricerca sul turismo e offre al contempo una serie di nozioni di grande rilevanza per la pratica.

Il potenziale di sviluppo futuro risiede principalmente nella sistematizzazione degli studi fino ad ora necessariamente esplorativi (Beaumont e Dredge, 2010). Da un lato, all'interno della ricerca sulla destination governance bisogna sviluppare analisi comparative che considerino l'aspetto causale dei diversi casi di studio descrittivi e discutere in modo sistematico il rapporto tra governance e competitività della destinazione. D'altro canto, come anzidetto, si evidenzia la necessità di una sistematizzazione che abbracci le diverse dimensioni della governance, non ultimo per salvaguardare un nucleo concettuale comune e transdisciplinare del concetto di governance e contenere tendenze divergenti. Se tale progetto avrà successo, sarà stato creato terreno fertile per ulteriori ricerche (transdisciplinari) nel settore del coordinamento effettivo ed efficace delle attività.

5. BIBLIOGRAFIA

- D'ANGELLA F., GO F. M. (2009), "Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment", *Tourism Management* 30, pp. 429-440.
- ASTAT, Autonome Provinz Bozen-Südtirol, Landesinstitut für Statistik (2010), http://qlikview.services.siag.it/qlikview/AjaxZfc/tourismus_zfc_ajax/SH02.htm, abgerufen am 10.11.2010.
- BAGGIO R., SCOTT N., COOPER C. (2010), "Network Science: A Review Focused on Tourism", *Annals of Tourism Research*, 37(3), pp. 802-827.
- BEAUMONT N., DREDGE D. (2010), "Local tourism governance: a comparison of three network approaches", *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), pp. 7-28.

- BENZ A. FÜRST D. (2003), "Region – Regional Governance – Regionalentwicklung", in ADAMASCHEK B. e PRÖHL M. (Hrsg.), *Regionen erfolgreich steuern: Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie*, Gütersloh, pp. 11-66.
- BERITELLI P., BIEGER T. LAESSER C. (2007), "Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management", *Journal of Travel Research*, 46, pp. 96-107.
- BIEGER T (1996), "Destinationsstrategien – Vom politischen Konsenspapier über die Geschäftsfeldstrategie zur Unternehmensstrategie mit Ausrichtung auf Kernkompetenzen", in KASPAR C. (Hrsg.), *Jahrbuch der schweizerischen Tourismuswirtschaft 1995/96*, St. Gallen, pp. 1-16.
- BIEGER T. (1999), "Destinationsmanagement dank Finanzierung – Finanzierung dank Destinationsmanagement", in PECHLANER H. e WEIERMAIR K. (Hrsg.), *Destinations-Management: Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien, pp. 91-117.
- BIEGER T. (2002), *Management von Destinationen*, München u.a.
- BIEGER T., BERITELLI P. (Hrsg.) (2006), *Dienstleistungsmanagement in Netzwerken – Wettbewerbsvorteile durch das Management des virtuellen Dienstleistungsunternehmens*, Bern.
- BODEGA D., CIOCCARELLI G., DENICOLAI S. (2004), "New inter-organizational Forms: Evolution of Relationship Structures in Mountain Tourism", *Tourism Review*, 59(3), pp. 13-19.
- BORNHORST T., RITCHIE J.R. B., SHEEHAN L. (2010), "Determinants of tourism success for DMOs and destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives", *Tourism Management*, 31, pp. 572-589.
- DWYER L., KIM C. (2003), Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), pp. 369-414.
- FISCHER E. (2009), *Das kompetenzorientierte Management der touristischen Destination: Identifikation und Entwicklung kooperativer Kernkompetenzen*, Wiesbaden.
- FLAGESTAD A., HOPE C. A. *Destinations: a Sustair Management*, 22, pp. 44
- FRANCH M., MARTINI U., BUF and secondary stakeh *Tourism Review*, 65(4),
- FUCHS O. (2006), *Touristic Element regionaler Tou*
- FÜRST D. (2004), *Regior: Governance – Regiere* pp. 45-64.
- GRANOVETTER M. (1985), *Problem of Embedded* pp. 481-510.
- HAUGLAND S. A., NESS "Development of Tou: Perspective", *Annals of*
- HEATH E., WALL G. (1992), *Planning Approach*, Ne
- INSKEEP E. (1991), *Tourist Development Approach*
- KASPAR C. (1995), *Manage*
- MATZLER K., PECHLANER von Kundenakquisitior PECHLANER H. e WEI Führung und Vermark 137-157.
- MAYNTZ R. (2004), "Gover: Governance – Regier" pp. 65-76.
- NORDIN S., SVENSSON B. (Swedish ski resort of / 53-66.

Regional Governance –
e PRÖHL M. (Hrsg.),
Governance – von der
sloh, pp. 11-66.

Destination Governance:
a Foundation for Effective
el Research, 46, pp. 96-

– Vom politischen
chäftsfeldstrategie zur
uf Kernkompetenzen“, in
der schweizerischen
1-16.

dank Finanzierung –
ent“, in PECHLANER H. e
agement: Führung und
Wien, pp. 91-117.

on, München u.a.

steleistungsmanagement in
n das Management des
rn.

S. (2004), “New inter-
relationship Structures in
pp. 13-19.

(2010), “Determinants of
stinations: An empirical
s“, *Tourism Management*,

veness: Determinants and
pp. 369–414.

tierte Management der
l Entwicklung kooperativer

FLAGESTAD A., HOPE C. A. (2000), “Strategic Success in Winter Sports
Destinations: a Sustainable Value Creation Perspective“, *Tourism
Management*, 22, pp. 445-461.

FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. (2010), “ Roles and opinions of primary
and secondary stakeholders within community-type destinations“,
Tourism Review, 65(4), pp. 74-86.

FUCHS O. (2006), *Touristic Governance: Kooperation als strategisches
Element regionaler Tourismusentwicklung*, Dortmund.

FÜRST D. (2004), *Regional Governance*, in: Benz, Arthur (Hrsg.),
Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden,
pp. 45-64.

GRANOVETTER M. (1985), Economic Action and Social Structure: The
Problem of Embeddedness“, *American Journal of Sociology*, 91(3),
pp. 481-510.

HAUGLAND S. A., NESS H., GRØNSETH B. O., AARSTAD J. (2011),
“Development of Tourism Destinations. An Integrated Multilevel
Perspective“, *Annals of Tourism Research*, 38(1), pp. 268-290.

HEATH E., WALL G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: A Strategic
Planning Approach*, New York.

INSKEEP E. (1991), *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable
Development Approach*, New York.

KASPAR C. (1995), *Management im Tourismus*, Bern/Stuttgart.

MATZLER K., PECHLANER H. (1999), “Kompetenzorientierte Entwicklung
von Kundenakquisitionsstrategien für touristische Destinationen“, in
PECHLANER H. e WEIERMAIR K. (Hrsg.), *Destinations-Management:
Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien, pp.
137-157.

MAYNTZ R. (2004), “Governance im modernen Staat“, in BENZ A. (Hrsg.),
Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen, Wiesbaden,
pp. 65-76.

NORDIN S., SVENSSON B. (2007), “Innovative destination governance: The
Swedish ski resort of Åre“, *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), pp.
53-66.

- PASKALEVA-SHAPIRA K. A. (2007), "New Paradigms in City Tourism Management: Redefining Destination Promotion" *Journal of Travel Research*, 46, pp. 108-114.
- PECHLANER H. (1998), "Strategisches Management von Destinationen im Alpenraum", in HANDLBAUER G., MATZLER K., SAUERWEIN E. e STUMPF M. (Hrsg.), *Perspektiven im Strategischen Management*, Berlin, pp. 219-238.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (Hrsg.) (1999), *Destinations-Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien.
- PECHLANER H., SAUERWEIN E. (2002), "Strategy Implementation in the Alpine Tourism Industry" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4), pp. 157-168.
- PECHLANER H., TSCHURTSCHENTHALER P. (2003), "Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective", *Current Issues in Tourism*, 6(6), pp. 508-539.
- PECHLANER H., RAICH F (2005), Vom Destination Management zur Destination Governance, in: Bieger, Thomas/Laesser, Christian/Beritelli, Pietro (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2004-2005*, St. Gallen, pp. 221-234.
- PECHLANER H., RAICH F (2006), "Europa als touristisches Ziel. Governance von räumlichen Wettbewerbseinheiten des internationalen Tourismus", *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50(2), pp. 85-97.
- PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (guest editors) (2010a), "Destination Governance" (Special Issue), *Tourism Review* 65(4).
- PECHLANER H., VOLGGER M., HERNTREI M. (2010b), "Das Wechselspiel von Tourismusentwicklungskonzept, Destination Governance und Corporate Governance von Tourismusorganisationen, Vortrag auf dem 8", Internationalen GABEK Symposium in Sterzing, 4.-6. Oktober.
- PECHLANER H., RAICH F., KOFINK L. (2011), Elements of corporate governance in tourism organizations", *Tourismos*, Special Issue (edited by Volo S., Osti L., Maurero O.), Consumer behavior in tourism and advance in tourism research, Vol. 6 (3), pp. 57-76.
- RAICH F. (2006), *Governance Ansatz für die Tourismus*.
- RAICH F., PECHLANER H. (2006), "Governance", Paper presented at the 25.-28. März.
- RESCH A. (2009), "Unternehmens- und Destination Governance", in Hametner H. (Hrsg.) *Destination Governance. Eine neue Perspektive*, Wien, pp. 11-24.
- RHODES R. A.W. (1996), "Tourism and Government", *Political Geography*, 16(1), pp. 1-12.
- RUHANEN L., SCOTT N., RITCHIE J. R. B. (2000), "Tourism and Government: A Review and Synthesis", *Journal of Tourism Studies*, 12(1), pp. 1-16.
- SCHERER R. (2006), *Regulation and the Success Factors of Tourism*, Wien.
- SCOTT N., COOPER C., BARKER C. (2001), "Tourism and Government: Australian Cases", *Annals of Tourism Research*, 28(1), pp. 1-24.
- SHEEHAN LORN R., RITCHIE J. R. B. (2005), "Exploring Identity and Governance in Tourism", *Journal of Tourism Studies*, 17(1), pp. 711-734.
- SMERALI E. (1997), "Tourism and Government: A European Perspective", *Journal of Tourism Studies*, 9(1), pp. 1-12.
- SOCHER K., TSCHURTSCHENTHALER P. (2006), "Die ordnungspolitischen Herausforderungen der Destination Governance", in PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (Hrsg.), *Destination Governance. Herausforderungen und Chancen*, Wien, pp. 11-24.
- SVENSSON B., NORDIN M. (2006), "A European Perspective on Destination Governance", in PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (Hrsg.), *Destination Governance. Herausforderungen und Chancen*, Wien, pp. 11-24.
- TSCHURTSCHENTHALER P. (2006), "Destination Governance: Ein vorläufiger Endpunkt", in PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (Hrsg.), *Destination Governance. Herausforderungen und Chancen*, Wien, pp. 11-24.

governance: prospettive di
corporate based

paradigms in City Tourism
notion" *Journal of Travel*

ent von Destinationen im
SAUERWEIN E. e STUMPF
Management, Berlin, pp.

Destinations-Management.
Zielgebieten, Wien.

City Implementation in the
Journal of Contemporary

"Tourism Policy, Tourism
in Alpine Regions and
Current Issues in Tourism,

ination Management zur
ger, Thomas/Laesser,
ch der Schweizerischen
pp. 221-234.

als touristisches Ziel.
Wettbewerbseinheiten des
r *Wirtschaftsgeographie*,

ors) (2010a), "Destination
w 65(4).

b), "Das Wechselspiel von
ion Governance und
anisationen, Vortrag auf
osium in Sterzing, 4.-6.

, Elements of corporate
Tourismos, Special Issue
, Consumer behavior in
ol. 6 (3), pp. 57-76.

RAICH F. (2006), *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination*, Wiesbaden.

RAICH F., PECHLANER H. (2010), "Competences of Agents in Destination Governance", Paper präsentiert auf dem 45. TRC Meeting in Wien, 25.-28. März.

RESCH A. (2009), "Unternehmensgeschichte", in Schüle J. A., Lueger M. e Hametner H. (Hrsg.), *Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*, Wien, pp. 39-59.

RHODES R. A.W. (1996), "The New Governance: Governing without Government", *Political Studies*, 44(4), pp. 652-667.

RUHANEN L., SCOTT N., RICHIE B., TKACZYNSKI A. (2010), "Governance: A Review and Synthesis of the Literature", *Tourism Review* 65(4), pp. 4-16.

SCHERER R. (2006), *Regionale Innovationskoalitionen. Bedeutung und Erfolgsfaktoren von regionalen Governance-Systemen*, Bern u.a.

SCOTT N., COOPER C., BAGGIO R. (2008), "Destination Networks: Four Australian Cases", *Annals of Tourism Research*, 35(1), pp. 169-188.

SHEEHAN LORN R., RITCHIE J.R. B. (2005), "Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience", *Annals of Tourism Research* 32(3), pp. 711-734.

SMERAL E. (1997), Anpassungsdruck im Tourismus, in: *Wirtschaftspolitische Blätter* 44, pp. 107-114.

SOCHER K., TSCHURTSCHENTHALER P. (2002), "Destination Management – Die ordnungspolitische Perspektive und die Rolle flankierender Politikbereiche: Umwelt-, Raumordnungs-, Bildungs-, Verkehrs- und Kulturpol", in PECHLANER H., WEIERMAIR K. E LAESSER C. (Hrsg.), *Tourismuspolitik und Destinationsmanagement. Neue Herausforderungen und Konzepte*, Bern u.a., pp. 145-176.

SVENSSON B., NORDIN S., FLAGESTAD A. (2005), "A Governance Perspective on Destination Development – Exploring Partnerships, Clusters and Innovation Systems", *Tourism Review* 60(2), pp. 32-37.

TSCHURTSCHENTHALER P. (1999), "Destination Management als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im

alpinen Tourismus", in PECHLANER H. e WEIERMAIR K. (Hrsg.), *Destinations-Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien, pp. 137-157.

Tourismusentwicklungskonzept Eppan, Kaltern, Tramin (samt Pfaffen Klughammer) (2009), EURAC Research, Bozen, nicht publiziertes Paper.

WANG Y., XIANG Z. (2007), "Toward a Theoretical Framework of Collaborative Destination Marketing", *Journal of Travel Research* 46, pp. 75-85.

WANG Y. (2008), "Collaborative Destination Marketing: Understanding the Dynamic Process", *Journal of Travel Research* 47(2), pp. 151-166.

WILLIAMSON O. E. (1999), "Strategy research: Governance and Competence Perspectives" *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1087-1108.

La destinazione

Marco Valeri

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2.1. Touristic demand – side effects. – 2.2. The destination. – 3. Il governo delle destinazioni. – 4.1. I fornitori di prodotti turistici. – 4.2. I turisti. – 4.3. I turisti. – 5. Conclusioni.

1. PREMESSA

Nella letteratura in tema con la destinazione turistica si è reso difficile arrivare ad un

Il presente lavoro è il risultato di un lavoro curato dal Prof. Formisano ha curato il paragrafo 2; il Prof. Valeri ha curato il paragrafo 1 e gli Autori.

* MARCO VALERI, Ph.D. in Economia, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Dipartimento di Economia e Management, settore di Impresa.

** GIUSEPPE RUSSO, Ricercatore, Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Economia e Management.

*** VINCENZO FORMISANO, Ricercatore, Università degli Studi di Cagliari, Dipartimento di Economia e Management.

¹ Al riguardo non si può non commentare il concetto di "attraction" (1979) afferma che " [...] important elements. The concept of attractions at the destination

Dal Destination management alla destination governance: problemi e prospettive

di

Harald Pechlaner, Paola Paniccia**, Frieda Raich***, Marco Valeri*****

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. Il destination management. - 3. Dal destination management alla destination governance. - 4. L'attività di governance della destinazione turistica. - 5. Il governo della coevoluzione tra l'impresa e la destinazione turistica. - 6. Conclusioni. - 7. Bibliografia

* Il presente lavoro è il risultato di un percorso di ricerca congiunto. *Harald Pechlaner* e *Frieda Raich* hanno curato i paragrafi 2 e 3; *Paola Paniccia* e *Marco Valeri* hanno curato i paragrafi 4 e 5. La premessa e le conclusioni sono comuni agli Autori.

* HARALD PECHLANER, Ordinario di Turismo e Direttore del Centro per l'imprenditorialità, Università Cattolica di Eichstätt-Ingolstadt (Germania), Direttore scientifico dell'Istituto per lo Sviluppo Regionale e il Management del Territorio dell'Accademia Europea di Bolzano (EURAC research). Docente di Economia e Gestione delle Attività Turistiche e Culturali, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull'Impresa

** PAOLA PANICCIA, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Direttore del Master in Economia e Management delle Attività Turistiche e Culturali (MEMATIC), Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull'Impresa.

*** FRIEDA RAICH, Ricercatrice presso l'Accademia Europea di Bolzano (Eurac research).

**** MARCO VALERI, Ph.D. in Economia e Organizzazione delle Imprese, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Economia, Dipartimento di Studi sull'Impresa.

1. PREMessa

L'organizzazione Mondiale del Turismo definisce la destinazione turistica come un luogo caratterizzato da un sistema di punti di attrazione e strutture turistiche che erogano servizi tra di loro collegati (WTO, 1993). Le destinazioni turistiche sono concepite come aree geografiche ben precise in cui le imprese turistiche e le istituzioni, che di essa fanno parte, cercano di renderle attrattive valorizzando paesaggi e tradizioni sociali, artistiche e culturali. In questo senso, la destinazione diventa un network di relazioni tra tutti gli attori, pubblici e privati che, direttamente e indirettamente, ne fanno parte.

Le destinazioni turistiche si configurano anche come spazi d'azione in cui offerta e domanda turistica interagiscono (Raich, 2006).

A fronte di uno scenario competitivo in cambiamento, si modificano anche le esigenze dell'ospite. L'ospite, confronta le diverse destinazioni turistiche sulla base delle attrazioni e dei servizi offerti da ciascuna meta e sceglie la propria località di villeggiatura tra più territori concorrenti, non trascurando il rapporto prezzo/qualità. Nell'arena competitiva, le destinazioni diventano quindi unità competitive spaziali che necessitano di essere governate e gestite per soddisfare le attese di esperienza dell'ospite. Non è sufficiente investire nella valorizzazione delle specificità locali. Diviene indispensabile porre attenzione ai valori di fondo culturali ed etici

Le sfide in questo senso sono molteplici (Weiermair, 2004): a) la domanda di prodotti di massa semplici e mono-dimensionali è cambiata; il cliente vorrebbe servizi turistici che siano all'altezza, individualizzati e multidimensionali; b) in origine il cliente era prevalentemente conservatore e con esigenze semplici, ora gli operatori turistici si devono confrontare con un consumatore ibrido che desidera avere a disposizione più opzioni di consumo, l'orientamento al tempo e alla qualità è predominante; c) le risorse umane diventano sempre più importanti come elemento costitutivo delle competenze fondamentali di una destinazione; d) per accrescere la competitività a livello globale è indispensabile utilizzare le tecnologie di comunicazione più moderne e introdurre nuovi metodi comunicativi.

dell'ospite e alle

tempo libero, non
comunità ospitanti
congruamente ino
Resciniti 2004; Caf
e Splendani 2008;
Se ne ricava l'
su una rinnovata
specificità e di fav
overo diffusament
La sfida sta
orientamento cult
turistiche che vi op
enfasi sui benefici
Minguzzi e Valeri, 2

2. IL DESTINATION

Attraverso l'in
competenze e il k
diventano un siste
generati prodotti e
garantire agli ospiti
A tale sfida, tu
organizzazione; p
necessarie capaci
management delle
essenziale nell'indu

Chi si occupa
occuparsi della pian

Per attori di una de
contribuiscono all'offe
componente più pre
determinato territorio.

dell'ospite e alle connesse istanze di qualità nell'uso del proprio tempo libero, nonché, più in generale, alla qualità della vita delle comunità ospitanti. Ciò, può favorire produzioni di servizi turistici congruamente innovativi (Pine e Gilmore 1999; Carù e Cova 2003; Resciniti 2004; Cafferata e Cherubini 2008; Cherubini 2008; Pencarelli e Splendani 2008; Paniccia, Silvestrelli e Valeri, 2010).
Se ne ricava l'importanza di una destination governance basata su una rinnovata centralità del territorio, capace di coglierne le specificità e di favorirne una loro gestione congruamente creativa, ovvero diffusamente gradita e sostenibile nel tempo.
La sfida sta nel riuscire a promuovere e sviluppare un orientamento culturale alla coevoluzione tra territorio, imprese turistiche che vi operano, turisti e comunità locali, ponendo la giusta enfasi sui benefici che - per tutti - ne possono scaturire (Paniccia, Minguzzi e Valeri, 2011).

2. IL DESTINATION MANAGEMENT

Attraverso l'integrazione e lo sviluppo continuo, le risorse, le competenze e il know-how degli attori delle destinazioni turistiche diventano un sistema difficilmente riproducibile, in cui vengono generati prodotti e servizi concorrenziali e multi-opzionali in grado di garantire agli ospiti un soggiorno attrattivo².

A tale sfida, tuttavia, non può far fronte un solo attore o una sola organizzazione; per raggiungere uno sviluppo mirato sono necessarie capacità sistemiche di gestione e di coordinamento. Il management delle destinazioni assurge, quindi, ad elemento essenziale nell'industria turistica.

Chi si occupa di destination management da un lato dovrà occuparsi della pianificazione strategica orientata all'innovazione, del

² Per attori di una destinazione turistica si intendono sia gli attori privati che contribuiscono all'offerta per gli ospiti sia gli attori pubblici che costituiscono la componente più prettamente politico - amministrativa del turismo in un determinato territorio.

no definisce la
o da un sistema di
to servizi tra di loro
te sono concepite
rese turistiche e le
renderle attrattive
che e culturali. In
di relazioni tra tutti
indirettamente, ne
anche come spazi
eragiscono (Raich,
i cambiamento, si
spite, confronta le
razioni e dei servizi
a di villeggiatura tra
o prezzo/qualità.
ntano quindi unità
governate e gestite
a. Non è sufficiente
tà locali. Diviene
do culturali ed etici
elmerai, 2004): a) la
nsonali è cambiata; il
za, individualizzati e
nte conservatore e con
io confrontare con un
nu opzioni di consumo,
; c) le risorse umane
ativo delle competenze
i competitività a livello
incazione più moderne

coordinamento e del controllo degli attori della destinazione turistica; dall'altro dovrà adeguare le proprie capacità decisionali alle regolamentazioni turistiche che inevitabilmente coinvolgono sia gli attori pubblici sia gli attori privati della destinazione turistica.

In Europa, nelle destinazioni turistiche tradizionali, ha avuto successo soprattutto un approccio di matrice cooperativa del destination management. A tale proposito le organizzazioni turistiche giocano un ruolo fondamentale. Esse infatti sono nate nelle destinazioni con il ruolo di fornire numerosi servizi a numerosi attori e trarre vantaggio dalle economie di scala, risparmiando sui costi. Sono così proliferate organizzazioni locali, regionali e nazionali³. Nella fase iniziale della loro creazione, le organizzazioni turistiche dovevano adempiere a compiti relativamente più semplici rispetto ad oggi, come ad esempio la realizzazione di determinate infrastrutture oppure compiti inerenti al marketing⁴. Tali attività di comunicazione non ebbero tuttavia successo sul mercato, perché poco differenziate. Lo sviluppo del mercato turistico e la concorrenza globale cambiarono tale situazione e portarono ad una collisione tra gli interessi e ad una crescente complessità dei compiti da portare a termine. Tale situazione sfociò, nel lungo periodo, nella crisi delle organizzazioni turistiche.

In generale, tuttavia, non vengono messe in discussione le organizzazioni turistiche o i loro compiti, bensì il modo in cui tali attività vengono svolte e l'orientamento culturale che ne è alla base. La sfida consiste nel portare a termine i propri compiti in modo

³ Nel caso specifico dell'Italia, si cita al riguardo al livello nazionale l'Agenzia Nazionale del Turismo (ENIT), a livello regionale le Aziende di Promozione Turistica (APT) e a livello locale le Proloco e altre Associazioni turistiche. Nel caso specifico della Germania si cita a livello nazionale la Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT), a livello regionale le società turistiche degli Stati Federali e a livello locale le aziende di soggiorno o le associazioni turistiche (Pechlaner, Hedorfer, Tödter, 2008).

⁴ Per citare un esempio, l'organizzazione turistica di Davos in Svizzera, che conta quasi un centinaio di dipendenti, oltre ad occuparsi di destination management e destination marketing, si occupa anche della realizzazione e del mantenimento delle infrastrutture della destinazione turistica.

efficiente e a costi
trovino ad operare
e Tschurtschenha
turistiche risulta dif
cambiamenti del mo
Il ruolo princ
successo soprattutto un approccio di matrice cooperativa del
destination management. A tale proposito le organizzazioni turistiche
giocano un ruolo fondamentale. Esse infatti sono nate nelle
destinazioni con il ruolo di fornire numerosi servizi a numerosi attori e
trarre vantaggio dalle economie di scala, risparmiando sui costi. Sono
così proliferate organizzazioni locali, regionali e nazionali³. Nella fase
iniziale della loro creazione, le organizzazioni turistiche dovevano
adempire a compiti relativamente più semplici rispetto ad oggi,
come ad esempio la realizzazione di determinate infrastrutture
oppure compiti inerenti al marketing⁴. Tali attività di comunicazione
non ebbero tuttavia successo sul mercato, perché poco differenziate.
Lo sviluppo del mercato turistico e la concorrenza globale
cambiarono tale situazione e portarono ad una collisione tra gli
interessi e ad una crescente complessità dei compiti da portare a
termine. Tale situazione sfociò, nel lungo periodo, nella crisi delle
organizzazioni turistiche.

3. DAL DESTINATION

Accanto alla
organizzazioni turis
prevedono un
management orient
numero degli attori
suddivisione delle
attraverso, per es
l'influenza sullo svi
rendono più difficil
Le organizzaz

strategico all'inte
se, accanto ai co
svolgere un ruolo
cul esse fanno part
Nell'analisi de
peculiarità, è chia

efficiente e a costi contenuti, sebbene le organizzazioni turistiche si trovino ad operare in contesti socio-economici complessi (Pechlaner e Tschurtschenthaler, 2003). Pertanto, per molte organizzazioni turistiche risulta difficile reagire in modo soddisfacente e flessibile ai cambiamenti del mercato e adattarsi alle nuove condizioni.

Il ruolo principale delle organizzazioni turistiche deve essere stabilito e comunicato in modo chiaro al fine di aumentare la capacità d'azione collettiva, l'accettazione e l'efficienza, nonché per assumere un ruolo rilevante nella gestione delle destinazioni.

La funzione di destination management compete principalmente agli organi dell'organizzazione turistica ovvero agli attori del destination network. Essi infatti contribuiscono al successo di una destinazione turistica grazie allo sviluppo delle loro capacità relazionali che, secondo una logica a spirale, accresce l'efficacia del network di destinazione. Ciò presuppone il rispetto dei principi di corporate governance (Abatecola, Cafferata, Paniccia e Foggesi, 2010) e di destination governance (Pechlaner, Raich e Kofink, 2011; Bertelli, Bieger e Laesser, 2007).

3. DAL DESTINATION MANAGEMENT ALLA DESTINATION GOVERNANCE

Accanto all'aggiornamento (rinnovamento) necessario delle organizzazioni turistiche vi sono anche significative motivazioni che prevedono un allargamento delle funzioni del destination management orientate prevalentemente agli aspetti economici. L'alto numero degli attori, i diritti di proprietà sparsi, la spesso asimmetrica suddivisione delle risorse, le svariate azioni dei diversi attori, attraverso, per esempio, la costituzione di gruppi di interesse, l'influenza sullo sviluppo e il peso degli interessi a breve scadenza rendono più difficoltosa la gestione delle destinazioni turistiche. Le organizzazioni turistiche potrebbero assumere un ruolo più strategico all'interno delle destinazioni turistiche di appartenenza se, accanto ai compiti prettamente operativi, fossero in grado di svolgere un ruolo di guida nei confronti delle altre organizzazioni di cui esse fanno parte.

Nell'analisi delle destinazioni turistiche tradizionali e delle loro peculiarità, è chiaro che le sfide sono quelle della ricerca e del

ello nazionale l'Agenzia Aziende di Promozione Associazioni turistiche. Nel la Deutsche Zentrale für degli Stati Federali e a ni turistiche (Pechlaner, Davos in Svizzera, che occuparsi di destination e della realizzazione e turistica.

re in discussione le i il modo in cui tali e che ne è alla base. pri compiti in modo

do, nella crisi delle compiti da portare a na collisione tra gli oncorrenza globale ità di comunicazione è poco differenziate. minate infrastrutture ci rispetto ad oggi, turistiche dovevano zioni a numerosi attori e i sono nate nelle anizzazioni turistiche ce cooperativa del zioni turistica.

estimazione turistica; ità decisionali alle coinvolgono sia gli

coordinamento del consenso tra i numerosi attori, pubblici e privati, nonchè della scelta di assetti organizzativi idonei. Ciò costituisce il presupposto per la definizione e perseguimento di obiettivi strategici di sviluppo. Inoltre bisogna considerare anche l'influenza della politica turistica (Raich e Pechlaner, 2010).

Pertanto, accanto al concetto di management di una destinazione turistica deve svilupparsi un orientamento alla governance di una destinazione turistica (Goltnelli C.M., 2002; Pechlaner e Raich, 2005). Quest'ultima, infatti si occupa dello sviluppo di uno spazio fisico in cui interagiscono svariati attori con differenti interessi (Walsler e Scherer, 2002).

Il ruolo della *governance* di una destinazione turistica è favorire i processi decisionali tra i diversi attori che di essa fanno parte, attraverso l'attivazione e l'incentivo dello scambio delle decisioni tra diversi attori, pubblici e privati.

Il concetto di destination governance si basa su quello più generale di *governance tout-court*, che pone l'accento prevalentemente sulle relazioni tra i diversi attori ed istituzioni e sul loro coordinamento nell'ambito delle fasi del processo strategico, quali:

1. la progettazione dell'offerta turistica;
2. l'incentivazione di forme di organizzazione autonoma e di soluzioni innovative e competitive;
3. la definizione del ruolo delle istituzioni;
4. l'organizzazione dei processi decisionali in modo da permettere la nascita di network flessibili e intersectoriali;
5. la definizione del rapporto tra pubblico e privato salvaguardando gli obiettivi del destination network;
6. la definizione di regole per garantire l'accesso delle organizzazioni turistiche alle fonti di finanziamento.

4. L'ATTIVITÀ DI GOVERNANCE DELLA DESTINAZIONE TURISTICA

La governance della destinazione turistica coinvolge attori sia pubblici (comuni, province, regioni, CGLIAA, parchi, ecc.) sia privati

Nell'approccio del sistema. L'attività di concepire come un ed accrescere, definendo chiari e del sistema. Nell'approccio una destinazione sistema di offerta definendo strateg Nell'approccio de management dell saper stringere r. complessità delle allo sviluppo della lizzo e Ricciaroli, secondo un principi sociale e ambiente. Ne emerge, buona governanc

(imprese, associazioni di categoria, consorzi, ecc.) ciascuno con ruoli ed influenze diverse. Tali attori, spesso, non sono tra loro legati da rapporti di natura gerarchica; ne conseguono, sovente, sovrapposizione di interventi, disfunzionalità, nonché perdita di competitività (Paniccia, Minguzzi e Valeri, 2011). In questa ambito, le istituzioni hanno la funzione di definire regole di rapporto tra tali attori.

La cooperazione, intesa come condivisione di risorse, finanziarie, tecnologiche, umane e cognitive, può rappresentare una via percorribile dalle organizzazioni turistiche per ridurre i limiti derivanti da assenza di coordinamento e carenza di risorse/competenze, consentendo di fronteggiare meglio la concorrenza.

Per cooperare, creando o inserendosi in assetti organizzativi reticolari estesi anche su scala internazionale, occorrono anzitutto elevate capacità di *progettazione sapiente e tempestiva*, sì da poter orientare il proprio comportamento in modo attivo e sinergico con quello di altre organizzazioni (turistiche e non). In questo modo si possono favorire le condizioni, culturali e strutturali, per un' armonica evoluzione delle destinazioni turistica in rapporto alle dinamiche ambientali (Paniccia, 1999; 2002).

L'attività di governance della destinazione turistica si può concepire come un sistema di decisioni e azioni mirato a consolidare ed accrescere, nel tempo, la competitività della destinazione, definendo chiari e condivisi obiettivi e azioni di sviluppo tra gli attori del sistema.

Nell'approccio del destination management, la competitività di una destinazione turistica si misura nella capacità di far interagire il sistema di offerta turistica locale con determinati segmenti di turisti, definendo strategie di sviluppo e di promozione del prodotto. Nell'approccio del destination governance, oltre alle funzioni di management della destinazione, assume rilevanza la capacità di saper stringere rapporti di matrice cooperativa e di governare la complessità delle relazioni tra gli attori che, a vario titolo, partecipano allo sviluppo della destinazione turistica (Buonocore e Metallo, 2004; Izzo e Ricciardi, 2006; Pechlaner, Raich e Bertelli, 2010). Ciò, secondo un principio di reciprocità che consideri il valore economico, sociale e ambientale della destinazione come territorio.

Ne emerge, da un lato, il ruolo di non trascurabile rilievo di una buona governance delle imprese turistiche, dall' altro lato, il ruolo di

ti, pubblici e privati, di obiettivi strategici e l'influenza della

agement di una orientamento alla olinelli C.M., 2002; ti si occupa dello o svariati attori con

è turistica è favorire i essa fanno parte, o delle decisioni tra

basa su quello più pone l'accento i ed istituzioni e sul processo strategico,

zione autonoma e di

ionali in modo da cili e intersectoriali; pubblico e privato

ation network; re l'accesso delle anziamiento.

ONE TURISTICA

a coinvolge attori sia rchi, ecc.) sia privati

supporto operativo delle istituzioni e degli enti locali e la loro stessa capacità di rinnovarsi in ottica coevolutiva per favorire - alimentando nel tempo - le condizioni di sviluppo delle imprese e delle destinazioni turistiche di riferimento, nell'ambito di uno scenario - nazionale e internazionale - certamente più complesso rispetto al passato.

5. IL GOVERNO DELLA COEVOLUZIONE TRA L'IMPRESA E LA DESTINAZIONE TURISTICA

In un contesto in cui gli operatori turistici sono esposti a crescenti pressioni competitive anche le destinazioni sono chiamate ad agire in una prospettiva sempre più imprenditoriale, dimostrandosi componenti coevolutive del più ampio sistema economico e sociale. Nella letteratura economico-aziendale il rapporto tra l'impresa e l'ambiente è qualificato come *coevolutivo*, ovvero caratterizzato da interdipendenza delle rispettive dinamiche evolutive: le evoluzioni dell'una sono alla base dell'evoluzione dell'altro e viceversa. Tale reciproca dipendenza influenza significativamente le possibilità di *innovazione* e la *competitività* di singole imprese, settori, così come di interi territori (Valdani 1977; Lewin e Volberda 1999; Volberda e Lewin 2003; Tagliagambe e Usai 2009; Caffèrta 2009).⁵

Specie negli studi di management del turismo si rimarcano le reciproche significative influenze tra imprese, destinazioni turistiche, territori di riferimento e turisti, evidenziandone da diversi punti di vista

⁵ Per *coevoluzione* si intende quel processo, mutato dalle ricerche antropologiche e biologiche in cui lo sviluppo di due specie A e B è interdipendente, in quanto i cambiamenti dell'una sono alla base per i cambiamenti dell'altra e viceversa. In questo processo di evoluzione reciproca si co-generano nuove capacità (Ehrlich e Raven 1964). Alcuni recenti studi, soprattutto olandesi e anglosassoni, enfatizzano tale impostazione (Lewin, Long e Carrol, 1999; Lewin e Volberda, 1999; Koza e Lewin, 1999; Van de Bosch, Volberda e De Boer, 1999; Dijksterhuis, Van de Bosch e Volberda, 1999; Djelic e Alnamo, 1999; Sakano e Lewin, 1999; Volberda e Lewin, 2003).

richiede anzitutto (concorrenti e non), l'identificazione e valorizzare le contraddistinguono rispetto ad altre, a liv un passaggio fondat una destinazione tur

Dal punto di v diffusi (Paniccia, Mir ricerca dell' imposs coevolutiva nel suo sintesi, anche per con le possibilità te compatibili con le re tradursi in servizi tu coordinamento sul c nel processo di co saperi e tempi, molt destinazione sulla b una sinergia di int variegata entità del La capacità c condizionandone l'ai protagonisti al sis possono inoltre tre comportamento dell capaci di provoc comprensibili all'inter coevolutiva signific Dal punto di vis soprattutto in questo empirico, appaiono Splendiani 2008). T 2006; Pencarelli, Be opportunità e limiti (

opportunità e limiti (Cercola e Simoni 2001; Bonetti, Pettillo e Simoni 2006; Pencarelli, Bellagamba, Brunetti e Vigolo 2007; Pencarelli e Splendiani 2008). Tuttavia, ancora poco indagati, specie sul piano empirico, appaiono i processi innovativi su base coevolutiva soprattutto in questo particolare ambito.

Dal punto di vista dell'impresa turistica, dimostrarsi componente coevolutiva significa anzitutto riuscire a trasmettere stimoli comprensibili all'interno della destinazione turistica in cui essa opera, capaci di provocare anche modificazioni nelle regole di comportamento delle entità locali con cui instaura rapporti. Non si possono inoltre trascurare gli ospiti; essi partecipano da protagonisti al sistema del valore delle imprese turistiche, condizionandone l'agire.

La capacità di stringere e governare rapporti duraturi con variegata entità del sistema sociale ed economico locale, favorendo una sinergia di intenti e comportamenti tra tutti gli attori della destinazione sulla base di una condivisione di obiettivi, motivazioni, saperi e tempi, molteplici e diversi, può contribuire a generare valore nel processo di coevoluzione. Trattasi di un importante sforzo di coordinamento sul quale si ritiene valga la pena insistere. Esso può tradursi in servizi turistici si originali ma generatori di valore, perché compatibili con le reali istanze dell'ambiente di riferimento, nonché con le possibilità tecnico-organizzative e umane delle imprese. In sintesi, anche per l'impresa turistica, dimostrarsi competente coevolutiva nel suo rapporto dialettico con l'ambiente non richiede ricerca dell'impossibile, bensì operare bene, soddisfacendo bisogni diffusi (Paniccia, Minguzzi e Valeri, 2011).

Dal punto di vista della destinazione turistica, la coevoluzione richiede anzitutto confronto con altre destinazioni turistiche (concorrenti e non), loro territori e loro comunità. L'identificazione di un'autorità di governance capace di cogliere e valorizzare le componenti di dotazione e sistemiche che contraddistinguono l'identità territoriale di una destinazione turistica rispetto ad altre, a livello nazionale e/o internazionale, è notoriamente un passaggio fondamentale e oltremodo critico per la competitività di una destinazione turistica.

calli e la loro stessa
 ore - alimentandole
 e delle destinazioni
 nario - nazionale e
) al passato.

L'IMPRESA E LA

o esposti a crescenti
 chiamate ad agire in
 tale, dimostrandosi
 nomico e sociale.
 cinto tra l'impresa e
 ero caratterizzato da
 olutive: le evoluzioni
 ro e viceversa. Tale
 nte le possibilità di
 , settori, così come di
 99; Volberda e Lewin
)

estinzioni turistiche,
 a diversi punti di vista

mutato dalle ricerche
 due specie A e B è
 sono alla base per i
) di evoluzione reciproca
 64). Alcuni recenti studi,
 ipostazione (Lewin, Long
 in, 1999; 2001; Van de
 t de Bosch e Volberda,
 alberda e Lewin, 2003.

Sinergia tra corporate governance e destination governance

Coevolgere non è semplice, e tantomeno lo è governare la coevoluzione. Imprese turistiche e destinazioni di riferimento si modificano dinamicamente nel loro rapporto dialettico ma occorre la consapevolezza delle possibilità di cambiamento e delle correlate difficoltà, nonché coerenti strategie di sviluppo, coinvolgenti molteplici livelli decisionali.

Lo sviluppo di un orientamento culturale alla coevoluzione nella governance di imprese e destinazioni turistiche implica capacità di analisi critica della relazione che sussiste tra la competitività della destinazione e competitività delle imprese che in essa operano (turistiche e non).

La competitività di una destinazione turistica non si misura più a livello di singole imprese o di singole organizzazioni turistiche; bensì nella capacità di imprese e di altre organizzazioni turistiche di far convergere le proprie strategie a livello di destinazione turistica. E' particolarmente a tale livello che si misura la capacità di elaborare un disegno strategico complessivo appropriato e chiaramente percepibile dai pubblici di riferimento, in grado di valorizzare le specificità del territorio e delle imprese turistiche che vi operano (Barney, 1997; Pechlaner e Weiermair, 2000; Franch, 2002; Golinelli, 2002; Ritchie e Crouch, 2003; Sainaghi, 2006; Martini, 2008).

Le sinergie tra le decisioni di governo a livello delle singole imprese turistiche (corporate governance) e le decisioni di governo adottate a livello di destinazione turistica (destination governance) presuppongono che vengano specificati gli elementi che consentano di attivare processi di coevoluzione tra il territorio e le singole entità sistemiche in esso presenti. Si tratta, quindi, di individuare i passaggi fondamentali che consentano ai diversi soggetti decisori, direttamente o indirettamente coinvolti nelle dinamiche evolutive del territorio, di creare le condizioni strutturali e culturali per accrescere la competitività della destinazione turistica. In questo modo si può migliorare la probabilità di sopravvivenza delle singole imprese che ad essa si riferiscono.

6. CONCLUSIONI

Nel corso dell'ana

e di management di r
per soddisfare sia le
le attese di esperien
destinazione turistica
management ma sop
saper cogliere i benef
rapporto dialettico coe
operano; presupposto
ambito turistico. Aver
turistica vuol dire sap
attori pubblici e priv
turistica, governare r
governare le relazioni
sviluppo della destin
leadership (Hinterhuber
Almeno due sen
considerare attentam
coevolativi impresa-de
Il primo aspetto r
italiano, che deve rini
che nelle proprie cap
principio di qualità c
culturale e naturale
marginale o radicale c
saperi e tempi molteplici
Il secondo aspetto
istituzioni e degli enti
per favorire, nel ten
turistiche. In questi
interstiziali di matric
in ottica coevolutiva
internazionale, certam

6. CONCLUSIONI

Nel corso dell'analisi si sono delineati gli approcci di governance e di management di una destinazione turistica, ritenuti indispensabili per soddisfare sia le esigenze degli attori locali, pubblici e privati, sia le attese di esperienza dell'ospite. Per essere competitiva, una destinazione turistica deve saper sviluppare non solo capacità di management ma soprattutto a monte, capacità di governance nel saper cogliere i benefici che possono derivare, per tutti, anzitutto dal rapporto dialettico coevolutivo tra territorio e imprese turistiche che vi operano; presupposto imprescindibile per innovare con successo in ambito turistico. Avere capacità di management di una destinazione turistica vuol dire saper coordinare e controllare il lavoro di tutti gli attori pubblici e privati all'interno della medesima destinazione turistica, governare una destinazione turistica vuol dire di saper governare le relazioni tra gli attori che, a vario titolo, partecipano allo sviluppo della destinazione turistica attraverso l'esercizio della leadership (Hintnerhuber, 2003).

Almeno due sembrano essere gli aspetti fondamentali da considerare attentamente quali punti critici alla base dei processi coevolutivi impresa-destinazione turistica.

Il primo aspetto riguarda l'imprenditorialità del sistema turistico italiano, che deve rinnovarsi in professionalità e responsabilità oltre che nelle proprie capacità progettuali e gestionali, nel rispetto di un principio di qualità dell'ospitalità che consideri il valore sociale, culturale e naturale del territorio riferimento. Ogni innovazione, marginale o radicale che sia, richiede una razionale combinazione di saperi e tempi molteplici e variegati per la sua efficace attuazione.

Il secondo aspetto attiene al ruolo di supporto operativo delle istituzioni e degli enti locali ed alla loro stessa capacità di rinnovarsi per favorire, nel tempo, le condizioni di sviluppo delle imprese turistiche. In questo ambito, appare utile favorire rapporti intersistemici di matrice cooperativa per un recupero di competitività in ottica coevolutiva, nell'ambito di uno scenario, nazionale e internazionale, certamente più complesso rispetto al passato.

lo è governare la
ni di riferimento si
etico ma occorre la
to e delle correlate
divolgenti molteplici
a coevoluzione nella
a implica capacità di
a competitività della
e in essa operano
non si misura più a
zioni turistiche; bensì
ioni turistiche di far
astinazione turistica.
capacità di elaborare
e chiaramente per-
orizzare le specificità
ano (Barney, 1997;
inelli, 2002; Ritchie e
livello delle singole
decisioni di governo
tation governance)
enti che consentano
rio e le singole entità
ndividuare i passaggi
soggetti decisori,
tamiche evolutive del
rrali per accrescere la
questo modo si può
singole imprese che

7. BIBLIOGRAFIA

- HINTERHUBER H. (2008), *systematisch sch Allgemeine Buch*, Franco Angeli, Milano.
- LEWIN A. Y., VOLBERG A. (2008), *framework for res Organization Science*, Martin U. (2008), *competitività delle cura di), Le nuove* Milano.
- PANICCIA P. (1999), *Il e conoscenza nella* 107.
- ABATECOLA G., CAFFERATA C., PANICCIA P., POGGESI S. (2010), "Le difficoltà di cambiamento dei sistemi di governance delle società italiane quotate", in F. Fortuna (a cura di) *La Corporate governance nell'esperienza nazionale e internazionale. Aspetti comparativi e profili evolutivi*, Il Mulino, Bologna.
- BARNEY J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Addison-Wesley.

- BERTELLI P., BIEGER T., LAESSER C. (2007), "Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management", *Journal of Travel Research*, 46, pp. 96-107.

- BONETTI E., PETRILLO C., SIMONI M. (2006), "Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach", in L. Lazzaretti, C. Petrillo (eds) *Tourism local system and networking*, ESV, Berlin.

- BUONOCORE F., METALLO C. (2004), *Tourist destination networks, relational competences and "relationship builders": the central role of information systems and human resource management*, in Petrillo C.S., Swarbrooke J. (ed.), *Proceedings 11th Atlas International Conference Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, Naples 3-6 April 2004, Albanò Editore, Napoli, vol. 2.

- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CERCOLA R., SIMONI M. (2001), *L'analisi del contesto*. In M. Rispoli (a cura di), *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienza in Italia*, Giappichelli, Torino.

- FRANCH M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.

PECHLANER H., RAIC "Destination Governance in the context of tourism and advan

PECHLANER H., RAIC (Hrsg.), *Jahrbuch 2005*, St. Gallen, I

PECHLANER H., RAIC *destination gover*

PECHLANER H., RAIC *Gestione delle At Esperienza. Conti*

PECHLANER H., RAIC *Italy nel managen P. Paniccia, P.*

PANICCIA P., SILVEST *Ecossistemi del Bologna.*

PANICCIA P., MINGUZZ *destinazione turis in L. Pilotti (a*

PANICCIA P. (2002), *sistematico al gover*

PANICCIA P. (2002), *destinazione turis in L. Pilotti (a*

PANICCIA P., SILVEST *Ecossistemi del Bologna.*

PANICCIA P., MINGUZZ *destinazione turis in L. Pilotti (a*

PANICCIA P. (2002), *sistematico al gover*

PANICCIA P. (1999), *Il e conoscenza nella* 107.

BERTELLI P., BIEGER T., LAESSER C. (2007), "Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management", *Journal of Travel Research*, 46, pp. 96-107.

ABATECOLA G., CAFFERATA C., PANICCIA P., POGGESI S. (2010), "Le difficoltà di cambiamento dei sistemi di governance delle società italiane quotate", in F. Fortuna (a cura di) *La Corporate governance nell'esperienza nazionale e internazionale. Aspetti comparativi e profili evolutivi*, Il Mulino, Bologna.

BARNEY J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Addison-Wesley.

BERTELLI P., BIEGER T., LAESSER C. (2007), "Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management", *Journal of Travel Research*, 46, pp. 96-107.

ABATECOLA G., CAFFERATA C., PANICCIA P., POGGESI S. (2010), "Le difficoltà di cambiamento dei sistemi di governance delle società italiane quotate", in F. Fortuna (a cura di) *La Corporate governance nell'esperienza nazionale e internazionale. Aspetti comparativi e profili evolutivi*, Il Mulino, Bologna.

- HINTERHUBER H. (2003), *Leadership, Leadership, Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch*, Frankfurt Allgemeine Buch, Frankfurt.
- IZZO F., RICCIARDI A. (2006), *Relazioni e cooperazione e reti di imprese*, Franco Angeli, Milano.
- LEWIN A. Y., VOLBERDA H. (1999), "Prolegomena on Coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, Vol. 10 (5), September-October.
- MARTINI U. (2008), "Marketing strategico per il recupero della competitività delle destinazioni turistiche", in Martini U., J. Ejarque (a cura di), *Le nuove strategie di destination marketing*, Franco Angeli, Milano.
- PANICCIA P. (1999), *Il tempo nel governo dell'impresa industriale. Tempo e conoscenza nell'economia delle imprese*, Giapichelli, Torino.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PANICCIA P., MINGUZZI A., VALERI M. (2011), "Coevoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'"albergo diffuso", in L. Pilotti (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (2010), "Innovazioni made in Italy nel management alberghiero. La realtà degli alberghi diffusi", in P. Paniccia, P. Silvestrelli, M. Valeri (a cura di), *Economia e Gestione delle Attività Turistiche e Culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza. Contributi di Ricerca*, Giapichelli, Torino.
- PECHLANER H., RAICH F. (2005), "Vom destination management zur destination governance", in BIEGER T., LAESSER C., BERITELLI P. (Hrsg.), *Jahrbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2004-2005*, St. Gallen, pp. 221-234.
- PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (guest editors) (2010), "Destination Governance", (Special Issue), *Tourism Review*, 65 (4).
- PECHLANER H., RAICH F., KOFINK L. (2011), Elements of corporate governance in tourism organizations", *Tourism*, Special Issue (edited by Volo S., Osti L., Maurero O.), Consumer behavior in tourism and advance in tourism research, Vol. 6 (3), pp. 57-76.

- GESI S. (2010), "Le ermanente delle società a di) La Corporate itenazionale. Aspetti ina.
- competitive Advantage,
- destination governance: undation for effective Research, 46, pp. 96-
- ism System Dynamics: zaretti, C. Pettillo (eds) Berlin.
- destination networks, ers"; the central role of management, in Pettillo 4th Atlas International sition Development Editore, Napoli, vol. 2.
- mento. Tra Razionalità no, Bologna.
- ntesto. In M. Rispoli (a l'esperienza in Italia, governare il turismo tra a. Verso un modello di

- VALDANI E., ANCARA: Generare valore conoscenza, Egge
VOLBERDA H.W., LEV: and between fir
Management stud
WALSER M., SCHERE: mehr ohne Regio
Gallen, Nr. 7, S. 3
WEIERMAIR K.: Individualhotelleri
Weiermair K., U
Unternehmung
Berlin.
WORLD TOURISM Development, Gi
PENCARELLI T., BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., VIGOLO V. (2007), "La letteratura italiana e internazionale sul Destination management", in S. Sciarrelli (a cura di), *Il management dei Sistemi Turistici Locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2008), "Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze", *Mercati e competitività*, n. 2.
- RAICH F. (2006), Governance räumlicher Wettbewerbsseinheiten – Ein Ansatz für die Tourismus-Destination. Frankfurt: DUV.
- RAICH F., PECHLANER H. (2010), "Competences of agents in destination governance", Paper presentato in occasione del 45esimo "TRC Meeting" in Vienna, 25-28 Marzo.
- RITCHE J.R.B. E CROUCH G.I. (2003), *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, CAB International.
- SAINAGHI R. (2006), "From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)", *Tourism Management*, 27(5), pp. 1053-1063.
- TAGLIAGAMBE S., USAI G. (2009), "Soggetti umani e soggetti collettivi nell'impresa e oltre l'impresa", *Sinergie*, n. 79.

- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Eggea Milano.
- VOLBERDA H.W., LEWIN A.Y. (2003), "Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution", *Journal of Management studies*, Vol. 40 (8), pp. 2111-2136.
- WALSER M., SCHERER R. (2002), "Worte statt Konzepte – Nichts geht mehr ohne Regional Governance", in IDT Blickpunkte, Universität St. Gallen, Nr. 7, S. 16.
- WEIERMAIR K. (2004), *Neue Rahmenbedingungen der Individualhotellerie und Gastronomie des 21. Jahrhunderts*, in Weiermaier K., Peters M., Pechlaner H., Kaiser M.O. (eds.) *Unternehmertum im Tourismus – Führen mit Erneuerungen*, ESV, Berlin.
- WORLD TOURISM ORGANIZATION (1993), *Sustainable Tourism Development, Guide for local Planners*, WTO, Madrid.
- N. (2008), "European or Product and Brand eds.), *Trends and Issues*
- di) (2000) *Destination gestione delle destinazioni*
- (2003), "Tourism Policy, gement in Alpine Regions tive", *Current Issues in*
- .; VIGOLO V. (2007), "La destination management", in *dei Sistemi Turistici Locali*, Giappichelli, Torino.
- no delle destinazioni e dei esperienze", *Mercati e Wettbewerbseinheiten – Ein nkfurt: DUV.*
- ses of agents in destination asione del 45esimo "TRC
- Competitive Destination. A* jford, CAB International.
- cesses: Versus a Dynamic W)", *Tourism Management*,
- umani e soggetti collettivi