

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

di

*Harald Pechlaner<sup>\*</sup>, Sabine Pichler<sup>\*\*</sup>, Michael Volgger<sup>\*\*\*</sup>*

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

---

<sup>\*</sup> 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).

<sup>\*\*</sup>SABINE PICHLER, Ricercatrice presso l'Accademia Europea di Bolzano (Eurac research).

<sup>\*\*\*</sup>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 alcuni concetti di destination management, di conseguenza esigenze delle destination governance può apparire 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 perde definitivamente come una variante tipiche come il mercato. In questo contesto

- 1) la gestione della destinazione vale a dire la gestione un'impresa, non alternative di gestione
- 2) di conseguenza circostanze e alla scelta dell'apporto costi di transazione (Pechlaner e Raich, 2006)

prezzi dei voli aerei e deregulation, gli anni a una crescente sul lato dell'offerta (Tschurtschenthaler, 2002). molte delle tradizionali e nuovamente una o decenni di crescita (2003). Dalla metà degli anni strutture di modeste o di "gestione della sare il termine inglese Weiermair, 1999; e Tschurtschenthaler, struttura "a pacchetto" ereditate dal passato di ano uno svantaggio conseguente perdita di (Bieger, 2002; Pechlaner i che in determinate ntata 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, dove le "reti di imprese" devono essere gestite (Bieger, 1999).

Il destination management misura correttiva e delle strutture prevalenti (Bieger, 2000; Socher e Socher, 2000). Socher e Socher (2000) assegna al destination management il compito di garantire il quadro dei diversi gruppi tenendo conto dei diversi gruppi (Kaspar, 1995; Bieger, 1999).

Se la destination management è strategica, com'è il destination management, si riesce a operare sulle esigenze del mercato e anche le organizzazioni particolari esse stesse cambiano e di conseguenza

### 2.2. LE FASI PRELIMINARI

Il destination management gerarchica delle destination management plan. Qualcosa di simile a Heath e Wall, 1999, cresciute nel corso delle rivelate sotto mo (Tschurtschenthaler e Raich, 2006). La domanda di destination management approccio central (1999), citando I



di "governance della  
to di prospettiva che  
ne della destinazione  
i si possono valutare  
dimensioni di gestione  
tendale, 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,  
i individuali, ad attivare  
e Beritelli, 2006).

ment è curare la  
comune di questo  
estituzione". Le sfide  
elling 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  
enthaler, 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 (Inskeep, 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 difference 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,  
ti favorì le concezioni  
ne contrappongono a  
nunitari esplicitamente  
re maggiore rilevanza  
no abbastanza all'idea  
essere visti come "fasi

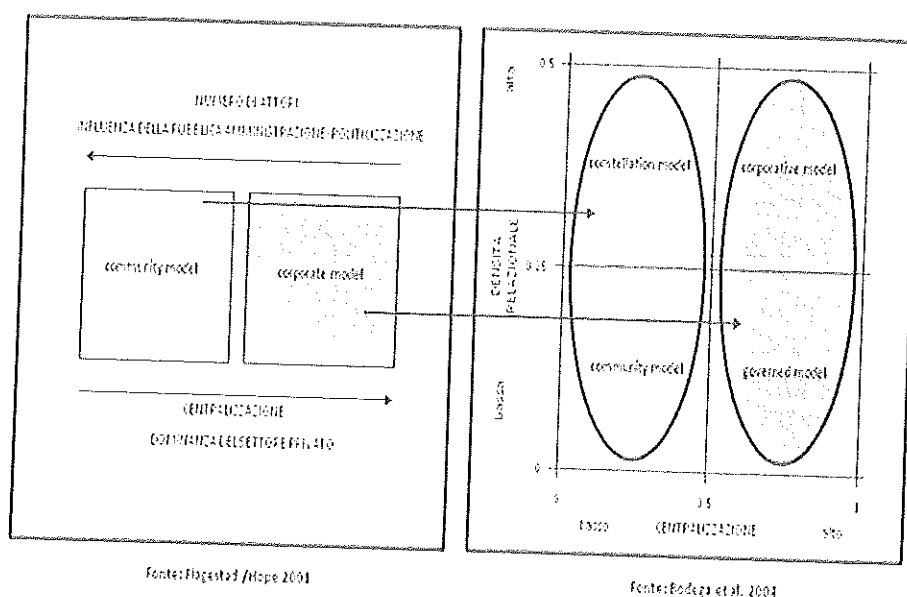
questa categoria è il  
ulture organizzative di  
stione distinguono due  
el, che viene spesso  
nazioni europee, e il  
*community model* la  
olitudine di imprese  
senza che nessuna sia  
mpito di coordinamento  
pubblica locale e/o  
ncipi della teoria degli  
orrisponde al *corporate*  
meno grandi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



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

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

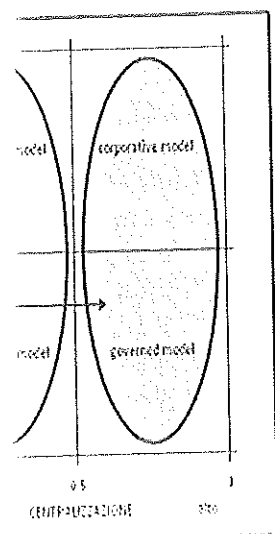
### 2.3. I PRINCIPI DELLA

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

Dal punto di vista può essere intesa come di coordinamento operativo ampia definizione per diverse forme di gestione comprensione ampia destination governance attori parzialmente aut al. 2005; Raich, 2006 tratta di un elemento prospettiva l'importanza diminuisca, non significa dall'autogestione privata i punti estremi di un significa che l'autogestione gerarchica (accanto a modi più disparati (P Governance – mercato parte dei casi o si sovr nel corso del tempo combinazione ed inter una parte important



modello di Bodega et al.



Fonte: Bodega et al. 2004

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

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

rappresentabile. 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 si inserisce in questo modo diventa più diversificata: diversi meccanismi di gestione facendo tesoro dei lavori regionali (Benz e Föllmeier, 2009). Per distinguere il *livello di contesto istituzionale* più applicabile nei due livelli di destinazione è più la cooperazione e dalla cooperazione nel contesto istituzionale si può trovare un modello comune all'interno del contesto di cooperazione flessibile. "guardiani" tra i vari livelli (Pechlaner *et al.*, 2011) il modello strutturale urbano e la configurazione di gestione nel corso del tempo (Wang e Xiang, 2007) un modello troppo statico poiché nelle diverse fasi di cooperazione e del contesto di configurazioni di gestione.

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

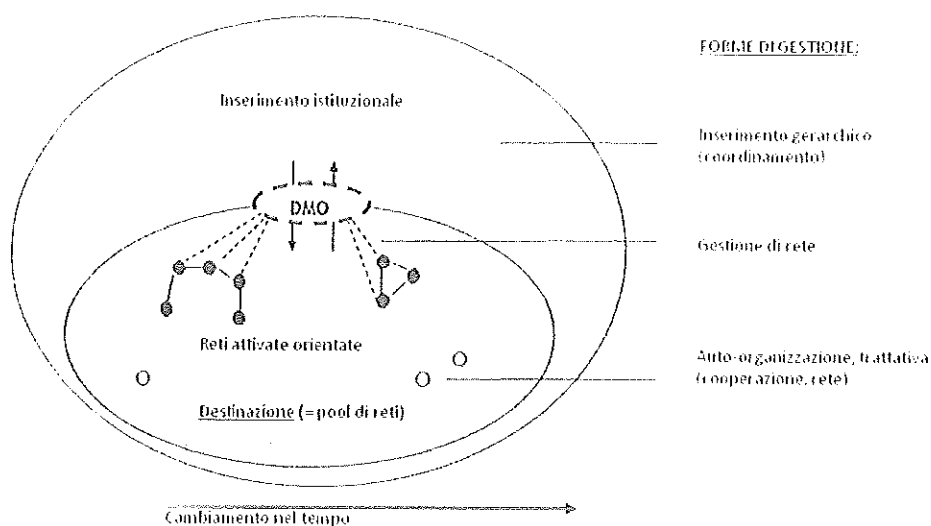
gue dal destination  
la forma di gestione  
significato; secondo,  
*universalmente valido* è  
giustificato classificare  
occio relativistico o  
ng, 2008; D'Angella e  
matiche che tengano  
ce considerata con un  
fferenziata di soluzioni

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 quel management, le destinazioni come imprese. I limiti universalistici emergono dalla destinazione Naturno e

Naturno è una località Merano. Sin dall'inizio quale riferimento la stazione è stata percepita come un avvio all'insegna della struttura, a partire da prima una stagnazione arrivi. Tra il 1985 e il cessato la loro attività (

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

Gli sviluppi descritti cui il primo è rappresentato degli attori coinvolti. Ne strutture turistiche di destinazione lavorando turistico. È stato così il sistema di gestione di comunità, senza perdere lavorato insieme alla de



spirano a Raich 2006)

#### FORUM DIGESTIONE

Inserimento gerarchico  
(coordinamento)

Gestione di rete

Auto-organizzazione, trattativa  
(cooperazione, rete)

destination governance è  
ra 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

IO 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 DI RIFERIMENTO DELLA DESTINAZIONE

Come riportato nel capitolo precedente, gli effettivi sviluppi di una destinazione più consoni per la sua gestione pragmatiche nell'ambito di una "migliore" forma di gestione, promuovono la competitività delle condizioni concrete, innanzitutto la *struttura delle condizioni quadro residue*.

La necessità di operationalizzare con i temi menzionati emerge chiaramente dal caso di Naturno, in riferimento agli obiettivi e delle condizioni per puntare al rafforzamento della gestione.

All'inizio del 2008 era la seguente: Appiano dell'Alto Adige meridionale, punto di vista politico-amministrativo, punto di vista della domanda unitaria. In generale, l'intersettoriale della destinazione singoli attori (Piano di sviluppo 2009). È soprattutto la mancanza di respiro sovracomunale che rende difficile l'organizzazione che qualsiasi soluzione è impedita o resa difficile. L'obiettivo a medio e lungo termine è l'identitario 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  
Naturno e cercano di  
il settore turistico. In tal  
di qualità del circuito  
elaborare temi consoni

taggiata 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  
mediazione. 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 su 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-Termen*o 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-Termen  
era la seguente: Appiano- Caldaro –Termen  
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, Termen  
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, Termenò 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 - ovvero della destinazione - è stata la destination governance l'approccio specifico è Naturno, in cui la crescita dal rafforzamento del opposte, che portano disponibilità alla cooperazione fondamentali della destination governance soluzioni pragmatiche.

L'effetto positivo del caso di Appiano - Caldaro di transazione, gli obiettivi definiti insieme una strategia permesso di "rinsaldare precedenza troppo deboli attori. Tale evoluzione è costi. Cosa ancora più rivelato lo strumento è compreso quello di rafforzamento sul lato dell'offerta. Non lo "stop a posti letto" intervenire in campo la politica turistica che era

#### 4. DESTINATION GOVERNANCE

La natura aperta consente, come abbiamo visto, specifiche condizioni e ulteriore effetto del quadro sia la ricerca che la pratica di cambio di prospettiva e considerati, al centro della prospettiva suggerisce



ione quadro: dalla fine  
ano state classificate  
luce di tale status una  
ento quantitativo delle  
na stagnazione dello  
isione, nel 2007 della  
iale 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,  
e, 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";

e 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.

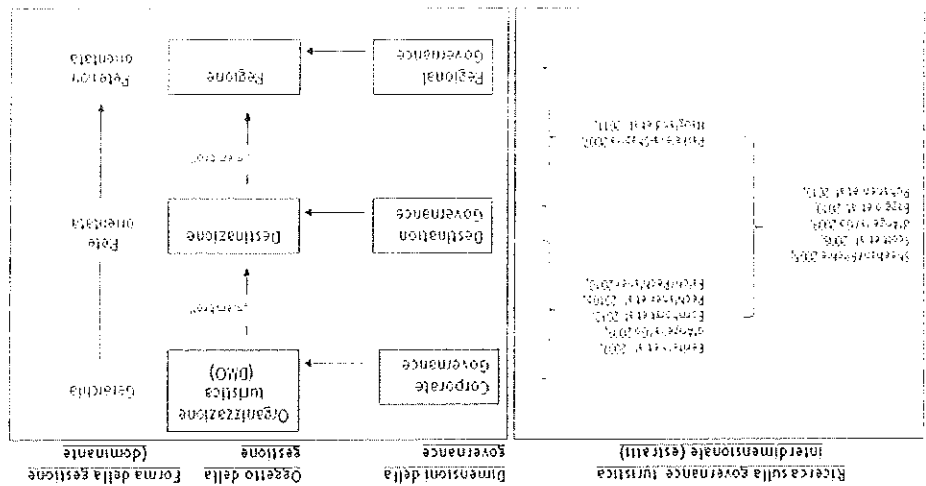
L'effetto positivo dell'elemento di gestione di tipo gerarchico nel caso di Appiano - Caldaro - Termeno si spiega con fattori quali i costi di transazione, gli obiettivi e le condizioni quadro residue. L'aver definito insieme una strategia e degli obiettivi per i tre Comuni ha permesso di "rinsaldare" 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

specificata sottocategoria della gestione e di studiare le caratteristiche comuni, le differenze e le interazioni con altri dimensioni della gestione (governance regionale, governance aziendale, governance politica ecc.). Non è un caso che proprio in questo campo si siano avuti alcuni dei più interessanti contributi della più recente ricerca sulla destination governance (Fig. 3) e c'è da aspettarsi che anche in futuro la combinazione di settori tematici fino ad ora affrontati separatamente sarà in grado di stimolare nuovi apporti cognitivi.

Figura 3. - Approcci interdisciplinari nel settore della ricerca sulla governance turistica rispetto al loro oggetto di ricerca



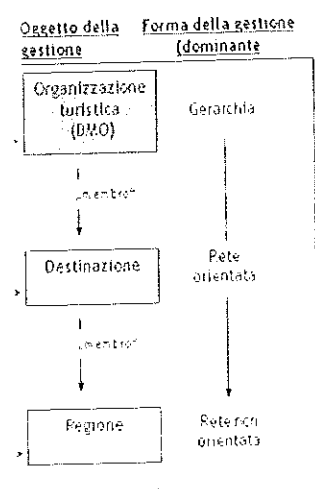
Fonte: Raich e Pechlaner 2010

Nella sezione che segue vengono descritti, a titolo esemplificativo, alcuni dei temi elaborati dai più recenti sforzi di ricerca (fig. 3). Bertelli et al. (2007) hanno dato impulso ad una nuova serie di ricerche che si occupano in modo esplicito dell'interazione tra la governance della destinazione e quella aziendale. A tale proposito è già stato messo in luce che la buona governance aziendale delle organizzazioni turistiche ha un duplice effetto: sulla suddivisione interna dei poteri nella destinazione e

Senza usare Governance, Bornhorst che sostanzialmente si azionale e di destinaz analitico il successo "organizzazione turistica" esiste una sovrapposizione particolare per quanto fatto che le organizzazioni stakeholder è da un stesso successo, d'altro sostegno da parte del successo della destinazione. Parlando del ruolo la capacità innovativa la governance regionale con altre destinazioni. intra-destinazione che

ndiare 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.

a ricerca sulla governance



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

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

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 sottovalutate nella destination governance e nella ricerca sul turismo e offrire una rilevanza per la pratica.

Il potenziale di sistematizzazione degli studi (Beaumont e Dredge, 2010) nella destination governance potrebbe considerare l'aspetto causale e discutere in modo sistematico la competitività della destinazione. Evidenziando la necessità di considerare diverse dimensioni della governance, un nucleo concettuale di destination governance e contenere il successo, sarà stato costruito (transdisciplinari) nel settore delle attività.

## 5. BIBLIOGRAFIA

- D'ANGELLA F., GO F. M. (2009) *Destination marketing: Towards a new paradigm in Tourism Management* 3(1), pp. 1-10.
- ASTAT, Autonome Provinzen (2010), <http://qlikview.services.02.htm>, abgerufen am 10.05.2010.
- BAGGIO R., SCOTT N., COLEMAN J. (2010) *Destination Governance: Focused on Tourism*, pp. 827.
- BEAUMONT N., DREDGE D. (2010) *Destination Governance: A comparison of three approaches*, *Tourism*, 18(1), pp. 7-20.



za di una destinazione. Nel turismo cittadino va a la competitività delle are la divisione tra egionale. Sul lato della urbana 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 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 olgimento, la struttura, ologia, le analisi di rete quelle sugli stakeholder (2009; Franch *et al.* 2010) lo unitario le diverse arca 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), *Tourismus\_zfc*, [http://qlikview.services.siag.it/qlikview/AjaxZfc/tourismus\\_zfc\\_ajax/SH02.htm](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 Tour
- FÜRST D. (2004), Region Governance – Regiere pp. 45-64.
- GRANOVETTER M. (1985), Problem of Embedded pp. 481-510.
- HAUGLAND S. A., NESS "Development of Tour Perspective", Annals of
- HEATH E., WALL G. (1992), Planning Approach, Ne
- INSKEEP E. (1991), Touris Development Approach
- KASPAR C. (1995), Manage
- MATZLER K., PECHLANER von Kundenakquisition PECHLANER H. e WEI Führung und Vermark 137-157.
- MAYNTZ R. (2004), "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.

en, 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. Ein neuer Ansatz für die Tourismuswirtschaft*, Wien.
- RAICH F., PECHLANER H. (2006), "Governance", Paper presented at the 25.-28. März.
- RESCH A. (2009), "Unternehmensstrategie und Destination Governance", in Hametner H. (Hrsg.) *Destination Governance. Eine neue Perspektive*, Wien, pp. 1-10.
- RHODES R. A.W. (1996), "Tourism and Government", *Political Geography*, 16(1), pp. 1-10.
- RUHANEN L., SCOTT N., RITCHIE J. (2000), *Tourism and the Environment. A Review and Synthesis*, Helsinki, pp. 1-16.
- SCHERER R. (2006), *Regulation und Erfolgsfaktoren von Tourismusdestinationen*, Wien.
- SCOTT N., COOPER C., BRYMAN A. (2001), "Australian Cases", *Annals of Tourism Research*, 28(1), pp. 1-10.
- SHEEHAN LORNE R., RITCHIE J. (2005), Exploring Identity and Place, pp. 711-734.
- SMERALI E. (1997), *Wirtschaftspolitische Entwicklung des Tourismus*, Wien.
- SOCHER K., TSCHURTSCHENTHALER P. (2006), Die ordnungspolitischen Politikbereiche: Umwelt, Kulturpol, in PECHLANER H., *Tourismuspolitik. Herausforderungen und Perspektiven*, Wien.
- SVENSSON B., NORDIN M. (2006), Perspective on Destination Governance: Clusters and Innovation, pp. 1-10.
- TSCHURTSCHENTHALER P. (2006), (vorläufiger) Endpunkt der Destination Governance, pp. 1-10.



idigms in City Tourism  
otion" *Journal of Travel*

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

estinations-Management.  
Zielgebieten, Wien.

y Implementation in the  
*Journal of Contemporary*

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

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

als touristisches Ziel.  
bewerbseinheiten 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 Pfatten 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. – 3. Il governo delle destinazioni. – 4.1. I fornitori di prodotti turistici. – 4.3. I turisti. – 5. Conclusioni.

### 1. PREMESSA

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

Il presente lavoro è il risultato di un lavoro di ricerca che ha curato il paragrafo 2; Formisano ha curato il paragrafo 4.3 e gli Autori.

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

<sup>1</sup> Al riguardo non si può non commentare il concetto di "destination" (1979) afferma che " [...] important elements. The most important 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<sup>1</sup>. 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

<sup>1</sup> 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, l'o  
organizzazione; p  
necessarie capaci  
management delle  
essenziale nell'indu

Chi si occupa  
occuparsi della pian

<sup>2</sup> 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 attrattivo<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> 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.

elementi (Raich, 2004): a) la razionalità è cambiata; il turista, individualizzato e in continua evoluzione, non si confronta più con un'offerta standardizzata e omogenea; c) le risorse umane e le competenze del territorio sono in continua evoluzione; b) la competitività a livello internazionale è più alta; c) la competitività a livello internazionale è più alta.

do culturali ed etici  
tà locali. Diviene  
a. Non è sufficiente  
governate e gestite  
ntano quindi unità  
o prezzo/qualità.  
a di villeggiatura tra  
razioni e dei servizi  
spite, confronta le  
i cambiamenti, si  
eragiscono (Raich,

anche come spazi  
indirettamente, ne  
di relazioni tra tutti  
che e culturali. In  
renderle attrattive  
rese turistiche e le  
te sono concepite  
to servizi tra di loro  
o da un sistema di  
no definisce la

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 nazionali<sup>3</sup>. 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 marketing<sup>4</sup>. 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

<sup>3</sup> 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).

<sup>4</sup> 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  
stabilito e comunica  
d'azione collettiva,  
un ruolo rilevante n  
La funzione di  
agli organi dell'o  
destination network  
destinazione turisti  
relazionali che, sec  
network di destina  
corporate governa  
2010) e di destina  
Beritelli, Bieger e La  
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 difficol  
Le organizzaz  
strategico all'inte  
se, accanto ai co  
svolgere un ruolo  
cul esse fanno part  
Nell'analisi de  
peculiarità, è chia

estimazione turistica; ita decisionali alle coinvolgono sia gli re turistica.

adizionali, ha avuto ce cooperativa del anizzazioni turistiche i sono nate nelle zi a numerosi attori e ando sui costi. Sono zionali<sup>3</sup>. Nella fase turistiche dovevano ci rispetto ad oggi, nate infrastrutture ita di comunicazione ie poco differenziate, oncorrenza globale na collisione tra gli compiti da portare a do, nella crisi delle

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

ello nazionale l'Agenzia Aziende di Promozione associazioni turistiche. Nel la Deutsche Zentrale für i degli Stati Federali e a ti turistiche (Pechlaner,

Davos in Svizzera, che occuparsi di destination e della realizzazione e turistica.

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 destination. Ciò presuppone il rispetto dei principi di corporate governance (Abatecola, Cafferata, Paniccia e Poggesi, 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

Pertanto, accanto al concetto di management di una destinazione turistica deve svilupparsi un orientamento alla governance di una destinazione turistica (Golfinelli 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).

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 fra 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.

La governance della destinazione turistica coinvolge attori sia pubblici (comuni, province, regioni, CCIAA, parchi, ecc.) sia privati (operatori turistici, associazioni di categoria, ecc.).

del sistema. Nell'approccio una destinazione sistema di offerta definendo strategie Nell'approccio del management dell'impresa saper stringere rapporti di complessità delle

L'attività di concepire come un ed accrescere, definendo chiari e

Per cooperare  
reticolare estesi a  
elevate capacità d  
orientare il propri  
quello di altre org  
possono favorire l  
evoluzione delle  
ambientali (Panico

La cooperazione finanziaria, tecnologica e percorribile derivanti da risorse/competenze concorrenti.

(imprese, associazioni di influenza diverse rapporti di natura sovrapposizione competitiva) (Pan istituzioni hanno



(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 Beritelli, 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

nagement di una o svariati attori con

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

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

zione autonoma e di

ionali in modo da cili e intersectoriali; pubblico e privato azione network; ire 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 - alimentandole 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).<sup>5</sup> 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

<sup>5</sup> Per *coevoluzione* si intende quel processo, mutuo 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).

opportunità e limiti (2006; Pencarelli, B Splendiani 2008). T empirico, appaiono soprattutto in questo Dal punto di vis coevolutiva signific comprensibili all'inter capaci di provoc comportamento delle possono inoltre tre protagonisti al sis condizionandone l'ai La capacità c variegata entità del una sinergia di int destinazione sulla b saperi e tempi, molt nel processo di coo coordinamento sul c tradursi in servizi tu compatibili con le r con le possibilità te sintesi, anche per coevolutiva nel suo ricerca dell' imposs diffusi (Paniccia, Mir Dal punto di v richiede anzitutto (concorrenti e non), L'identificazione e valorizzare le contraddistinguono rispetto ad altre, a liv un passaggio fondat una destinazione tur

locali e la loro stessa  
origine - alimentandole  
e delle destinazioni  
marito - nazionale e  
al passato.

L'IMPRESA E LA

o esposti a crescenti  
chiamate ad agire in  
tale, dimostrandosi  
economico e sociale.  
sorto tra l'impresa e  
ero caratterizzato da  
olutive: le evoluzioni  
ro e viceversa. Tale  
ante le possibilità di  
, settori, così come di  
99; Volberda e Lewin  
)  
simo si rimarcano le  
destinazioni 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,  
ipotesione (Lewin, Long  
vin, 1999; 2001; Van de  
i de Bosch e Volberda,  
Volberda e Lewin, 2003.

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 co-  
protagonisti al sistema del valore delle imprese turistiche,  
condizionandone l'agire.  
La capacità di stringere e governare rapporti duraturi con  
variegate 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,  
sapori 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.

*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; Gollinelli, 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 consentono 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. Avere  
turistica vuol dire sap  
attori pubblici e priv  
turistica, governare i  
governare le relazioni  
sviluppo della destin  
leadership (Hinterhuber  
Almeno due sen  
considerare attentam  
coevolativi impresa-de  
il primo aspetto r  
italiano, che deve rin  
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 quest  
interstematici 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 (Hinterhuber, 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  
ri di riferimento si  
etico ma occorre la  
to e delle correlate  
divolgenti molteplici  
a coevoluzione nella  
e 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  
nation governance)  
renti che consentano  
rio e le singole entità  
ndividuare i passaggi  
soggetti decisori,  
iamiche evolutive del  
rati per accrescere la  
questo modo si può  
singole imprese che

## 7. BIBLIOGRAFIA

- 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.
- 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.
- 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 11<sup>th</sup> Atlas International Conference Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, Naples 3-6 April 2004, AlbanoEditore, 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.

- HINTERHUBER H. (2000), *systematisch sch Allgemeine Buch*, Izzo F., Ricciardi A., Franco Angeli, Milano.
- LEWIN A. Y., VOLBERG A. (2008), *Organization Science framework for res competitive delle*, cura di), *Le nuove*, Milano.
- PANICCIA P. (1999), *Il destino e conoscenza nella*, cura di), *Le nuove*, Milano.
- PANICCIA P. (2002), *sistematico al governo*, cura di), *Le nuove*, Milano.
- PANICCIA P., SILVESTRI (2004), *Italy nel management*, cura di), *Le nuove*, Milano.
- PANICCIA P., METALLO C. (2004), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- PANICCIA P., 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 11<sup>th</sup> Atlas International Conference Networking & Partnerships in Destination Development & Management*, Naples 3-6 April 2004, AlbanoEditore, Napoli, vol. 2.

- HINTERHUBER H. (2003), *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*, Giappichelli, Torino.
- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistematico 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*, Giappichelli, 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", *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.
- GESI S. (2010), "Le ermanente delle società a di) La Corporate internazionale. Aspetti ina.
- mpetitive Advantage,
- estination governance: undation for effective Research, 46, pp. 96-
- ism System Dynamics: zaretti, C. Petrillo (eds) erlin.
- destination networks, ers: the central role of anagement, in Petrillo 4<sup>th</sup> Atlas International sation Development Editore, Napoli, vol. 2.
- mento. Tra Razionalità io, Bologna.
- ntesto. In M. Rispoli (a l'esperienza in Italia, overnare il turismo tra a. Verso un modello di

- PECHLANER H., HEDORFER P., TÖDTER N. (2008), "European Destination Management", in R. CONRADY, M. BUCK (eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2008*, Springer, Berlin.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di) (2000) *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TCI, Milano.
- PECHLANER H., TSCHURTSCHENTHALER P. (2003), "Tourism Policy, Tourism Organisations and Change Management in Alpine Regions and Destinations: A European Perspective", *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, n. 6, pp. 508 – 539.
- 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*, Giapichelli, 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 Wettbewerbseinheiten – 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., ANCARA  
Generare valore  
conoscenza, Ege  
VOLBERDA H.W., LEV  
and between fir  
Management stu  
WALSER M., SCHERE  
mehr ohne Regio  
Gallen, Nr. 7, S.  
WEIERMAIR K.  
Individualhoteller  
Weiermair K., I  
Unternehmen  
Berlin.  
WORLD TOURISM  
Development, G



- 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 Weiermair K., Peters M., Pechlaner H., Kaiser M.O. (eds.) *Unternehmen 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 sition management", in *dei Sistemi Turistici Locali*, Giappichelli, Torino.
- rno delle destinazioni e del esperienze", *Mercati e*
- ettbewerbseinheiten – Ein nkfurt: DUV.
- es of agents in destination asione del 45esimo "TRC
- Competitive Destination*, A jford, CAB International.
- cesses: Versus a Dynamic M)", *Tourism Management*,
- umani e soggetti collettivi