

# **La relazione tra competitività e sostenibilità nella governance della destinazione turistica**

Patrizia Silvestrelli<sup>1</sup>

**SOMMARIO:** 1. Premessa. – 2. Gli approcci di analisi sulla destinazione turistica. – 3 Il ruolo della governance nella destinazione turistica. – 4. La leadership dell'organo di governo. – 5. Competitività e sostenibilità nel modello di Weaver.

## **1. Premessa**

L'attività di governance della destinazione turistica è concepita come un sistema di relazioni tra organizzazioni e istituzioni, volto ad accrescere e consolidare la competitività della destinazione a livello nazionale ed internazionale. La destinazione turistica viene così ad identificarsi come il centro di una rete complessa di relazioni che può superare i confini nazionali, coinvolgendo attori diversi che condividono obiettivi e strategie e si influenzano reciprocamente.

Ai fini della competitività, la destinazione deve essere in grado di proporre un sistema di offerta innovativo che migliori la qualità dell'accoglienza dell'ospite (Tamma, 2002). Un turismo di qualità può infatti realizzarsi quando il territorio viene valorizzato e opportunamente amministrato anche nel rispetto della sua dimensione culturale ed etica. Ciò fa emergere la problematica della *sostenibilità dello sviluppo turistico*: il turismo può diventare sostenibile a condizione che venga garantito il suo impianto etico (Paniccia, 2012).

A fronte delle modificazioni nei contesti sociali ed economici e ai cambiamenti nelle modalità con cui il turista vive l'esperienza turistica, la sostenibilità costituisce una leva di competitività per la destina-

---

<sup>1</sup> Patrizia Silvestrelli è Ricercatore di Economia e gestione delle imprese all'Università degli Studi di Macerata nel Dipartimento di Economia e Diritto.

zione. La sostenibilità, intesa nella sua accezione di *efficacia ambientale, sociale ed economica*, presuppone che lo sviluppo turistico soddisfi le nuove esigenze di consumo del turista, l'attività economica degli operatori turistici e il rispetto dell'ambiente sociale e culturale in cui esse operano.

Pertanto, non è sufficiente investire nella valorizzazione delle specificità locali, ma diventa indispensabile porre attenzione ai valori di fondo culturali ed etici del turista ed alle sue esigenze nell'uso del proprio tempo libero, nonché, più in generale, alla qualità dello stile di vita delle comunità ospitanti. Ciò può favorire la produzione di servizi turistici innovativi in ottica sostenibile (Pine e Gilmore 1999; Carù e Cova 2003; Cafferata e Cherubini 2008; Pencarelli e Splendani 2008; Paniccia, Silvestrelli e Valeri, 2010).

Questi aspetti risultano ancor più critici quando la destinazione turistica ha conseguito – o intende conseguire – una visibilità internazionale. Il settore turistico è per sua natura internazionale e le imprese ivi operanti si confrontano necessariamente con una domanda che prescinde dai confini locali e nazionali. È importante però fare alcune precisazioni al riguardo.

Innanzitutto, non è detto che la destinazione turistica nasca con una vocazione internazionale. Il grado di internazionalizzazione della destinazione tende infatti a variare in relazione alla capacità delle imprese di “fare sistema” per pianificare ed implementare le strategie di sviluppo indirizzate ad attrarre anche i turisti stranieri. Secondariamente, la possibilità di soddisfare tali flussi turistici risiede nella capacità delle imprese di erogare servizi di ospitalità che siano in grado di rispondere alle diverse esigenze dei turisti, senza però compromettere l'autenticità e le tipicità del territorio (Martini, 2002; Paniccia, Minguzzi e Valeri, 2011).

Il concetto di sostenibilità della destinazione tende quindi ad ampliarsi, perché l'efficacia economica, sociale e ambientale viene misurata sulla base di un'offerta turistica, la cui composizione deve considerare la diversità culturale dei turisti, le loro differenti aspettative e il grado di sensibilità che questi manifestano verso il patrimonio turistico-culturale locale.

Il ruolo dell'organo di governo diventa fondamentale sia per definire il percorso di sviluppo della destinazione, sia per coordinare le atti-

vità promosse dalle organizzazioni ivi operanti. L'obiettivo di questo contributo è quello di proporre alcune riflessioni sul ruolo della governance nello sviluppo delle destinazioni turistiche, evidenziando come la leadership espressa dall'organo di governo può contribuire a valorizzarne il rapporto tra competitività e sostenibilità.

## 2. Gli approcci di analisi sulla destinazione turistica

Gli studi sulla destinazione turistica possono essere ricondotti a due approcci principali: *touristic demand - side approach* e *touristic supply - side approach*. Queste due prospettive di analisi rappresentano la base teorica di numerosi studi successivi, che hanno contribuito a fornire nuove indicazioni sulle modalità di progettazione, gestione e organizzazione della destinazione turistica (Minguzzi e Presenza, 2010, Pechlaner *et al.*, 2012).

Secondo l'impostazione *touristic demand*, la destinazione turistica si identifica come un insieme di punti di attrazione, naturali e artificiali, capaci di attrarre i turisti (Bieger, 1997; 2000; Pechlaner e Weiermair, 2000). La destinazione turistica è lo *spazio*, il contesto geografico (piccolo villaggio, città, regione o nazione) che i turisti scelgono per soddisfare le proprie esigenze usufruendo di un insieme articolato di servizi offerti dalla destinazione.

La presenza di risorse naturali e artistico-culturali come elemento distintivo per un territorio è un aspetto trattato nel contributo di Brunetti (2002), il quale evidenzia che tali risorse possono essere fattore di attrazione per i turisti senza che vi sia necessariamente un coordinamento tra gli attori che operano nel territorio. È sostanzialmente il flusso turistico generato dalla presenza di queste risorse territoriali ad attivare forme di cooperazione tra imprese nel territorio.

Pechlaner e Weiermair (2000) enfatizzano invece la *dimensione concorrenziale* delle destinazioni, in quanto *spazi geografici* che, in base al segmento del mercato a cui si rivolgono, possono essere in concorrenza tra loro per i servizi turistici offerti. Ciò comporta sovente una sovrapposizione delle destinazioni e delle strategie di marketing adottate per promuovere le diverse località. La destinazione turistica è quindi concepita come una unità geografica *organizzata*, in grado di

offrire un insieme di prestazioni differenziate e di soddisfare un mercato turistico sempre più esigente ed eterogeneo.

Coerentemente con l'approccio *touristic supply*, la destinazione è invece definita come un sistema di imprese turistiche che erogano tutti i servizi necessari a garantire un periodo di permanenza di qualità per l'ospite (Rispoli e Tamma, 1995; Golinelli G.M, 2008). In particolare Pencarelli (2001) considera la destinazione come un "distretto turistico", dove le imprese e le risorse ambientali, paesaggistiche, storiche e culturali sono localizzate in aree territoriali omogenee e con caratteristiche tendenzialmente uniformi dal punto di vista della domanda come dell'offerta. In questo approccio, risulta critica la capacità delle imprese di formare un'offerta rispondente alle esigenze dei turisti tale da rendere la destinazione un "sistema locale di offerta turistica" (Rispoli e Tamma, 1995). L'enfasi è posta sulla destinazione turistica come *rete integrata* di organizzazioni diverse ma complementari, che instaurano relazioni volte a definire una strategia di sviluppo omogenea e congrue politiche di valorizzazione della cultura locale<sup>2</sup>.

Gli approcci *touristic-demand* e *touristic-supply* sono a nostro parere complementari ed entrambi necessari per comprendere le dinamiche relazionali nella destinazione turistica e implementare le strategie necessarie per il suo sviluppo. Sembra infatti che le destinazioni turistiche sono chiamate ad agire in una prospettiva sempre più imprenditoriale. Ciò implica la necessità di definire sia i *confini* della destinazione<sup>3</sup>, al fine di misurarne la capacità competitiva rispetto alle destinazioni concorrenti, sia un *organo di governo*, (di natura pubblica, privata o mista) che, mediante le sue funzioni di indirizzo e coordinamento,

---

<sup>2</sup> Come sottolineato da Golinelli G.M. (2008), il concetto di destinazione turistica ad un sistema di offerta secondo logiche produttive tipiche dei sistemi vitali. In particolare, secondo l'Approccio Sistemico Vitale (ASV), il territorio viene qualificato come un sistema vitale, dotato di una propria finalità, in grado di esprimere una propria vocazione, dipendente dalle caratteristiche dello spazio territoriale in un determinato istante.

<sup>3</sup> Lo sviluppo della destinazione si articola mediante la realizzazione di un'ampia ed eterogenea rete di relazioni, che trova fondamento nella consapevolezza dei vantaggi conseguibili mediante varie forme di cooperazione tra imprese. Le relazioni costituiscono un fattore di influenza determinante per la definizione della "dimensione" e della "forma" della singola impresa turistica, come della destinazione, specialmente in una prospettiva internazionale (Pepe, Silvestrelli, 2006).

sia in grado di determinare l'orientamento strategico della destinazione<sup>4</sup>. Questo ultimo aspetto viene presentato nel seguente paragrafo.

### 3. Il ruolo della governance nella destinazione turistica

La presenza di un organo di governo capace di identificare e valorizzare le componenti territoriali distintive è determinante ai fini della competitività della destinazione turistica. L'organo di governo è infatti il soggetto preposto alla definizione delle strategie di sviluppo del territorio. La sua attività è finalizzata alla creazione di valore per il sistema territoriale attraverso una continua interpretazione e ridefinizione della vocazione turistica del territorio (Golinelli G.M., 2010).

Coerentemente con il concetto di destinazione turistica come "sistema", la competitività può essere misurata non sulla base delle azioni delle singole organizzazioni operanti nel territorio, bensì in relazione alla capacità di queste di far convergere le proprie attività verso la realizzazione di una strategia omogenea *per* la destinazione turistica; tale strategia è finalizzata allo sviluppo delle imprese locali e alla valorizzazione delle specificità territoriali (Barney, 1997; Pechlaner e Weiermair, 2000; Franch, 2002; Ritchie e Crouch, 2003; Sainaghi, 2006; Martini, 2008).

Diventa quindi importante specificare gli elementi che consentono ai diversi soggetti decisori – direttamente o indirettamente coinvolti nelle dinamiche evolutive del territorio – di individuare i passaggi fondamentali volti a creare le condizioni strutturali e culturali per lo sviluppo della destinazione. Ciò significa valorizzare le sinergie tra le decisioni di governo delle singole imprese turistiche (*corporate governance*) e le decisioni di governo della destinazione turistica (*destination governance*).

---

<sup>4</sup> L'attività di governance della destinazione turistica coinvolge attori sia pubblici (comuni, province, regioni, CCIAA, parchi, ecc.) sia privati (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; ciò implica che spesso si verificano sovrapposizioni negli interventi, nonché disfunzionalità organizzativa (Paniccia, Minguzzi e Valeri, 2011). In molti casi, le Istituzioni svolgono una funzione di regolamentazione delle relazioni tra tali attori (Pencarelli, 2001).

L'attività di governance svolge in tal senso un ruolo di indirizzo e coordinamento, in quanto definisce obiettivi chiari e condivisi dagli attori che operano nel sistema e le decisioni e azioni finalizzate ad accrescere e consolidare la competitività della destinazione. Infatti, come evidenziato da Pechlaner *et al.* (2012), il concetto di *destination governance* pone l'accento sulle *relazioni* tra le imprese e le istituzioni e sul loro coordinamento nelle varie fasi del processo strategico, come la progettazione dell'offerta turistica, l'identificazione del ruolo delle istituzioni e la definizione delle regole per garantire l'accesso delle organizzazioni turistiche alle fonti di finanziamento<sup>5</sup>.

La definizione dell'organo di governo nei processi decisionali e nel controllo delle risorse dipende però dalla "natura imprenditoriale" che genera la destinazione turistica. In proposito, alcuni studiosi (Bieger, 1998, 2000; Flagesta e Hope, 2001) distinguono tra destinazioni di tipo *corporate* e destinazioni di tipo *community*, evidenziandone le differenze in termini di governance.

La prima tipologia è caratterizzata da un'offerta turistica progettata da una o più organizzazioni e, quindi, la destinazione viene gestita a tutti gli effetti come un'impresa (ne sono un esempio i resort e i parchi di divertimento). Secondo quanto rilevato in alcune recenti ricerche (Paniccia, Silvestrelli e Valeri, 2010; Paniccia, 2012), l'impresa alberghiera può farsi promotrice della creazione di nuove forme di destinazione turistica, che, seppur di nicchia, costituiscono interessanti mete per i cosiddetti "turisti culturali". Si tratta di alberghi che nascono dal processo di riqualificazione di interi borghi storici e antichi casali rurali, che diventano un contesto di esperienza turistica autentica, in quanto in grado di "far vivere" all'ospite la dimensione storica e culturale del luogo.

Per quanto riguarda le destinazioni di tipo *community*, invece, la meta turistica viene creata grazie alla "munificenza" del territorio, in grado di offrire sia attrazioni naturalistiche e culturali che attrazioni

---

<sup>5</sup> La configurazione strutturale delle relazioni, attivate e potenzialmente attivabili, evidenzia un sistema di relazioni e alleanze strategiche sia nei confronti delle imprese fornitrici di servizi turistici sia nei confronti delle imprese di intermediazione di prodotti turistici a prescindere sia dal settore sia dalla fase della catena del valore di appartenenza, sulla base di una condivisione di obiettivi per la generazione di valore economico (Valeri, Russo e Formisano, 2012).

realizzate dalle organizzazioni locali. In questo caso il governo della destinazione è più complesso, perché diversi sono gli attori coinvolti e diversi gli obiettivi da questi perseguiti<sup>6</sup>; tuttavia è proprio il maggiore coinvolgimento degli stakeholders ad incrementare i vantaggi conseguibili dalla destinazione di tipo *community* sul fronte della sostenibilità (Pechlaner, Pichler e Volgger, 2012).

Inoltre, specialmente nelle destinazioni turistiche di tipo *community*, la leadership nel territorio si può esprimere mediante modalità *spontanee* di governance e modalità più *gerarchiche*, che coinvolgono nel processo decisionale più attori, pur in presenza di un centro strategico e manageriale ben identificato (Franch, 2002).

Indipendentemente dalle tipologie di destinazione e dalle modalità con cui la governance si attua, l'individuazione dell'autorità di governo è indispensabile per la competitività della destinazione turistica. Che sia di natura pubblica, privata o derivare dalla collaborazione tra attori pubblici e privati (Migliaccio, Materazzi e Rossi, 2004), l'aspetto problematico della governance riguarda la capacità di chi svolge l'attività di governo di gestire le dinamiche relazionali tra i diversi attori nel territorio, con l'obiettivo di incrementare il grado di attrazione della destinazione.

#### 4. La leadership dell'organo di governo

Promuovere la cooperazione tra gli attori della destinazione e indirizzarne le azioni verso uno sviluppo sostenibile non è compito facile, ma richiede criteri di amministrazione del territorio e una leadership in grado di assicurare il soddisfacimento degli interessi dei diversi stakeholders coinvolti. Infatti, le attività nella destinazione turistica si strut-

---

<sup>6</sup> Nel destination governance, oltre alle funzioni di management della destinazione, assume importanza la capacità di saper attivare rapporti inter-organizzativi tra gli attori che, a vario titolo, partecipano allo sviluppo della destinazione turistica (Izzo e Ricciardi, 2006; Pechlaner, Raich e Beritelli, 2010). Tali relazioni possono essere articolate su due diversi, benché strettamente collegati, livelli: quello specifico e quello generale. Mentre nel primo caso i rapporti si sviluppano in modo orizzontale o verticale e coinvolgono organizzazioni che operano sia nella stessa filiera che in filiere diverse, nel secondo caso, i rapporti riguardano gli attori della destinazione turistica e le istituzioni e le organizzazioni locali che ne condizionano le dinamiche evolutive (Della Corte, 2009; Valeri, Russo e Formisano, 2012).

turano e ri-strutturano sulla base dei comportamenti e delle azioni di molti variegati protagonisti e richiedendo solide basi di leadership nelle imprese come nei sistemi territoriali locali o in loro possibili aggregati (Pilotti, Tedeschi-Toschi e Apa, 2011; Pechlaner *et al.* 2012).

L'organo di governo diventa il *leader* intitolato a gestire le relazioni tra comunità locale, imprese e turista all'interno della destinazione. Parimenti, importante è la sua attività di *integrazione* (Cafferata, 2009), compito non esente da difficoltà, a causa dei molteplici aspetti coinvolti (strutturali, sociali, educativi e culturali) e delle numerose interazioni tra soggetti diversi.

Il controllo delle attività non è però l'unica funzione svolta dalla governance della destinazione. In un'ottica di sviluppo turistico, la leadership dell'organo di governo si esprime anche nella capacità di *gestire il cambiamento*, che si manifesta nelle innovazioni dell'ospitalità alberghiera, nella tipologia di servizi culturali offerti, nelle modalità con cui le organizzazioni locali partecipano alla formazione dell'esperienza turistica<sup>7</sup>. È infatti nei processi di cambiamento che la capacità di leadership è fondamentale non solo per identificare la direzione da seguire, ma anche per coinvolgere gli attori della destinazione e indirizzarli verso una meta comune (Covey, 2009). L'innovazione è qui intesa come il risultato della capacità delle imprese turistiche e dei contesti territoriali di riferimento di migliorare la qualità dell'ospitalità mediante appropriati modelli tecnico-organizzativi, secondo una logica di adattamento reciproco in grado di dare garanzia di sostenibilità. Così inteso, il cambiamento diventa il risultato di dinamiche cognitive e temporali generate dalle relazioni tra le organizzazioni della destinazione, dove la leadership dell'organo di governo può diventare uno *strumento di monitoraggio* delle azioni e dei valori. D'altra parte, è pur vero che la "cultura del cambiamento"

---

<sup>7</sup> L'interesse diffuso e multidisciplinare per la leadership ha generato numerose teorie, come l'approccio comportamentista e quello situazionale. I vari modelli concettuali proposti hanno consentito di evidenziare le dimensioni della leadership in relazione all'evolvere dei sistemi economici e sociali. Con riferimento alla capacità del leader di gestire il cambiamento, alcuni recenti studi offrono un contributo significativo (Tichy e Devanna, 1990; Kotter, 1996), definendo le caratteristiche del cosiddetto *leader trasformatore*, la cui principale caratteristica è la capacità di gestire e istituzionalizzare il cambiamento nell'organizzazione. Per un approfondimento si veda Silvestrelli, 2007.



implica trasformazioni strutturali organizzative, culturali e gestionali, che richiedono nuovi e puntuali apprendimenti.

In questa ottica, la leadership espressa dalla governance svolge un ruolo determinante da due punti di vista: 1) genera “consonanza” tra i fattori interni alle singole organizzazioni turistiche e il territorio, cioè coerenza delle scelte aziendali in rapporto alle evoluzioni in atto; 2) crea “risonanza” tra imprese e destinazione, grazie alla condivisione di principi e valori, nonché alle sinergie derivanti dall’appartenenza al medesimo sistema (Golinelli, 2000).

Ma consonanza e risonanza implicano comportamenti responsabili, che non riguardano la singola organizzazione ma anche il suo rapporto con la destinazione, ivi incluso l’ospite/turista. Ciò implica una leadership capace di coinvolgere l’ospite nella progettazione e fruizione dell’esperienza di accoglienza. Questo coinvolgimento non è affatto semplice perché dipende dalla capacità di armonizzare non soltanto aspetti personali, ma anche sociali, enfatizzando elementi come la gratificazione estetica, la ricerca del benessere psico-fisico e il rapporto con il territorio. Il controllo è quindi cruciale, sia per quanto concerne l’individuazione degli “standard” culturali e sociali di comportamento, sia per la gestione delle situazioni problematiche e di eventuali conflitti con il turista, qualora questi si verificano.

Da quanto finora argomentato, è possibile cogliere la *dimensione strategica della leadership* (Ireland, 1999), che riguarda l’insieme dei processi che determinano il grado in cui l’organo di governo è efficace nel *creare le connessioni più appropriate tra persone, strutture, tecnologia, processi produttivi e opportunità di business* (Silvestrelli, 2007). All’organo di governo vengono quindi richieste le competenze tipiche della “leadership moderna”, che Sosik *et al.* (2005) definiscono nel seguente modo:

- *To Connect*. Creare relazioni basate su comportamenti etici e responsabili. La competitività della destinazione si basa sulla creazione di un network di risorse economiche, sociali, tecnologiche e culturali tra loro integrate, che contribuiscono a rafforzare l’identità territoriale e, quindi, la sua tipicità anche per il turista straniero.

- *To Inspire*. Stimolare le imprese a realizzare attività turistiche innovative capaci, da una parte, di rispettare gli ideali e i valori culturali del territorio e, dall'altra, di soddisfare le esigenze differenziate dei turisti nazionali ed internazionali.
- *To Look*. Monitorare i cambiamenti economici e sociali per scoprire nuovi trend turistici (come i vari comparti del *turismo culturale*) e realizzare servizi turistici coerenti con i nuovi modelli di consumo e di esperienza turistica.
- *To Execute*. Pianificare la strategia di sviluppo della destinazione turistica e controllarne la realizzazione attraverso la partecipazione degli attori coinvolti.
- *To Adapt*. Adattare l'offerta turistica alle esigenze e aspettative dei turisti, senza alterare le caratteristiche naturali, culturali e sociali della destinazione. Ciò significa creare integrazione tra gli ospiti e le comunità locali.
- *To Develop*. Sviluppare una "cultura della sostenibilità" e diffonderla tra le organizzazioni turistiche che operano nella destinazione.

Le suddette competenze dell'organo di governo sono importanti anche per lo sviluppo di relazioni con organizzazioni esterne alla destinazione, le quali consentirebbero di superare i vincoli connessi alla limitazione delle risorse/competenze interne delle singole imprese turistiche; ciò incrementerebbe anche la capacità di attrazione della destinazione e, quindi, il suo grado di competitività a livello nazionale e internazionale.

## 5. Competitività e sostenibilità nel modello di Weaver

Il rapporto tra competitività della destinazione turistica e sostenibilità è stato affrontato da Weaver (2000; 2001), il quale evidenzia che la sostenibilità di una destinazione può essere conseguita se si verificano due condizioni<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> Questo modello è assunto come chiave interpretativa della sostenibilità di una destinazione turistica (tanto di massa quanto di nicchia) dal Gruppo di Studio e Attenzione-AIDEA

- 1) la presenza di *intensità turistica*, cioè il rapporto tra flusso dei turisti e residenti, il numero di addetti al turismo, la capacità ricettiva e la permanenza media;
- 2) l'esistenza di *regolazione*, relativa non soltanto agli aspetti legislativi delle attività turistiche, ma anche alle norme sulla salvaguardia dell'ambiente naturale, al rispetto delle comunità residenti nel territorio e alla protezione del patrimonio artistico e culturale locale.

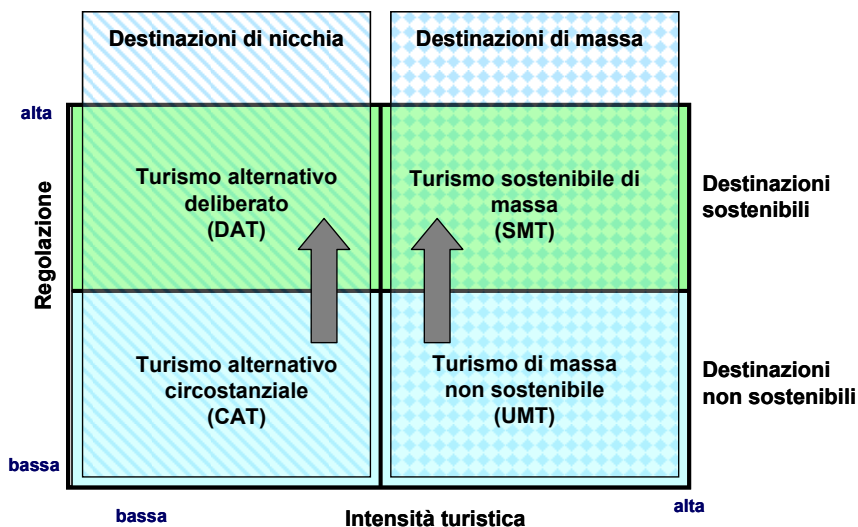
La combinazione dei fattori “intensità turistica” e “regolazione” genera quattro diverse tipologie di destinazione, per le quali – indipendentemente dal grado di intensità – è auspicabile un percorso di sviluppo verso livelli crescenti di regolazione e, quindi, di sostenibilità, come illustrato nella Figura 1.

Le condizioni sopra citate devono risultare congrue e sono assunte come fattori primari per valutare il posizionamento competitivo di una destinazione turistica. Inoltre, anche all'interno di uno stesso quadrante della matrice, il grado di competitività (misurato in relazione alle due variabili) può essere differente: è rilevante infatti il modo con cui intensità turistica e regolazione si combinano e interagiscono tra loro, dando luogo a molteplici situazioni di sviluppo turistico della destinazione. Non è quindi indifferente il posizionamento in specifici punti all'interno di un medesimo quadrante della matrice.

---

“Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni”. Il gruppo di ricerca dell'Università di Roma Tor Vergata, coordinato dalla prof.ssa Paola Paniccia, ha applicato il modello con il particolare intento di meglio identificare le condizioni la cui verifica è essenziale per una fattiva diffusione dell'*albergo diffuso* sul nostro territorio. L'applicazione del modello di Weaver ai casi di successo analizzati ha richiesto opportuni adattamenti, ma si è rivelata esplicativa sia per la valutazione del livello di sostenibilità turistica della realtà indagata, sia per la identificazione delle condizioni di base che possono favorire uno sviluppo maggiormente sostenibile. I risultati dell'indagine svolta dall'unità di ricerca sono presentati nel contributo “Innovare nell'ottica delle sostenibilità. L'esempio dell'“albergo diffuso” come progetto di valorizzazione del territorio”, attualmente in corso di stampa insieme agli altri lavori del Gruppo di Studio AIDEA.

Figura 1. Le tipologie di turismo nella destinazione turistica in relazione alle variabili “regolazione” e “intensità turistica”.



Fonte: nostra elaborazione su Weaver (2000, 2001).

Ai fini del rapporto tra competitività e sostenibilità, il modello risulta particolarmente significativo soprattutto in considerazione dei possibili percorsi di sviluppo della destinazione. In ottica *dinamica*, è auspicabile uno sviluppo verso condizioni di “turismo alternativo deliberato” nel caso delle destinazioni di nicchia e di “turismo sostenibile di massa” nel caso delle destinazioni di massa. Questa evoluzione verso una maggiore sostenibilità richiede però più elevate capacità di regolazione sia dal punto di vista normativo che sociale e culturale. Non sono rari infatti i casi di destinazioni che, pur avendo potenzialità economiche e culturali, hanno difficoltà a realizzare uno sviluppo turistico sostenibile, perché non supportate da una normativa esaustiva o perché non rispondono ai requisiti di efficacia ambientale e sociale<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Questo aspetto emerge chiaramente dalle nostre recenti indagini (cfr: nota 8) su alcuni casi di *albergo diffuso* in Italia, che possono essere assimilate a piccole destinazioni di nicchia. Pur essendo realtà caratterizzate da specificità territoriali di grande pregio storico e culturale, il loro grado di competitività e di sostenibilità tende ad essere limitato dalla mancanza di una appropriata regolazione dello sviluppo turistico locale. È emblematico il caso

È dunque la variabile “regolazione” ad assumere un peso importante ai fini della sostenibilità. L’intensità turistica non può certamente essere trascurata perché ha un impatto significativo sulla sostenibilità economica delle imprese che operano nella destinazione turistica; tuttavia, la competitività della destinazione va misurata in relazione al livello di sostenibilità, conseguito mediante un’appropriata regolazione. Pertanto, lo sviluppo delle destinazioni verso una maggiore sostenibilità richiede a tutti gli attori più attenzione alla dimensione culturale e sociale del territorio di insediamento, che andrebbe maggiormente valorizzata anche in ottica di attrazione dei flussi turistici in queste località.

Da questa prospettiva, lo sviluppo sostenibile qui riferito alla destinazione (Ritchie e Crouch, 2000), ha in realtà valenza per tutti, come singoli, come collettività umana, come *policy makers*, pubblici e privati. È chiaro infatti che l’eventuale inadeguatezza delle variabili volte a determinare l’intensità turistica e la regolazione coinvolge necessariamente la responsabilità di coloro che governano sia le imprese sia il territorio: oltre l’economicità della gestione e la competitività prolungata nel tempo delle imprese turistiche, diventa ancora più centrale il ruolo del territorio come “destinazione turistica”. Da un lato, esso va rispettato in tutte le sue valenze, dall’altro, esso richiede una governance in grado di agire secondo chiari criteri di efficienza ed efficacia, e con il coinvolgimento della comunità locale nei processi decisionali. Determinante è anche il ruolo di supporto operativo delle istituzioni per favorire le condizioni di sviluppo delle destinazioni turistiche e delle imprese che ne fanno parte.

---

dell’albergo «Corte Fiorita» in Sardegna che, pur essendo stata la prima regione italiana a promulgare una legge *ad hoc* sull’*albergo diffuso*, ad oggi non presenta una normativa esaustiva a supporto di questa forma di ospitalità. Un altro esempio è rappresentato dall’albergo «Sextantio» in Abruzzo, che soltanto grazie alla capacità di attrazione del borgo in cui è collocato è riuscito a conseguire una visibilità turistica nazionale ed internazionale; a livello regionale non vi sono infatti norme che regolamentino questa tipologia di albergo.

Diversa è invece la situazione per altri casi indagati, come «La Loggia di Gradara Relais» nelle Marche e «Muntaecara» in Liguria, dove l’elevata regolazione è dovuta non solo alla presenza di una specifica normativa in tema di *albergo diffuso*, ma anche al riconoscimento da parte dell’Associazione Borghi più Belli d’Italia e dalle politiche locali volte alla tutela dell’ambiente, al rispetto dei residenti e alla conservazione delle strutture di valore storico e architettonico.

Tutto ciò enfatizza l'importanza della *responsabilità sociale* dell'organo di governo nella destinazione, almeno nell'ambito di tre fondamentali attività: 1) creare un sistema di norme e di comportamenti che regolamentino le attività turistiche; 2) indirizzare e coordinare le variegate relazioni che coinvolgono le imprese turistiche, la comunità locale e il turista; 3) sostenere gli interessi degli stakeholders, promuovendo allo stesso tempo la condivisione di valori e principi necessari per creare coesione e partecipazione.

Ne emerge rafforzato il concetto di “gestione sistemica” della destinazione turistica. Questa idea non persegue mere logiche di sfruttamento del territorio, ma ben più alte finalità volte a valorizzare le sinergie derivanti dalla cooperazione tra tutti gli attori di un territorio, che condividono valori, principi etici e progetti imprenditoriali. È infatti nel rispetto del “valore condiviso” che la destinazione turistica può perseguire uno sviluppo sostenibile, oggi più che mai necessario per la competitività delle imprese e dei territori.

### Riferimenti bibliografici

- BARNEY J. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, Addison-Wesley.
- BIEGER T. (1998), “Reengineering destination marketing organisations - the case of Switzerland”, *Revue de Tourisme*, 53, pp. 4-17.
- BIEGER T. (2000), “Destination management e finanziamenti”, in PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di) *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- BRUNETTI F. (2002), “Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato”, in FRANCH M. (a cura di) *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA R. (2009), *Management in adattamento. Tra Razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R., CHERUBINI S. (2008), “Innovare nei servizi”, *Economia e Diritto del Terziario*, Special Issue, n. 2.

- CARÙ A., COVA B. (2003), “Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili”, *Micro&Macro Marketing*, n. 12.
- COVEY S.R. (2009), *Principle Centered Leadership*, RosettaBooks, Maleny, Australia.
- DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano.
- FLAGESTAD A., HOPE C.A. (2001), “Strategic Succes in Winter Sport Destination: A Sustainable Value Creation Perspective”, *Tourism Management*, vol.22, pp. 445-461
- FRANCH M. (2002), *Il destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Giuffrè, Milano.
- GOLINELLI G.M. (2010), *L' approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- IRELAND R.D. (1999) “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership”, *Academy of Management executive*, 13(1), pp. 43-57.
- IZZO F., RICCIARDI A. (2006), *Relazioni e cooperazione e reti di imprese*, Franco Angeli, Milano.
- KOTTER J.P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- MARTINI U. (2002) “Da luoghi a destinazioni turistiche”, in FRANCH M. (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- 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.
- MIGLIACCIO M., MATARAZZO M., ROSSI M. (2004), “Processi di cooperazione pubblico-privato e prodotti turistici evoluti. Un'opportunità per la valorizzazione delle risorse territoriali del Sannio”, in BENCARDINO F. E MAROTTA G. (a cura di), *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco Angeli.

- MINGUZZI A., PRESENZA A. (2010), *Destination Building*, Pearson Prentice Hall, Milano.
- PANICCIA P. (2012), “Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell' “albergo diffuso”. Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali”, in *Impresa Progetto*, n. 1, Luglio.
- 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 PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (a cura di), *Economia e Gestione delle Attività Turistiche e Culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza. Contributi di Ricerca*, Giappichelli, Torino.
- PECHLANER H., PANICCIA P., RAICH F., VALERI M. (2012), “Dal destination management alla destinationa governance: problemi e prospettive” in PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M., RAICH F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.
- PECHLANER H., PICHLER S., VOLGGER M. (2012), “Dal destination management alla destinationa governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based” in PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M., RAICH F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.
- PECHLANER H., RAICH F., BERITELLI P. (2010), “Destination Governance”, (Special Issue), *Tourism Review*, 65(4), pp. 4-85.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000) (a cura di), *Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- PENCARELLI T. (2001), *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2008), “Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze”, *Mercati e competitività*, n. 2.



- PEPE C., SILVESTRELLI P. (2006), “Strutture organizzative e risorse manageriali nella governance delle imprese internazionalizzate” in ABATECOLA G., POGGESI S. (a cura di), *Studi sulla governance delle aziende*, Cedam, Padova.
- PILOTTI L., TEDESCHI-TOSHI A., APA R. (2011), “La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi “costruiti”. Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla “long tail”?”, in *Proceedings of 10th International Conference Marketing Trends*, Paris Venice, Marketing Trends Association.
- PINE II B.J., GILMORE J.H. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- RISPOLI, M. E TAMMA, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), “The Competitive Destination: A Sustainable Perspective” in *Tourism Management*, 21(1), pp. 1-7.
- RITCHIE J.R.B. E CROUCH G.I. (2003), *The Competitive Destination. A Sustainable Tourism Perspective*, Wallingford, CABI International.
- SAINAGHI R. (2006), “From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)”, *Tourism Management*, 27(5), pp. 1053-1063.
- SILVESTRELLI P. (2007), “Leadership e gestione del cambiamento d’impresa”, in CAFFERATA R. (a cura di), *Direzione aziendale e organizzazione*, Aracne, Roma.
- SOSIK K.G., JUNG D.I., BERSON Y., DIONNE S.D., JAUSSE K.S. (2005), “Making all the right connections: the strategic leadership of top executives in high-tech organizations”, *Organizational Dynamics*, 34(9), pp. 47-61.
- TAMMA M. (2002), “Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta”, in Franch M. (a cura di), *Destination management. Gestire il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- TICHY N.M., DEVANNA M.A. (1990), *The Transformational Leader*, John Wiley, New York.

- VALERI M., RUSSO G, FORMISANO V. (2012), “La destinazione turistica e il ruolo delle relazioni intersistemiche” in PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M., RAICH F. (a cura di), *Destination governance. Teorie ed esperienze*. Giappichelli, Torino.
- WEAVER D.B. (2000), “The Exploratory War-distorted Destination Life Cycle”, *International Journal of Tourism Research*, n. 2, pp. 155-161.
- WEAVER D.B. (2001), “Organic, incremental and induced paths to sustainable mass tourism convergence” *Tourism Management*, 33(5), pp.1030-1037.