

FEDERICO NICCOLINI

L'AZIENDA TURISTICA "SOSTENIBILE"

Prospettive culturali e assetti di network

Edizioni ETS

Versione rivista e aggiornata

A Elena

Premessa	07
Introduzione.....	09
I. Il sistema turistico sostenibile.....	17
1.1. Lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità turistica.....	19
1.2. Le caratteristiche dell'ambiente turistico sostenibile.....	28
1.3. Il turista sostenibile.....	38
1.4. I principali segmenti turistici sostenibili.....	48
1.4.1. <i>L'heritage tourism</i>	49
1.4.2. I segmenti "naturalistici": l'ecoturismo e il turismo <i>wilderness</i>	54
1.5. Turismo sostenibile ed aree protette.....	58
1.5.1. L'area protetta: definizione e funzioni.....	60
1.6. L'evoluzione organizzativa, culturale e gestionale.....	63
II. Gli assetti del <i>network</i>.....	73
2.1. La prospettiva interorganizzativa.....	75
2.2. Il ruolo dell'attore pubblico.....	80
2.2.1. La qualità sostenibile.....	88
2.2.2. Il processo strategico.....	95
2.2.3. Le scelte riguardanti la struttura organizzativa.....	101
2.2.4. La spinta dell' <i>information technology</i> e dell' <i>e-governement</i>	108
2.3. Il sottosistema <i>non-profit</i>	114
2.3.1. Le aziende <i>non-profit</i>	115
2.3.2. Il coinvolgimento dei volontari da parte degli enti pubblici.....	117
2.3.3. Il <i>non-profit</i> a servizio del pubblico: alle origini dei <i>network</i> collaborativi.....	124
2.4. Il <i>business system</i> privato e le reti a microimprenditorialità diffusa.....	129
2.4.1. Le sinergie tra settore agricolo e settore turistico...	141

III. Prospettive di cambiamento organizzativo	149
3.1. Le reti miste pubblico/ <i>non-profit</i> /privato.....	151
3.2. Le reti miste come <i>learning networking systems</i>	164
3.3. La prospettiva culturale ed etica.....	167
3.3.1. I <i>network values</i>	174
3.4. Verso nuove concezioni organizzative? Le “reti miste a connotazione anche etica” tra mercato e sostenibilità.....	181
Appendici	185
I. Elenco cronologico delle <i>World Heritage Areas</i> italiane istituite dall'UNESCO (denominazione ufficiale) e data di istituzione.....	187
II. Le categorie di aree protette definite dall'IUCN nel 1994: missione, gerarchia tra le finalità istituzionali, caratteristiche e principali obiettivi strategici.....	189
III. Esempio di piano strategico pubblico di lungo periodo e riclassificazione sulla base delle finalità istituzionali – Struttura e linee fondanti.....	195
IV. Esempio di piano strategico di un <i>network</i> turistico sostenibile – Aspetti caratterizzanti.....	199
Bibliografia	205
Sitografia	224

Premessa

Il mio interesse per l'organizzazione aziendale, in generale, e per l'argomento trattato nel volume, in particolare, trova origine e forza anche nel desiderio di svolgere la mia attività lavorativa in modo da poter dare un piccolo contributo alle organizzazioni in cui sono cresciuto anche professionalmente.

Le idee e le proposte contenute nel volume, infatti, rappresentano per me una sorta di *punto di arrivo* – e, pertanto, *di partenza* – delle esperienze di studio condotte fino ad oggi anche grazie alla osservazione diretta di alcuni importanti casi reali, che ho cercato di tracciare nello svolgimento del mio pensiero lungo tutto il lavoro.

A questo punto desidero, quindi, ringraziare tutti coloro con i quali ho avuto il privilegio di confrontarmi e che mi hanno dato non solo la possibilità di approfondire i temi trattati, ma che, soprattutto, hanno creduto nelle mie idee dandomi la fiducia per affrontare l'analisi di un tema così particolare e ancora poco esplorato proprio perché riferito a realtà da molti considerate “poco o non economiche”. Persone che con i loro consigli, le loro idee, le loro conoscenze, le loro esperienze, i loro valori ed anche i loro sentimenti mi hanno permesso di approfondire tematiche organizzative e non solo, facendomi crescere da un punto di vista culturale e umano.

Il mio pensiero va, anzitutto, al mio Professore, Giovanni Padroni, per tutti gli insegnamenti ricevuti e per le proficue discussioni, dalle quali sono sempre uscito arricchito.

Ringrazio, poi, la Professoressa Mariacristina Bonti ed il Professor Enrico Cori che, con un tanto raro quanto ammirevole spirito di gruppo, mi hanno da sempre guidato nel cammino di crescita nella disciplina organizzativa.

Un sentito ringraziamento va, poi, al Professor Paul Bray della *SUNY Albany University* che, oltre ad avermi seguito con consigli e affetto paterno, è stato una continua fonte di confronto intellettuale.

Ringrazio, altresì, la direttrice della Regione Nord-Est del *National Park Service*, Marie Rust, che mi ha accolto con altrettanto affetto e integrato nelle attività svolte dall'organizzazione.

Un ringraziamento particolare va al Professor Franco Tassi, già direttore del Parco Nazionale d'Abruzzo, che per primo ha creduto nelle potenzialità

applicative agli enti di promozione della sostenibilità degli studi organizzativi e mi ha dato la possibilità di verificarle sul campo.

I quattro anni trascorsi come consulente del *National Park Service* e i sei anni trascorsi come ricercatore e consulente al Parco Nazionale d'Abruzzo sono stati per me sorgente di continue ispirazioni e di metabolizzazione di importanti principi di gestione.

Ringrazio, inoltre, la direttrice del *Concervancy for Historic Battery Park*, Warrie Price, che mi ha seguito e indirizzato in momenti importanti della crescita professionale e il Vice Presidente della *Mountain World Commission on Protected Areas* dell'IUCN, Larry Hamilton, che mi ha permesso di entrare nel *network IUCN*, insostituibile fonte di aggiornamento e confronto culturale.

Desidero, altresì, ringraziare Richard Lefebvre, già Presidente dell'*Adirondack Park Agency*, George Miller, già Presidente del *Paul Smith College of The Adirondacks*, che mi hanno consentito di vivere esperienze sul campo di grande importanza nel cammino professionale compiuto.

Desidero, infine, ringraziare la mia famiglia, i miei genitori e Franco e Giusi, per il supporto e l'appoggio che mi hanno dato da sempre sostenendo ogni mia scelta ed ogni mio passo.

Il più profondo ringraziamento è ovviamente rivolto ad Elena e Pietro dal cui amore ho tratto la forza per scrivere ogni frase di questo testo.

FEDERICO NICCOLINI

Pisa, Università degli Studi, gennaio 2005

Introduzione

Negli ultimi decenni il settore turistico è cresciuto in modo continuo fino a rappresentare una delle più grandi industrie mondiali. Operatori e studiosi si pongono da anni alcuni importanti quesiti: la forte espansione delle attività turistiche ha portato solo benefici economico-finanziari alle aziende o, allo stesso tempo, ha concorso anche a migliorare lo stato di conservazione degli ambienti naturali in cui sono state eseguite, ad accrescere le condizioni sociali delle comunità ospitanti ed a farle progredire culturalmente? La *customer satisfaction* dei turisti è realmente cresciuta e sta tuttora migliorando? In altri termini, la generazione attuale sta avendo le stesse opportunità turistiche di quella precedente, e, ancora, le generazioni future potranno avere opportunità analoghe a quelle attuali?

La risposta a tali interrogativi è stata in molti casi negativa e solo in alcuni casi positiva. Ed invero, sono molte le situazioni in cui le aziende turistiche hanno visto potenziare il proprio equilibrio economico-finanziario, senza alcuna reale crescita né della *customer satisfaction* dei clienti né delle condizioni sociali, culturali ed ecologiche delle località ospitanti. In queste zone, infatti, il notevole miglioramento della qualità dei servizi turistici (dal trasporto, alla ristorazione, all'alloggio) non è stato legato ad un'oculata gestione degli elementi "primari" dell'offerta (ovvero quegli elementi che rappresentano il principale fattore di richiamo), che è avvenuta in modo poco saggio e razionale, fino a produrre un deterioramento del livello qualitativo e del loro valore intrinseco.

In tutti questi casi le strategie turistiche adottate, pur avendo colto l'obiettivo di massimizzare le opportunità per le aziende (magari anche con soddisfazione dei fruitori di quel determinato momento) hanno raggiunto i risultati anche a scapito delle condizioni sociali, culturali ed ecologiche locali. E ciò con effetti negativi anche per coloro che avrebbero potuto beneficiare in futuro di analoghe opportunità: i modi di consumo di un certo periodo hanno, in sostanza, posto i destinatari futuri dell'attività turistica su livelli di *customer satisfaction* inferiori di quelli di partenza, mentre le popolazioni locali hanno subito un degrado del loro capitale turistico.

Accanto ai casi di cui sopra, esistono, per fortuna, anche alcune aree in cui al potenziamento dei servizi di trasporto, ricettivi e ristorativi che globalmente hanno investito il settore turistico, sono stati associati progressi nelle condizioni degli elementi primari dell'attrazione turistica, ovvero di tutte le componenti ecologiche, paesaggistiche e culturali.

Si tratta di sistemi particolarmente complessi che meritano di essere correttamente investigati sotto il profilo economico-aziendale ed organizzativo. Non deve, infatti, stupire che la ragione di tali successi sia interpretabile anche alla luce di fattori di carattere organizzativo: i manager coinvolti nell'offerta turistica sostenibile si trovano da decenni a dover conciliare obiettivi conflittuali e ad affrontare sfide organizzative di elevata complessità. Tale complessità, peraltro, tende continuamente ad accentuarsi con l'incremento della domanda turistica, con l'accelerazione della variabilità nei gusti dei consumatori e con il continuo aumento di valore degli elementi primari dell'offerta turistica che siano stati gestiti in maniera sostenibile, aspetto, questo ultimo, che contribuisce ad accrescere ulteriormente sia la domanda sociale di fruizione sia la domanda di conservazione.

Alla luce di quanto sommariamente descritto, il presente studio si prefigge di inquadrare in chiave organizzativa il tema del turismo "sostenibile", ovvero del turismo che mantiene le stesse opportunità ricreative per le generazioni future e che, insieme al benessere economico delle aziende, migliora anche le condizioni sociali, culturali ed ecologiche delle località ospitanti. L'intento è quello di esaminare ed interpretare tendenze, orientamenti, principi, comportamenti, modelli e filosofie di gestione emergenti nei sistemi turistici che sono definibili come "sostenibili".

Il campo è stato, pertanto, anzitutto costituito dai principali attori che realizzano un'offerta turistica sostenibile, con particolare riguardo alle organizzazioni. L'oggetto dell'analisi ha, poi, incluso anche le relazioni intercorrenti tra le varie tipologie di organizzazioni studiate. Dopo un primo *screening* dell'eterogeneo ed ampio campo di analisi, l'attenzione si è rivolta ai sistemi turistici sostenibili che si creano all'interno o in relazione con le aree protette, considerati *benchmark realities* nel settore. In particolare l'analisi si è focalizzata su quelle organizzazioni che presentano una maggiore significatività di tipo organizzativo dal punto di vista dimensionale e dell'orizzonte temporale analizzabile.

In tale ambito si è ritenuto utile approfondire lo studio di un caso importante per l'esame della sostenibilità turistica e, cioè, l'esperienza statunitense. Negli Stati Uniti gli interessi privatistici hanno quasi ovunque portato alterazioni irreversibili all'ambiente naturale e culturale. Lo sviluppo industriale ha deformato il paesaggio, distruggendo gli *habitat* naturali e rendendo il paesaggio stesso di scarso o nullo valore per qualsiasi altra forma di turismo che non possa essere definito come il "turismo della disperazione"¹. Diversamente è stato, però, per le aree protette e per molte *heritage areas*. In particolare, l'ente deputato alla gestione delle aree protette e delle *heritage areas* di interesse nazionale (*National Park Service*²) è stato in grado ormai da più di mezzo secolo di attrarre un numero crescente di turisti da ogni parte del mondo ed, allo stesso tempo, di migliorare la qualità delle risorse turistiche gestite e, con esse, anche quella delle esperienze ricreative degli stessi turisti³.

La ricerca effettuata, pur con obiettivi e un campo di analisi chiari, è stata caratterizzata da un'elevata incertezza sui risultati finali. Tale condizione è determinata dalla natura dello stesso oggetto, che rappresenta un campo fino ad ora poco esplorato sotto il profilo organizzativo. Infatti, nonostante la loro storia quasi secolare e le dimensioni organizzative talvolta rilevanti, le principali organizzazioni impegnate nella gestione del turismo sostenibile costituiscono un terreno ancora sostanzialmente vergine per l'analisi di molti dei profili organizzativi. Detta lacuna è causata sia dall'elevata difficoltà di studio e teorizzazione di alcuni aspetti organizzativi rilevanti, sia dalla scarsa

¹ Potrebbe essere iperbolicamente definito il "turismo della disperazione" quell'insieme di attività effettuate dalle persone che decidono di spostarsi, spesso per un solo giorno o un *weekend*, da luoghi diversi dal proprio ambiente abituale non perché tali località presentino particolari elementi di attrazione turistica, ma in quanto rappresentano le uniche alternative di possibile evasione dalla vita metropolitana entro una distanza ragionevole dal luogo di residenza.

² Per esteso *United States Department of Interior - National Park Service*.

³ La rilevanza del caso è data dall'orizzonte temporale analizzabile (istituzione nel 1916 e presenza di relazioni stabili con il mondo *non-profit* dal 1918), dalla dimensione organizzativa (circa venticinquemila dipendenti stipendiati; duecentomila volontari annui, che offrono oltre quattro milioni di ore lavorate; quasi quattro miliardi di dollari annui di risorse finanziarie nella parte corrente del bilancio), dalla copertura geografica (trecentoottantotto parchi, estesi su oltre trenta milioni di ettari), dall'eterogeneità delle aree gestite (l'area di dimensioni più vaste misura oltre tredici milioni di acri, la più piccola unità appena un cinquantesimo di acro) e dalla mole del flusso turistico gestito (circa trecento milioni di visitatori l'anno). US DEPARTMENT OF INTERIOR - NATIONAL PARK SERVICE – ACCOUNTING OPERATION CENTER, *Accountabilty Report 2001*, US Department. of Interior - National Park Service, Washington DC, 2002, pp.24-25, 38, 41-42.

convinzione, presente in parte degli operatori del settore, di poter ritrovare nelle dottrine organizzative ed economico-aziendali la soluzione ai problemi di gestione del turismo sostenibile.

Nella consapevolezza di dover percorrere una sorta di “cammino nella nebbia” e, pertanto, di trovarsi di fronte a numerosi percorsi alternativi e a difficoltà nell’interpretazione e nella definizione dei fenomeni organizzativi, si è cercato di potenziare la solidità delle premesse metodologiche dell’analisi, in modo tale che esse potessero costituire una vera e propria “bussola” nell’orientamento dello stesso cammino di analisi.

Dovuta attenzione è stata, quindi, assegnata al bilanciamento tra le metodologie di analisi a carattere quantitativo con quelle a carattere qualitativo. Ed infatti se, da un lato, è vero che l’identificazione di molte dinamiche turistiche sostenibili ha bisogno di dati quantitativi, in particolare sul volume e sull’impatto dei turisti, dall’altro lato, le fenomenologie organizzative di maggior interesse esaminate riguardano aspetti che possono essere più efficacemente trattati con metodologie a carattere qualitativo. L’analisi a carattere quantitativo si è mossa da quelle fonti - come la *World Tourism Organization* (WTO) e l’*International Union for the Conservation of Nature* (IUCN) - che offrono dati e definizioni generalmente accettate, tanto da divenire misure standardizzate nel settore del turismo ed in particolare in quello del turismo sostenibile.

E’ stato, poi, compiuto un esame di *case studies* scelti nel panorama mondiale in contesti culturali, storici e organizzativi diversi. Casi di studio che hanno riguardato organizzazioni di oltre un secolo di età e organizzazioni giovanissime; organizzazioni con pochi dipendenti e poche migliaia di euro di budget così come organizzazioni con decine di migliaia di dipendenti e alcuni miliardi di euro di budget; *network* collaborativi di poche organizzazioni e *network* collaborativi di migliaia di organizzazioni; organizzazioni appartenenti al settore privato⁴, al settore pubblico e al settore *non-profit*; organizzazioni dall’ambito di azione locale e organizzazioni sopranazionali.

Anche la distribuzione geografica dei casi approfonditi non è stata scelta in modo casuale. All’esame dell’attività svolta da unità italiane ed europee è succeduto quello di organizzazioni operanti in altri paesi occidentali ed in alcuni in via di sviluppo.

⁴ Nell’analisi condotta con settore privato e azienda privata si intende sinteticamente il settore e le aziende private con scopo di lucro.

Il confronto tra i diversi approcci e impostazioni rinvenibili nel settore del turismo ha pure dato risultati interessanti. Dopo aver approfondito l'analisi delle fonti classiche e tradizionali sul tema del turismo, ci si è soffermati su quegli studi che hanno aperto prospettive di ricerca più innovative. Il confronto tra i diversi approcci è stato necessario per compiere un percorso di indagine fruttuoso: agli approcci organizzativi contingentisti tradizionali sono stati affiancati quelli sociali, politologici e soprattutto culturali. Tali ultimi approcci riescono, infatti, a cogliere quegli aspetti che in questo campo possiedono una forte valenza interpretativa e che, invece, spesso rimangono invisibili ai primi approcci.

La più importante chiave interpretativa nell'esame della sostenibilità risiede però nella scelta della prospettiva di analisi. L'unione della prospettiva di analisi interorganizzativa, che espande e centra l'oggetto dell'analisi sul *network*, e della prospettiva culturale, è quella che sembra rivestire una maggiore importanza nell'analisi interpretativa delle cause dello sviluppo o del fallimento delle strategie di sostenibilità turistica. La prospettiva di analisi interorganizzativa ha, inoltre, determinato la scelta metodologica del livello di analisi. Alle metodologie tradizionali, che prevedono l'esame delle principali variabili organizzative separate nell'ambito dell'intero sistema di *business*, sono state preferite tecniche di analisi che, invece, prevedono l'investigazione dell'intero sistema e, poi, separatamente, dei principali sottosistemi che compongono il *network*. Il sistema turistico sostenibile è visto sia come sistema *tout court* sia come unione di alcuni sottosistemi che lo compongono che sono stati, a loro volta, presi in esame singolarmente, osservando sia le loro caratteristiche distintive sia il loro collocamento nella logica complessiva di sistema.

Una volta strutturato tale livello di analisi è stato possibile effettuare l'analisi disgiunta di alcune variabili organizzative.

La ricerca è stata basata su una visione multidisciplinare, poiché per una piena comprensione delle dinamiche e dei fenomeni organizzativi che si rinvengono nel settore turistico sostenibile si devono necessariamente affrontare anche temi che appartengono a discipline diverse da quella organizzativa. Le indagini hanno, così, considerato contemporaneamente sia aspetti teorici sia dati empirici. L'analisi della letteratura organizzativa è stata arricchita anche mediante l'esame dei siti internet delle aziende oggetto di studio e da fasi di ricerca-intervento su alcune organizzazioni (nazionali ed estere) che hanno

storicamente svolto un ruolo di *benchmark realities* nel coordinamento di strategie turistiche sostenibili.

In considerazione di quanto precede, il lavoro è diviso in tre parti: nella prima, dopo aver approfondito il tema e le origini del concetto di sostenibilità, è statodato spazio alla descrizione dell'ambiente di riferimento, sono illustrati i caratteri principali delle forme di turismo in cui più comunemente sono rinvenibili i criteri della gestione sostenibile ed, infine, è svolta un'analisi di carattere storico-evolutivo del settore dell'offerta turistica sostenibile. La prima parte è, quindi, volta principalmente a fornire elementi utili per affrontare la seconda e la terza parte, a contenuto maggiormente conoscitivo e interpretativo.

La seconda parte, a carattere prevalentemente conoscitivo, si sofferma sui processi di divisione del lavoro e sui meccanismi di coordinamento, soprattutto interorganizzativi, all'interno del sistema di attività, economiche e non, che vanno a realizzare il servizio turistico sostenibile, cercando di individuare le principali dinamiche organizzative. Pur non esistendo risposte univoche ai numerosi interrogativi che stanno alla base della gestione dell'organizzazione turistica sostenibile, sono individuate alcune dinamiche che, nella maggior parte dei casi, e per alcuni profili nella quasi totalità, hanno contribuito a migliorare l'efficacia dell'azione organizzativa. Garantire un'offerta turistica che sia in grado di soddisfare le esigenze del turista e allo stesso tempo riesca a mantenere inalterato o migliorato il patrimonio turistico per le generazioni future richiede, infatti, capacità manageriali ed economico-aziendali per tutte le unità coinvolte in questo difficile processo: gli enti pubblici, che svolgono il ruolo di fulcro, di catalizzatore della domanda e dell'offerta turistica verso gli obiettivi di sostenibilità; le aziende private, i cui servizi dovranno rispondere a peculiari aspettative dei clienti; le aziende *non-profit*, che rivestono un ruolo sempre più decisivo nella qualificazione dell'offerta e nella stimolazione di una domanda orientata all'apprezzamento delle caratteristiche di tale offerta.

Nella terza parte, infine, si approfondisce la prospettiva culturale e si cerca di darne un'interpretazione coerente e conseguente a quanto osservato nei capitoli precedenti. Sono, anzitutto, riportate alcune riflessioni riguardanti il fenomeno delle reti multisettoriali miste pubblico, privato e *non-profit*. Successivamente l'attenzione è focalizzata sul ruolo assunto nella conduzione del *network* turistico sostenibile dalle variabili *soft*: la conoscenza, la cultura e i valori etici che, forse, rappresentano l'unica soluzione per rispondere a quegli interrogativi sulla sostenibilità che non sembrano trovar risposta soddisfacente

secondo le altre prospettive organizzative. Viene così esaminato il fenomeno dei *learning networks* (o meglio dei *learning networking systems*) e dei *network pubblico/non-profit/privato* a connotazione anche etica (o *ethical multisectorial networks*).

Lo studio termina con l'individuazione di alcune dinamiche emergenti, utili anche per porre in chiave prospettica quei fenomeni presenti nei sistemi turistici sostenibili che potrebbero avere un significato per tutta la disciplina organizzativa in generale.

