

Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
Dipartimento di Studi sull'Impresa

12

Quaderni di Studi sull'Impresa

DESTINATION GOVERNANCE

TEORIA ED ESPERIENZE

a cura di

Harald Pechlaner, Paola Paniccia, Marco Valeri, Frieda Raich



G. Giappichelli Editore – Torino

© Copyright 2012 – G. GIAPPICHELLI EDITORE – TORINO
VIA PO, 21 – TEL. 011-81.53.111 – FAX 011-81.25.100
<http://www.giappichelli.it>

ISBN/EAN 978-88-348-0951-8

Stampa: Aracne Edtrice - Roma

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Aspetti strategici della destination governance

di *Michele Tamma**

SOMMARIO: 1. Destinazioni e governance. – 2. Varietà di contesti e soluzioni. – 3. Strategia: tra individualità e collettivo. – 4. Promuovere e gestire il cambiamento. – 5. Bibliografia

1. DESTINAZIONI E GOVERNANCE

Negli anni recenti gli studi sulle destinazioni e sui sistemi turistici locali si sono moltiplicati e diffusi. Si dispone oramai di una serie di risultati, sia teorici che empirici, piuttosto ampia e consolidata. Un'attenzione relativamente minore è stata tuttavia dedicata agli approfondimenti in tema di strategia (Athiyaman 1995, Okumus e Wong 2005; Sainaghi 2006), anche se non sono pochi i contributi che, pur se in modo implicito, ne hanno comunque affrontato diversi aspetti (Stokes 2008).

In questo lavoro si intende concentrare l'attenzione su alcuni elementi del governo e della gestione delle destinazioni che possono essere utilmente colti con una lettura più vicina al linguaggio dello strategic management.

Sullo sfondo vi è un'evoluzione del turismo che presenta una accelerazione di tendenze da tempo in atto; in estrema sintesi si possono evidenziare:

- *il ruolo dei "sistemi territoriali"*, caratterizzati da risorse specifiche (naturali, culturali, sociali, economico-produttive) e riconosciuti unità di analisi ma anche unità competitive. E ciò in un panorama

* MICHELE TAMMA, Associato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, dove svolge attività di ricerca e di didattica nei campi della Strategia d'Impresa, del Management dei Sistemi turistici e delle Organizzazioni di Produzione Culturale. E' coordinatore del Master Universitario in Economia e Gestione del Turismo Ca'Foscari-CISET e membro del M.A.C. lab - Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura.

internazionale sempre più ampio che pone all'attenzione la "diversità" e l'influenza degli aspetti peculiari dei diversi contesti sugli assetti e le dinamiche che vi si sviluppano.

- *l'aumento della varietà di forme di produzione e di organizzazione*, in cui si fanno spazio nuove attività specializzate, nuova imprenditorialità (di piccola, media, grande dimensione), nuovi attori istituzionali (partnership pubblico-privato). Questi soggetti operano con modalità sempre più spesso cooperative e reticolari, richiedendo capacità di management strategico e operativo più articolate e complesse che in passato.
- *la crescita di prodotti "esperienziali"* che veicolano/inducono conoscenze, emozioni, apprendimento, combinando, in vario modo, esperienze estetiche, educative, di evasione, di intrattenimento. In questi prodotti, i contenuti culturali, i significati, i linguaggi, la capacità di comunicare e interagire con gli ospiti, rappresentano elementi "core" del valore offerto;
- *il ruolo dei nuovi media e delle applicazioni digitali* di interazione e comunicazione (ICT), significative in tutte le attività della catena (sistema) del valore: creazione, realizzazione, organizzazione, gestione, comunicazione e distribuzione dei prodotti e delle esperienze offerti. In quest'ambito, oltre ad articolarsi il panorama dei soggetti che operano nei canali di vendita e di distribuzione, si sono ulteriormente ampliati gli spazi di partecipazione dell'utilizzatore che, oltre a poter selezionare, organizzare, prenotare con maggiore autonomia, può divenire anche protagonista nella produzione di informazioni e contenuti (user generated content).

Il turismo e la sua produzione evidenziano dunque una traiettoria che conduce verso una diffusione più ampia di modalità di relazione e aggregazione fra gli attori (di offerta ma anche di domanda), un'integrazione più profonda con il "territorio", una ineludibile interazione fra livello locale e globale (Tamma 2003).

Muovendo dalla ricerca di cogliere e interpretare questi tratti evolutivi le diverse proposte teoriche presenti nella letteratura che si occupa dello sviluppo e della competitività delle destinazioni, pur mantenendo delle differenze, sono giunte a condividere degli elementi di fondo e a convergere verso alcune tesi. Questi "punti fermi" risultano decisivi anche per impostare in modo congruo la riflessione sugli aspetti strategici.

Innanzitutto, ed è quasi scontato ricordarlo, lo sviluppo internazionale del turismo e il mutare delle condizioni competitive hanno via via sempre più convinto che la "partita" non si gioca fra singoli

prodotti, fra singole imprese, ma tra "sistemi territoriali", ovvero reti di risorse, attori e attività -spazialmente definiti e caratterizzati- che, a varia scala, connettono e intrecciano la dimensione locale e quella globale.

Avvicinando diversi modelli - distretti, cluster, sistemi locali- la riflessione ha largamente riconosciuto che, a motivo della natura stessa della produzione turistica, l'insieme degli attori coinvolti, in via più o meno diretta ed esclusiva, è ampio ed eterogeneo, dilatandosi dalle attività più propriamente appartenenti alla filiera turistica verso l'inclusione di altri soggetti che, a vario titolo, svolgono attività economiche e sociali che insistono sullo stesso territorio.

Se, da un lato, questo significa tenere in debito conto che la competitività dell'offerta di prodotti turistici si fonda sul complesso delle risorse e capacità che un territorio *nel suo insieme* può mobilitare, organizzare, mettere "a valore" (non da ultimo sfruttando di più le sinergie tra settori produttivi diversi), dall'altro, ciò implica considerare la necessità di comporre positivamente, in un "disegno" di sviluppo equilibrato e sostenibile, le istanze, gli obiettivi, dei molteplici stakeholders e decisori che, direttamente o indirettamente, hanno verso la destinazione responsabilità e interessi: imprese, amministratori pubblici, istituzioni diverse, la stessa popolazione residente (Tamma 2002, 12). Non poche scelte individuali e collettive, inoltre, hanno per oggetto l'utilizzo di beni pubblici, implicano la generazione di esternalità positive e negative, determinano un impiego -talvolta irreversibile- di risorse non riproducibili (Martini 2005, 5).

Di conseguenza un secondo punto fermo è il riconoscimento della difficoltà di dare "soluzione" al problema di *far emergere e governare la dimensione collettiva dell'azione strategica* dell'insieme numeroso di soggetti che agisce sul territorio (Tamma 2002, 14) e, quindi, di identificare una possibile "regia", centri decisionali, strutture, regole. In questo senso il focus degli studi si sposta *dal contenuto al processo strategico*; dalla pianificazione a forme di governo più complesse.

Nel merito, le tesi sostenute negli scritti di destination management non sono, in senso assoluto, "originali": si sono infatti affermate -fornendo un apporto- insieme al procedere della riflessione più generale sui problemi dello sviluppo e del governo dei sistemi territoriali. In particolare si rintracciano frequenti riferimenti, espliciti e impliciti, ai contributi forniti dagli studi in tema di distretti industriali - soprattutto negli studi italiani - e di *public governance* (talvolta anche di *corporate governance*).

Sinteticamente, e rinviando alla vasta letteratura, negli ultimi decenni è stato posto in luce come le mutate condizioni abbiano fatto

emergere nei sistemi distrettuali elementi di insufficienza e nuovi problemi. A fronte di un contesto in cui i mercati sono divenuti globali, vi sono paesi che beneficiano di notevoli vantaggi di costo, cresce il potere contrattuale dei canali distributivi, aumenta la domanda di assicurazione e certificazione della qualità, è richiesta innovazione continua, il "modello" distrettuale precedentemente affermatosi appare non più in grado di tenere il passo.

Per superare le difficoltà la via pressoché unanimemente indicata è lo *sviluppo di una capacità di risposta sistemica più forte*. Sono tuttavia di ostacolo, tra gli altri, due significativi fattori: "la cultura fortemente individualista degli imprenditori e, di riflesso, la riluttanza all'aggregazione; la mancanza di una managerialità di aggregato che sappia gestire efficacemente tanto il progetto di sviluppo quanto il consenso politico (Brunetti e Visconti 1999, 58)". Di qui il rilievo, da un lato, del ruolo che possono giocare "attori collettivi" nel recuperare una visione e un'azione strategica complessiva di sistema, e, dall'altro, del raccordo e integrazione con i soggetti e le politiche pubbliche di governo del territorio, stante la necessità di mobilitare forze, investimenti, consenso, che si riconoscono, allo stato attuale, oltre le possibilità del solo tessuto di imprese.

Alla ricerca di individuare funzioni e soggetti in grado di realizzare una gestione strategica sovraordinata in realtà territoriali caratterizzate da attori in gran parte di piccola dimensione, interdipendenti ma autonomi, la letteratura ha sovente fatto riferimento ai concetti di *metamanagement* e di *metamanager*. Rifacendosi all'originale indicazione di Normann (1979), le funzioni principali di metamanagement indicate consistono nel (Alberti 2001):

- disegno di una linea strategica di fondo per il distretto nel suo complesso;
- governo delle relazioni tra gli attori, in termini di potere, interessi e risorse;
- supporto del tessuto locale attraverso la creazione/promozione di un contesto culturale, economico e sociale favorevole.

In tal senso, la "figura" del metamanager dovrebbe interpretare i ruoli di *planner* (analisi e integrazione delle istanze e delle richieste che provengono dai diversi attori, economici e sociali) di *sponsor* (legittimazione e promozione del sentiero di sviluppo locale) e di *coordinatore* (traduzione delle strategie collettive in piani di azione concreti e loro monitoraggio).

Nei numerosi contributi, sia con riferimento alla letteratura sui distretti industriali in senso stretto che rispetto all'estensione del modello

nei campi della produzione turistica e, più recentemente, culturale, si trova una ampia serie di declinazioni delle funzioni e dei ruoli attribuibili alla figura di *metamanager*; dibattuta rimane la questione di quali soggetti possano ricoprire in concreto tale figura e di come possano efficacemente operare.

Anche gli approcci e le tesi sviluppate dagli studi in tema di *governance* hanno influenzato, direttamente e indirettamente, la ricerca sul *destination management*. Con riferimento in particolare all'ambito della pubblica amministrazione (*public governance*), il concetto, inteso e utilizzato in una varietà di significati, si è affermato in relazione all'evoluzione delle pratiche e delle teorie che, negli ultimi decenni e in diversi paesi, hanno interessato l'azione di governo (*government*), le sue funzioni, strutture e modalità di funzionamento, a livello sia di amministrazione centrale che locale. Nonostante non siano poi così frequenti i richiami espliciti a questo vasto corpo di contributi specialistici, indubbiamente negli scritti di management dei sistemi turistici se ne rintracciano diversi elementi.

L'aforisma "from government to governance (Rhodes 2000)" riassume e sintetizza una serie di osservazioni e proposizioni che, nell'insieme, mettono a fuoco un processo di cambiamento nel modo di concepire i problemi di governo e nell'affrontarli. Si possono evidenziare alcuni aspetti che qualificano tale mutamento (Stoker 1998) di particolare rilievo per ciò che qui interessa.

Innanzitutto, *la struttura di governo si è progressivamente frammentata*, coinvolgendo in misura crescente, nel presidio di attività e servizi di valenza collettiva, il settore privato e diversi organismi e organizzazioni del "terzo settore". Responsabilità che prima erano di esclusiva pertinenza della pubblica amministrazione sono state quindi condivise con altri attori, con conseguenze anche rispetto al potere di indirizzo e controllo e alle forme con cui viene esercitato. Inoltre, questo fenomeno -colto anche come "passo indietro", "svuotamento" dello stato- ha reso meno chiari i confini dell'azione pubblica e più complessa l'attribuzione della responsabilità delle scelte.

In secondo luogo, il coinvolgimento di molteplici attori (diversi per natura, ruolo e specializzazione) insieme al carattere diffuso e interattivo dei processi di *governance* (in cui convivono autorità, cooperazione e anche competizione) hanno condotto a porre il *concetto-modello di "rete" quale riferimento elettivo per cogliere l'assetto e la dinamica delle forme di governo*. Le risposte agli odierni problemi economici e sociali, caratterizzati da dinamicità, diversità e complessità, richiedono l'impiego di una altrettanto ampia varietà di strumenti e pratiche che è possibile cercare non solo nell'innovazione della pubblica amministrazione (*New*

Public Management) e nel ricorso al mercato (*privatizzazione*), ma anche nelle competenze e nelle esperienze sviluppate dagli altri attori sociali che possono essere coinvolti e mobilitati (Kooiman 1999). La *governance* si fonda su sistemi in cui "*networks rival markets and bureaucracy as governing structures* (Rhodes 2000)": nelle interazioni tra i vari attori (pubblici e privati) convivono sia relazioni orizzontali, informali, negoziate, tipiche dei *network*, sia relazioni top-down, formali, autoritative, tipiche dei modelli tradizionali di *government* (Cepiku 2005).

Infine, *le organizzazioni deputate a presidiare/guidare l'azione collettiva non possono facilmente esercitare l'azione di indirizzo attraverso la leva dell'autorità, "imponendo" le scelte, in quanto per operare dipendono da altre organizzazioni. Per raggiungere i propri scopi devono infatti necessariamente mobilitare risorse possedute e controllate da altri attori, negoziare con loro obiettivi comuni e regole, raccogliere legittimazione e consenso.*

La *governance* si configura dunque come un processo "*diffuso*", più che "*centralizzato*", e *interattivo*, in quanto nessuno degli attori, pubblici o privati, singolarmente possiede le risorse, le conoscenze e potere sufficiente per affrontare e risolvere i problemi unilateralmente. L'attività di governo, particolarmente in ambito locale, tende quindi a qualificarsi, da un lato, per la capacità di esercitare una leadership che opera attraverso la cooperazione con le altre forze presenti nel territorio, dall'altro, per il doppio obiettivo di protezione degli interessi generali e, altrettanto, di promozione di opportunità e sostegno all'innovazione (Panozzo 2007, 19-22).

2. VARIETÀ DI CONTESTI E SOLUZIONI

Il terzo dei punti fermi che, a parere di scrive, accomuna gli studi più recenti nel campo del destination management è la crescente attenzione per le *condizioni di contesto* in cui si affermano -o possono svilupparsi- specifici assetti, strutture, modalità di governo. Vi sono pochi dubbi sul fatto che particolarità nazionali, regionali, ma anche squisitamente locali, frutto di storie e sentieri evolutivi diversi, incidano sulle "soluzioni" praticate e praticabili.

La ricerca di individuare dei "modelli di gestione" delle destinazioni è così stata sostenuta dal parallelo approfondimento, descrittivo e interpretativo, delle strutture e delle dinamiche dei sistemi di risorse, attori e attività che le caratterizzano: se, e in che misura, tendono a ripresentarsi tratti comuni e generalizzabili; quali gli elementi che consentono, invece, di spiegarne e interpretarne efficacemente la

diversità.

Com'è noto, nell'analizzare le forme e i problemi di governo, la letteratura ha da tempo fatto riferimento a due situazioni decisamente differenti: le destinazioni *corporate* e le destinazioni *community* (Bieger 1996; Flagstead e Hope 2001; Martini 2005, 2010).

Nelle prime, *corporate*, l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa da un *key player* (società di gestione, impresa immobiliare, tour operator internazionale) che, attraverso la diretta proprietà o forme contrattuali, controlla una parte rilevante, più o meno ampia a seconda dei casi, dei fattori di attrattiva, delle strutture e delle infrastrutture turistiche. La gestione della destinazione si presenta centralizzata, gerarchica, integrata, potendo beneficiare di unicità di comando, decisioni rapide, nonché di una linea strategica definita.

Nelle seconde, *community*, la proprietà e il controllo delle risorse e delle attività turistiche sono diffusi e ripartiti fra una molteplicità di attori diversamente specializzati, interdipendenti ma autonomi. L'offerta turistica e la sua direzione di sviluppo "emergono" dal complesso delle scelte individuali e dalla dinamica dei rapporti che si instaurano fra i diversi stakeholder presenti nel territorio. Assume particolare rilievo il ruolo degli enti pubblici territoriali nel promuovere e sostenere, direttamente o attraverso organismi creati ad hoc, lo sviluppo, l'integrazione, il coordinamento, le azioni di marketing collettive: i meccanismi di mercato, in mancanza di un soggetto "dominante" in grado di imporre gerarchicamente delle linee strategiche e di gestione, non sono infatti da soli sufficienti.

Questi due "modelli di gestione" indubbiamente forniscono un utile frame di base cui riferire l'analisi e il confronto di casi diversi. Il dibattito sui *corporate-based versus community-based destination management models* ha anche contribuito ad alimentare la ricerca sulla diversa capacità di assetti e strutture di rispondere alle sfide poste dall'evoluzione del turismo. "In an environment of strong international competition and rapidly changing customer needs, tourist destinations must continuously perform product, process, and market innovation. New form of integrated, centrally, managed destinations challenge the business models of traditional, historically grown destinations driven by decentralized ownership (Beritelli, Bieger e Laesser 2007, 96)".

Si deve tuttavia osservare che, come indicato dagli Autori stessi che li hanno proposti, i profili *corporate* e *community* devono essere considerati due "tipi" di riferimento, posti agli estremi di un continuum di situazioni in cui i tratti specifici, dell'uno e dell'altro, si combinano variamente.

Questa "area grigia", né mercato né gerarchia, da un lato, pare

raccogliere la gran parte della casistica, dall'altro, spinge ad articolare maggiormente l'analisi del contesto, in particolare per ciò che riguarda: la struttura e la dinamica delle relazioni fra le risorse, gli attori e le attività che costituiscono il sistema locale di offerta; il numero e la qualità dei soggetti (privati, pubblici, misti) coinvolti nella governance; le modalità e gli strumenti impiegati per comporre i conflitti e giungere a decisioni di valenza collettiva.

Un contributo importante viene dagli studi che si fondano sull'approccio di rete: l'esame del tipo e della qualità del tessuto di relazioni che lega i diversi stakeholders permette di ampliare la tipologia dei "modelli" di destinazione, riconoscendo configurazioni che differiscono per il livello di connessione del sistema e per la diversa presenza di aggregazioni, centri decisionali, soggetti "pivot".

In tale direzione, una classificazione dei sistemi turistici che si fonda su due dimensioni, *grado di interdipendenza fra gli stakeholders* e *grado di centralizzazione delle funzioni di governance*, è proposta da Bonetti, Petrillo e Simoni (2006). Nella schematizzazione presentata, *l'intensità dell'interdipendenza* è determinata: a) dalla densità della rete (numero di legami esistenti rispetto al totale di quelli possibili); b) dal grado con cui tale interdipendenza è riconosciuta e intenzionalmente gestita dagli attori; c) dal grado di mutua fiducia (volontà di cooperare ed evitare comportamenti opportunistici). *Il livello di centralizzazione delle funzioni di governance*, inteso come misura della distribuzione fra gli attori del potere (formale e/o di fatto) di incidere sulla traiettoria evolutiva del sistema, è invece influenzato: a) dall'esistenza di un soggetto di governance al quale venga riconosciuta una funzione di guida e indirizzo; b) dal grado di formalizzazione della linea strategica; c) dal grado di centralizzazione delle reti di attori.

Incrociando le due dimensioni, gli Autori pervengono ad individuare quattro tipi di sistema turistico:

- 1) *market cluster*, caratterizzato da attori che, pur appartenendo alla stessa area e filiera turistica, non stabiliscono relazioni collaborative e non riconoscono un soggetto di governo. Il sistema evolve per la spinta di dinamiche di mercato e come risultato di un insieme di decisioni individuali e autonome.
- 2) *distretto*, in cui, come nel caso precedente, non si rintraccia un governo unitario, ma tra gli attori vi sono rapporti collaborativi di medio-lungo periodo, mutuo adattamento, decisioni congiunte.
- 3) *sistema turistico locale*, caratterizzato da relazioni strette tra gli attori e dall'esistenza di un soggetto di governance capace di indirizzare lo sviluppo del sistema. I processi decisionali sono dunque guidati da un *key player*, le cui scelte hanno effetti significativi, amplificati

dalla stretta interdipendenza esistente fra gli attori coinvolti.

- 4) *costellazione*, ovvero un sistema "centrato", in cui un soggetto di governo rappresenta il *core* della rete di relazioni, detiene un forte potere e guida lo sviluppo. Mentre i rapporti tra i vari attori consistono in mere interdipendenze di mercato, i rapporti con l'attore dominante sono gerarchici ¹.

In sintesi, alla radice degli approfondimenti e delle modellizzazioni proposti in letteratura vi è lo sforzo di delineare se, in che misura, attraverso quali forme, in una destinazione emergano e diventino espliciti:

- la dimensione sistemica dell'offerta;
- un certo grado di integrazione e coordinamento fra i diversi attori economici e sociali;
- strutture e processi di governance capaci di accompagnare/presidiare uno sviluppo del sistema turistico territoriale non solo competitivo sui mercati, ma anche equilibrato e sostenibile.

Nondimeno, se è ampiamente riconosciuta la necessità che le destinazioni sviluppino una capacità di risposta sistemica più forte, l'individuazione della via attraverso cui dare "soluzione" al problema di governare la dimensione collettiva dell'azione strategica, non appare univoca, ma legata in modo forte alle caratteristiche specifiche di contesti comparabili ma differenti.

3. STRATEGIA: TRA INDIVIDUALITÀ E COLLETTIVO

Approfondire il governo di una destinazione in ottica di management porta inevitabilmente a confrontarsi con la dimensione strategica delle decisioni e dei percorsi di azione. Che le destinazioni debbano essere capaci di esprimere un indirizzo di sviluppo di medio-lungo periodo viene pressoché unanimemente indicato come un requisito indispensabile, non più eludibile, per la sostenibilità e la competitività. Accanto a tale consapevolezza emerge però anche la difficoltà di rappresentare e interpretare il problema strategico con riferimento a sistemi in cui la dimensione individuale e collettiva si intrecciano in modo complesso. Di conseguenza, l'applicazione delle impostazioni e dei concetti più noti e consolidati della disciplina dello *strategic management*, ereditati in gran

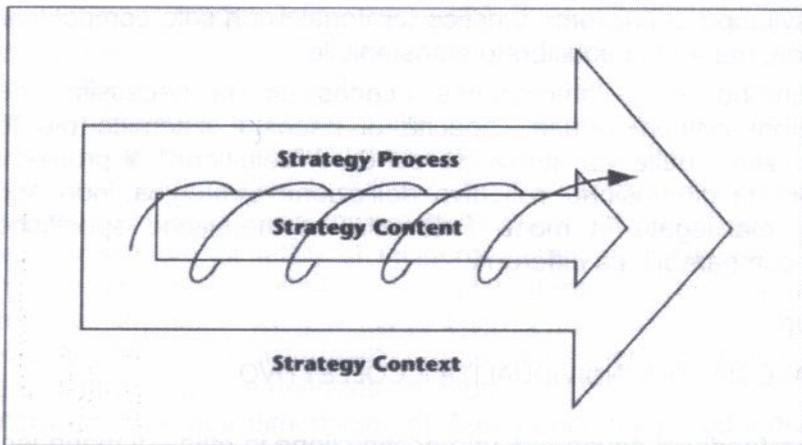
¹ Si riconosce una configurazione assimilabile alla rete con impresa-guida.

parte dalla ricerca e dalle prassi nel campo della strategia d'impresa, non appare così immediata, richiedendo un'opera di declinazione che solleva diverse questioni di ordine sia teorico che pratico.

Lasciando sullo sfondo, per brevità, il dibattito che in più di un cinquantennio si è sviluppato attorno al *discorso* sulla strategia², si possono porre in evidenza alcuni aspetti di interesse rispetto al quadro delle idee di fondo e delle tesi che, come argomentato nelle pagine precedenti, si sono affermate negli studi sullo sviluppo e la competitività delle destinazioni.

Tra i molti disponibili, un utile *frame* generale di riferimento è proposto da de Wit e Meyer (1999) che, a scopi analitici, distinguono tre dimensioni della strategia, strettamente intrecciate e interagenti: contenuto, processo e contesto (Figura 1).

Figura1. - Tre dimensioni della strategia



Fonte: de Wit e Meyer 1999

Il *contenuto della strategia* fa riferimento al percorso di sviluppo dell'offerta, in termini di prodotto/i, mercato/i, risorse, competenze, capacità, e al suo posizionamento competitivo. Come si è ricordato, l'evoluzione del turismo, particolarmente in senso internazionale, ha condotto a considerare il confronto competitivo non solo e non tanto fra singoli prodotti e singole imprese ma fra sistemi territoriali. La teoria ha

² Dibattito che, com'è noto, ha dato luogo ad un insieme molto ricco di definizioni, approcci e Scuole. Per un approfondimento critico si veda Mintzberg, Ahlstrande e Lampel (1998).

quindi individuato nella *destinazione* (sistema turistico locale) "l'entità-soggetto" che compete (Strategic Business Unit (Bieger 1996; 1998)), aggiungendo di fatto un *livello strategico sovraordinato* rispetto ai comportamenti individuali degli operatori considerati singolarmente. Le conseguenze non sono di poco conto. Contenuti tipici delle decisioni strategiche quali la scelta delle aree di business, gli specifici prodotti da offrire e della qualità che devono possedere, i target di domanda cui proporli, le politiche di comunicazione, vendita e distribuzione, le forme acquisizione e organizzazione delle risorse, richiedono in questa impostazione una interpretazione più articolata, su più "piani". L'affermazione dell'identità dell'offerta del sistema-destinazione (sviluppo della gamma e della qualità delle esperienze di visita e soggiorno) e la sua capacità di competere (attrazione selettiva e mirata dei segmenti di domanda di mercati nazionali ed esteri) dipendono da un intreccio di scelte, comportamenti e performance sia individuali che collettivi, in particolare interorganizzativi, tutt'altro che facile da ricondurre a schematizzazioni semplici e sintetiche³.

Il *processo strategico* attiene al modo con cui la strategia si forma, "viene in essere". Sinteticamente le questioni principali riguardano: il "chi" (ovvero quali soggetti sono coinvolti, sono responsabili, hanno in carico il controllo); il "come" (quali le procedure e gli strumenti -tecnici e organizzativi- attraverso cui la strategia viene formulata, implementata, monitorata-controllata, cambiata); il "quando" (ovvero i tempi in cui l'azione strategica viene intrapresa e sviluppata).

Uno dei problemi fondamentali che la prospettiva di Destination Management ha posto, per la verità non sempre in modo sufficientemente forte ed esplicito, è l'individuazione del "soggetto" (o dell'insieme limitato di soggetti) cui sia possibile concretamente attribuire le funzioni e il controllo del processo strategico del sistema locale nel suo complesso. In mancanza di tale punto di riferimento qualunque discorso di gestione strategica in senso proprio diviene infatti insostenibile, tanto in senso teorico che pratico. In astratto la soluzione più logica è quella di immaginare un "ente", riconosciuto e legittimato, che, da un lato, si assuma il compito di condurre, guidare, il sistema,

³ E' appena il caso di accennare che sui contenuti della strategia (nell'economia del presente lavoro non ulteriormente approfonditi) incide in misura crescente la gestione della relazione - divenuta più partecipativa e interattiva - con i clienti e gli utilizzatori. Diviene infatti necessario predisporre e attrezzare sistemi in grado di offrire tipi diversi esperienza e più modalità di accesso e interazione, con riferimento in particolare all'evoluzione delle ICT (su questi aspetti si vedano Ferrari (2007), Pencarelli (2003), Tamma (2010); Migliaccio (2010) e Moretti (2009).

dall'altro, internalizzi e presidi centralmente le funzioni e le attività critiche e di maggiore valenza collettiva. Ma come viene sempre ricordato, la produzione turistica necessariamente coinvolge un insieme ampio ed eterogeneo di attori e stakeholder, interni ed esterni alla destinazione, portatori di interessi e obiettivi in parte divergenti e capaci di azione autonoma. Inoltre, la crescente complessità da gestire porta a considerare strutture di governo del territorio più articolate, in cui responsabilità e attività che prima erano gestite e controllate centralmente dalla pubblica amministrazione vengono condivise fra più soggetti sociali ed economici, sia attraverso il ricorso al mercato sia attraverso forme reticolari di cooperazione. Di conseguenza "l'ente" deputato a presidiare/guidare l'azione collettiva non è inquadrabile in un solo soggetto, pur se composito; altrettanto è difficile che possa fondare la sua azione strategica esclusivamente sull'autorità e su un disegno di coordinamento gerarchico, in quanto devono necessariamente essere mobilitate risorse possedute e controllate da diversi attori, con cui e fra cui devono essere negoziati e stabiliti obiettivi e regole comuni e accettati.

La formazione della strategia in un quadro di governance tende dunque a configurarsi come un processo articolato nella partecipazione di più soggetti individuali e collettivi, di diverso livello e peso, e fondato su strutture e strumenti capaci di rendere possibile e di regolare l'integrazione fra i comportamenti di molteplici attori. Interdipendenza e intersoggettività richiedono, sia interventi ex-ante, ovvero la costruzione di un "terreno" -regole e condizioni- in cui confronto e cooperazione possano avvenire in modo effettivo, sia un approccio dinamico che prende le distanze da ipotesi di pianificazione intesa in senso tradizionale.

La terza dimensione, *il contesto strategico*, si focalizza sul set di circostanze specifiche in cui si sviluppano e si determinano tanto il processo che il contenuto della strategia. Preso a riferimento un attore strategico, le modellizzazioni più diffuse riconoscono la struttura e la dinamica di due ambiti, distinti a scopo analitico ma connessi: l'ambiente "esterno", ovvero *task environment* e *ambiente competitivo*, e l'ambiente "interno", ovvero l'assetto istituzionale, le risorse, l'organizzazione. Al di là di concetti e nozioni ampiamente noti rispetto all'approfondimento dei due ambiti, preme sottolineare, una volta di più, che i comportamenti strategici non possono essere compiutamente compresi se non sono rapportati alle condizioni specifiche in cui vengono concepiti ed esperiti. Inoltre, e soprattutto, *il contesto può e deve essere considerato oggetto di azione strategica*, in quanto, da un lato, è soggetto ad una attività di rappresentazione e interpretazione che incide fortemente sulla scelte e

sulle decisioni, dall'altro, *non è "dato"* ma può essere, entro certi limiti, *plasmato*. Le chance di modificare "le regole del gioco" dipendono dall'abilità di riconoscere opportunità, adottare comportamenti innovativi, promuovere/creare alleanze in grado di raggiungere una massa "critica" sufficiente. Nell'ambiente infatti, oltre che "minacce e opportunità", vi sono risorse, competenze, attori -locali e globali- che possono essere "attivati" coagulando interessi e tessendo relazioni.

Nelle destinazioni turistiche l'operare in sistema pone "*l'agire sul contesto*" come *dimensione rilevante della gestione strategica*. E ciò, pur se con diverso orizzonte, sia per i singoli operatori che per i soggetti aggregati/collettivi.

Il singolo operatore si inserisce, con la propria attività e le proprie risorse specializzate, in sistemi -reti- di offerta che nell'insieme propongono e garantiscono le esperienze di viaggio e soggiorno (prodotti globali) richieste dai turisti (Rispoli e Tamma 1995). Per ciascun attore, il significato e le performance dei propri prodotti dipendono quindi tanto dal livello delle proprie capacità progettuali e gestionali quanto dalla qualità della risposta complessiva degli specifici sistemi in cui sono "collocati". Ciò implica la necessità di adottare comportamenti strategici mirati, da un lato, a "selezionare" ed essere partecipi di reti di offerta che creino valore, siano competitive, dall'altro, a guadagnarvi un "posizionamento" favorevole. In un sistema infatti si coopera per affermare proposte migliori di quelle offerte da altre reti presenti sul mercato, ma contemporaneamente si compete al suo interno per controllarne le risorse e le attività critiche e per garantirsi la quota più ampia possibile del valore collettivamente realizzato. Inoltre vi è una costante tensione per influire sulla "direzione" di sviluppo ed eventualmente assumerne la leadership, in quanto in relazione ai diversi possibili assetti mutano le chance di valorizzare le proprie risorse specifiche e recuperare gli investimenti effettuati (Tamma 2000, 74).

I sistemi di offerta si costituiscono grazie al complesso delle scelte strategiche degli attori che li compongono, i quali, promuovendoli e/o aderendovi, di fatto modificano, in misura più o meno significativa a seconda dei casi, il contesto e quindi le condizioni in cui si trovano ad operare. In questo senso *per ogni singolo attore diviene rilevante la proiezione esterna del proprio agire strategico*, alla ricerca di "*plasmare*", per quanto possibile e rispetto alle proprie risorse e capacità, *il proprio ambiente di riferimento*. Ovviamente, come già accennato, agendo singolarmente le possibilità di riuscirvi sono molto ridotte, mentre aumentano considerevolmente se si riesce ad attivare una sufficiente massa critica di "partner", coinvolgendo nel proprio progetto strategico altre imprese, i clienti, le istituzioni (o anche, evidentemente, aderendo a

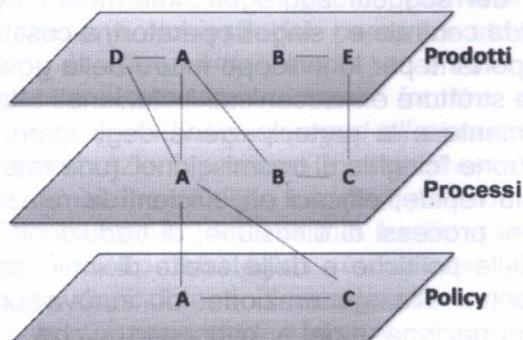
progetti strategici di questa natura proposti da altri soggetti).

Si deve osservare che, a fronte della possibilità di sviluppare e/o accedere ad un progetto strategico comune, vi è, per ogni partecipante, una perdita controllata di una parte, più o meno ampia, della propria autonomia strategica che viene, quindi, "investita" nelle alleanze e negli accordi. Pesa quindi una valutazione, sia del *quantum* di margine di manovra (flessibilità) cui si rinuncia, ad esempio, rispetto ai rapporti diretti con fornitori, intermediari, clienti locali e globali, sia dell'entità degli investimenti economici e organizzativi, non sempre facilmente reversibili, necessari per operare collettivamente (adattamento).

In una destinazione *l'agire sul contesto*, tramite relazioni e alleanze, porta a considerare diversi ambiti di integrazione fra gli attori (figura 2): prodotti, processi (risorse e attività) e policy (istituzionale). I primi due ambiti, come ampiamente noto, si riferiscono alla capacità di condividere e valorizzare reciprocamente fattori di attrattiva e risorse, realizzare economie di scala, internalizzare economie esterne, proporre e comunicare esperienze di visita e soggiorno complessive e coerenti. Il terzo, policy, pone in evidenza la partecipazione alla "costruzione" del contesto di norme, regole, politiche di sviluppo: in sostanza alla governance.

Con riferimento a quest'ultimo ambito, nelle pagine precedenti si è più volte ricordato come nelle strutture e meccanismi di governo di una destinazione si rapportino soggetti individuali e soggetti collettivi (di differente natura, dimensione e livello) che presidiano le attività, gli interessi e le istanze di diversi gruppi di stakeholder. Dal punto di vista del *singolo operatore*, ciò significa porsi il problema, oramai ineludibile, di essere partecipe e di incidere sulla qualità del funzionamento e delle decisioni degli organismi deputati a rappresentarlo. Stante la piccola e piccolissima dimensione di molti operatori vi sono ostacoli non facili da superare: limiti nelle risorse manageriali e organizzative possono rendere molto difficile una partecipazione costante e intensa a organismi di aggregazione.

Figura 2. - Ambiti di integrazione tra attori



Fonte: adattamento da Moretti 2009

Spostandosi a considerare il punto di vista dei *soggetti collettivi* (board, agenzie, associazioni imprenditoriali, consorzi, per non fare che degli esempi), il problema, specularmente, diviene quello di acquisire legittimazione, consenso, ma anche modalità organizzative e operative in grado, da un lato, di stimolare e rendere possibile una partecipazione ampia e qualificata dei singoli operatori, dall'altro, di far emergere linee di azione condivise, forti e poco dispersive, pena l'incapacità di sostenere un dialogo efficace con gli altri attori chiave del sistema ⁴.

In sintesi, in questa visione reticolare, in cui convivono sia relazioni orizzontali che verticali tanto cooperative quanto competitive, *se viene certamente riconosciuta come necessaria la presenza di un soggetto di ordine superiore (una "cabina di regia")*, altrettanto si evidenzia che *"l'ente" cui viene assegnato questo ruolo non può operare nel "vuoto"*, ma al contrario deve potersi rapportare con un tessuto di attori capace di cooperare e di esprimere dei centri (stabili e legittimati) di aggregazione di interessi e decisioni. Un numero oramai ampio di esempi suggerisce che anche quando sono le autorità di governo del territorio (P.A.) a giocare un ruolo preminente e decisivo nella guida della destinazione, la loro azione si fonda comunque sulla collaborazione con numerosi altri *key player*, quali imprese di dimensioni -in termini relativi- elevate, associazioni, società e consorzi di operatori (tra gli altri si vedano Molteni e Sainaghi (1997); Beritelli, Bieger e Laesser (2007); Sciarelli (2007)).

⁴ Sui ruoli, l'assetto, le funzioni di organismi collettivi e partnerships si vedano, tra i molti contributi, Alberti (2001), Svensson, Nordin e Flagestad (2006), Della Corte (2009).

A parere di scrive, sono proprio la crescita e il miglioramento delle condizioni di operatività dei soggetti aggregati "intermedi", ovvero di cerniera fra "l'ente" di guida centrale e i singoli operatori, a costituire uno dei nodi strategici più importanti per lo sviluppo futuro della governance delle destinazioni. Oltre a strutture e meccanismi istituzionali attraverso i quali gestire il coinvolgimento e la partecipazione degli attori locali ⁵, occorrono infatti anche buone "cinghie di trasmissione" (una rete di attori collettivi) che rendano più rapide, efficaci ed efficienti le relazioni top-down e bottom-up, sia nei processi di diffusione, di traduzione tecnico-operativa, di controllo, delle politiche e delle scelte di indirizzo decise "centralmente", sia rispetto alla generazione di innovazione, alla negoziazione, alla formazione del consenso che devono necessariamente maturare in diverse sedi e livelli. Un risultato difficilmente ottenibile, stante la frammentazione del tessuto di attori che caratterizza la gran parte dei sistemi locali, senza punti di riferimento solidi che avvicinino "il vertice alla base" e siano realmente in grado di mobilitare e far convergere idee e risorse.

4. PROMUOVERE E GESTIRE IL CAMBIAMENTO

Il governo strategico di una destinazione, appare oramai chiaro, non può essere concepito con una visione statica, ovvero come una architettura rigida e gerarchica di soggetti, tecniche e strumenti volta a pianificare e gestire la costituzione e il funzionamento del sistema di offerta turistica territoriale. Viceversa, deve essere visto, in chiave dinamica, come un processo di emersione, sviluppo e consolidamento, fortemente condizionato da condizioni di contesto - su cui si deve essere capaci di incidere - e in cui sono particolarmente critici i problemi della leadership e della capacità-potere di iniziativa.

Un aspetto sovente meno approfondito nelle impostazioni e nella analisi del processo strategico è proprio la gestione del cambiamento (*change management*). Approcci anche molto diffusi, quali ad esempio *planning* e *design school*, dedicano uno spazio limitato al problema,

⁵ "L'applicazione della nozione di strategia al territorio deve infatti considerare la necessità di intervenire sul piano istituzionale secondo una logica di coordinamento della rete relazionale, valutando e selezionando attentamente i meccanismi attraverso i quali gestire il coinvolgimento e la partecipazione degli attori locali tramite opportune modalità di azione top down o bottom up, e successivamente, indirizzare il comportamento attraverso un sistema di regole e d'incentivi (Martini 2010, 72)"

tendendo implicitamente ad assumere che le organizzazioni possano acquisire in modo "radicale" e "globale" (come un tutt'uno) i cambiamenti e gli adattamenti richiesti dal percorso strategico formulato. *"The assumption is frequently made that the strategy process is comprehensive - strategy is made for the entire organization and everything can be radically changed all at once (de Wit e Meyer 2004, 6)".* Le organizzazioni possono invece presentare diversa capacità e velocità di cambiamento delle loro parti costituenti, in ragione di ostacoli tanto tecnico-operativi quanto politici. Inoltre, il cammino che conduce ad un nuovo assetto strategico è spesso lungo, frammentato e caratterizzato da momenti di accelerazione ma anche di stasi. *"It is unrealistic to suppose that a company can be bodily redesigned.... different aspects of an organization will be under different pressure, on different timetables and have different abilities to change.... strategic change is usually more gradual and fragmented than radical and coordinated (ibidem, 7)"*

Considerando la gestione del cambiamento nell'ambito delle destinazioni, la dimensione inter-organizzativa del sistema accentua, com'è ovvio, il problema. Molteplici sono infatti gli attori che devono essere mobilitati e coordinati; tra l'altro diversamente dotati di capacità di investire e di modificare il loro comportamenti e modi di operare. Se in astratto il sentiero evolutivo dovrebbe interessare la destinazione nel suo complesso, è pur vero che "trascinare" contemporaneamente tutti gli attori e gli stakeholder, interni ed esterni, appare una impresa difficilmente praticabile (quando non impossibile, in specie se la dimensione dell'area turistica è elevata). Posta in questi termini, la questione si sostanzia nel problema di individuare quanti e quali soggetti coinvolgere e attraverso quale percorso innescare e guidare il mutamento.

La risposta, una volta di più, non è individuabile a tavolino. Tenendo conto di condizioni di contesto che possono essere molto diverse, vi è accordo fra studiosi ed esperti nel suggerire la necessità di selezionare e includere gli stakeholder e i key player di maggior peso e rilievo - garantendo in tal modo sufficienti autorevolezza, competenze, apporto di risorse- e di individuare fra questi un soggetto (un gruppo di soggetti) in grado promuovere l'iniziativa e tenere le fila. *"Collaboration for tourism destination planning will depend on encompassing the following key stakeholder groups: local government plus other public organizations having a direct bearing on resource allocation; tourism industry associations and sectors such as Chamber of Commerce, Convention and Visitor Bureau, and regional tourist authority; resident organizations (community groups); social agencies (e.g., school boards, hospitals);*

and special interest groups. A convener is required to initiate and facilitate community-based tourism collaboration. The convener should have the following characteristics: legitimacy, expertise, resources, plus authority, and may be derived from a government agency, an industry firm, or group such as the local Chamber of Commerce, or the local tourist organization (e.g., convention and visitors bureau) (Jamal e Getz 1995)".

Tali indicazioni, se condivisibili, sembrano tuttavia lasciare aperto il problema di delineare attraverso quali dinamiche sia possibile far partire e governare un percorso di cambiamento che, superando inerzia e resistenze, sia capace di crescere e consolidarsi. La costruzione di una "squadra" abbastanza ampia da includere e rappresentare la varietà di forze ed interessi -economici, politici, sociali- "in gioco" nella destinazione può infatti rivelarsi una condizione da sola non sufficiente. Se *in ipotesi* può garantire l'apporto delle necessarie risorse e competenze, così come un grado elevato di legittimazione e consenso, non è tuttavia scontato che l'insieme dei soggetti coinvolti riesca *nella sua totalità* a esprimere fin dall'inizio una visione condivisa, a trovare un direzione strategica che componga le diverse istanze, a "metabolizzare" i cambiamenti negli stessi tempi ⁶. Una coalizione strategica si forma e diventa operativa attraverso un processo che richiede tempo e che difficilmente avanza in modo lineare e omogeneo; piuttosto, procedendo per apprendimento e negoziazione, si consolida e si amplia superando problemi emergenti, ostacoli, resistenze, mai completamente prevedibili prima di cominciare il suo cammino (ex-ante).

In tale direzione, un'utile lettura del cambiamento strategico è proposta da Kim e Mabourgne (2005). Gli Autori sostengono la necessità di adottare un approccio che porti a concentrare gli sforzi su alcuni "punti critici" in grado di provocare un "movimento epidemico verso una nuova idea" piuttosto che cercare di affrontare il problema in modo globale e omnicomprensivo. *"La teoria tradizionale del cambiamento organizzativo si basa sulla trasformazione di massa. Tutti gli sforzi tesi al cambiamento, quindi, si concentrano sull'obbiettivo di spronare la massa, il che richiede molte risorse e tempi lunghi.... La leadership del punto critico, invece segue un percorso opposto. Per cambiare la massa si concentra sulle persone, le azioni e le attività*

⁶ Vi è anche il rischio che un soggetto molto ampio ed eterogeneo finisca per divenire "la stanza di compensazione" di innumerevoli spinte e pressioni che di fatto lo possono portare alla paralisi decisionale o a disperdere le risorse in molteplici direzioni e iniziative poco capaci di senza incidere significativamente ("distribuzione a pioggia").

che esercitano una influenza contagiosa.... (ibidem 181-82)".

Da questa impostazione si possono trarre alcune prime e brevi considerazioni, utili quantomeno come ipotesi di lavoro.

Un progetto di destination management può aumentare le sue chance di affermarsi e divenire operativo se un numero sufficiente ma limitato di key player (una massa critica) riesce a lanciare un disegno strategico, forte ma flessibile, in grado, nel tempo, di catalizzare e far convergere in modo progressivo e cumulativo gli interessi e le risorse degli altri attori del territorio. Particolarmente delicato è il processo che conduce a selezionare e aggregare i primi aderenti, a verificare le loro potenzialità e grado di motivazione (commitment), nonché le doti di leadership nei confronti delle categorie di attori economici e sociali che rappresentano e/o che possono coinvolgere e "trascinare" nell'iniziativa.

Rispetto ai contenuti, il progetto di cambiamento dovrebbe inizialmente concentrarsi su obiettivi sfidanti ma realisticamente raggiungibili in tempi medio-brevi. Per ampliare la base di partecipazione e consenso il miglior incentivo è costituito dai risultati. A tale scopo, diventa importante concentrare primariamente l'attenzione su quei fattori e attività del sistema di offerta turistica che richiedono un impegno di risorse relativamente limitato rispetto al potenziale di impatto positivo che possono generare sulla performance. Le risorse necessarie possono inoltre essere reperite distogliendole da quelle attività che invece presentano un rapporto tra impegno e performance meno favorevole. Irrinunciabile è anche la predisposizione di strumenti di monitoraggio, valutazione e diffusione dell'andamento delle iniziative che consentano una adeguata socializzazione della direzione di marcia. L'evidenziazione e la comunicazione dei risultati positivi, e quindi dei vantaggi e della convenienza a partecipare, può rivelarsi, se curata con attenzione, una valida leva propulsiva⁷.

5. BIBLIOGRAFIA

ALBERTI F. (2001) *The Governance of Industrial Districts: a Theoretical Footing Proposal*, in "Liuc Papers", n.82, Serie Piccola e Media Impresa 5, gennaio.

(⁷) Nel linguaggio di Kim e Mabourgne, si tratta dell'individuazione dei "punti caldi" e dei "punti freddi" e delle azioni che mirano ai "primi birilli" e pongono "in una boccia di vetro" i risultati.

- ATHIYAMAN A. (1995), "The interface of tourism and strategy research: an analysis" , *Tourism Management*, Vol.16, N. 6.
- BERITELLI P, BIEGER T., LAESSER C. (2007), "Destination Governance: Using Corporate Governance Theory as a Foundation for Effective Destination Management" , *Journal of Travel Research*, vol. 46.
- BIEGER T. (1996) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Monaco.
- BIEGER,T. (1998) Reengineering destination marketing organisations - the case of Switzerland, in "Revue de Tourisme", 53.
- BONETTI E., PETRILLO C. S. E SIMONI M. (2006) *Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach*, in Lazzeretti L. e C.S. Petrillo (a cura di) *Tourism Local Systems and Networking*, Advances in Tourism Research, Elsevier.
- BRUNETTI G. E VISCONTI F. (1999) *I distretti industriali e le sfide della nuova competizione. Riflessioni sulla realtà Lombarda*, in "Rivista milanese di economia", gennaio-giugno.
- CEPIKU D. (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della PA?*, in "Azienda Pubblica: Teoria e problemi di management", n.1, gennaio-marzo.
- DELLA CORTE V. (2009) *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano
- DE WIT B. E MEYER, R. (1999), *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, 3° edizione, Thomson, London.
- DE WIT B. E MEYER, R. (2004) *Strategy: process, content, context. An international perspective*, 3° edizione, Thomson, London.
- FERRARI S. (2007) *Modelli gestionali per il turismo come esperienza*, Cedam, Padova.
- FLAGESTAD A. E HOPE C.A. (2001) *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*, in "Tourism Management", vol. 22.
- JAMAL T.B. E GETZ D. (1995) *Collaboration Theory and Community Tourism Planning*, in "Annals of Tourism Research", vol.22, n.1.
- KIM W.C. E MAUBORGNE R. (2005), *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano.
- KOOIMAN J. (1999) *Social-political governance. Overview, reflection and*

- design, in "Public Management Review", Vol.1, Issue 1.
- MARTINI U. (2005) *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARTINI U. (2010) *Destinazione turistica e territorio*, in M. Franch (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- MARTINI U. (2010) *Destination management e governo del territorio*, in M. Franch (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano.
- MIGLIACCIO M. (2010) *La generazione della conoscenza dal mercato. Un'analisi teorica e alcune evidenze empiriche nelle catene alberghiere*, Pubblicazioni DASES, Franco Angeli, Milano.
- MOLTENI M. E SAINAGHI R. (1997) *Il metamangement di un distretto turistico*, in "Economia & Management", n.6.
- MORETTI A. (2009) *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in M. Rispoli e G. Brunetti (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna.
- NORMANN R. (1979) *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano
- OKUMUS F. E WONG K. (2005) *In pursuit of contemporary content for courses on strategic management in tourism and hospitality schools*, in "Hospitality Management", n.24.
- PANOZZO F. (2007) *La promozione dei sistemi regionali di innovazione*, in F. Panozzo (a cura di) *L'innovazione nella governance regionale. Esperienze di "Nuova Regolazione Pubblica" in prospettiva europea*, Franco Angeli, Milano.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2003), "Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze", in T. Pencarelli (a cura di) *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Urbino.
- SAINAGHI R. (2006), "From contents to process: Versus a dynamic destination management model (DDMM)", "Tourism Management", n.27.
- RHODES R.A.W. (2000) *The Governance Narrative: Key Findings and*

- Lessons from the ESRC's Whitehall Programme*, in "Public Administration", vol.78, n.2.
- RISPOLI M. E TAMMA M. (1995) *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli Editore, Torino.
- SCIARELLI S. (2007), (a cura di) *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Gippichelli Editore, Torino
- STOKER G. (1998) *Governance as theory: five propositions*, ISSJ 155/1998, UNESCO, Published by Blackwell Publishers, Oxford, UK.
- STOKES R. (2008) *Tourism strategy making: Insights to the event tourism domain*, in "Tourism Management", n.29.
- SVENSSON B., NORDIN S. E FLAGESTAD A. (2006) *Destination Governance and Contemporary Development Models*, in Lazzeretti L. e C.S. Petrillo (a cura di) *Tourism Local Systems and Networking*, Advances in Tourism Research, Elsevier.
- TAMMA M. (2000), "Sistemi del valore e competizione nei servizi", in S. Podestà, F. Golfetto (a cura di) *La nuova concorrenza. Contesti di interazione, strumenti di azione, approcci di analisi*, Egea, Milano.
- TAMMA M. (2002), "Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta", in M. Franch (a cura di) *Destination management. Gestire il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- TAMMA M. (2003) *I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?* in "Le pagine di Risposte Turismo", Vol 2, pubblicazione di Risposte Turismo srl, Venezia.
- TAMMA M. (2010) "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, CUEIM, v.82.