

Introduzione

Questo libro sintetizza alcuni contenuti della mia attività di ricerca svolta negli ultimi 10 anni, focalizzata principalmente sui processi di gestione strategica delle imprese turistiche; sulle attività di gestione e governo di una destinazione turistica (destination marketing e management); sullo stakeholder management, con un focus sulle relazioni tra imprese e tra imprese e organi di meta-management nella destinazione turistica, e sulla gestione strategica degli eventi. Attraverso lo svolgimento di progetti di ricerca accademica e applicata ho avuto modo di studiare molteplici destinazioni turistiche urbane (tra cui Barcellona, Berlino, Milano, Torino, Roma, Vienna), regionali (tra cui Catalogna, Lombardia, Puglia, Toscana) e nazionali (tra cui Francia, Canada, Irlanda del Nord, Sud Africa, Svizzera) che hanno fatto emergere alcuni elementi centrali nella gestione delle attività turistiche. Tra questi vi è la collaborazione¹

¹ Prima di entrare nel merito dei contenuti del libro, si vuole definire il concetto chiave su cui si sviluppa questo testo: il termine “collaborazione”. A tale proposito è utile fare chiarezza tra il significato dei vocaboli collaborazione, cooperazione e coordinamento, termini spesso impiegati con valenza di sinonimi.

Il termine coordinamento deriva dal latino *coordinatio* e fa riferimento all’organizzazione e alla ripartizione delle attività, anche tra più soggetti. Nella letteratura manageriale, Mulford e Rogers (1982) lo descrivono come un processo informale, posto in essere in assenza di regole, che costituisce un primo passo verso la collaborazione. Anche i termini cooperazione e collaborazione hanno una radice latina – rispettivamente *cum operari* e *cum labore* – ed esemplificano entrambi il concetto dello svolgimento congiunto di un’azione. Tuttavia Sheehan e Ritchie (2005: 713), basandosi sull’Oxford Concise Dictionary (1982: 208, 182) mettono in luce una differenza semantica tra i due termini. Cooperazione significa “lavorare insieme per uno stesso scopo”, mentre collaborare significa “lavorare congiuntamente ad altri”. Sebbene gli autori abbiano segnalato le differenze nelle definizioni dei due termini, gli stessi autori hanno poi giudicato le due parole strettamente collegate. Per tale ragione esse, anche se a volte impiegate con significati diversi in letteratura, saranno usate come sinonimi all’interno dei capitoli successivi. Dal punto di vista del significato, nel presente lavoro collaborazione e cooperazione faranno entrambe riferimento ad una relazione formale ed istituzionalizzata tra diversi attori in cui si rea-

tra gli attori della destinazione, che rappresenta il focus di questo libro.

Il presente contributo si inserisce all'interno degli studi di matrice organizzativa ed aziendale sulla collaborazione inter-organizzativa con l'obiettivo di comprendere le condizioni necessarie per l'istituzionalizzazione di forme di collaborazione efficaci. Sebbene la letteratura accademica sia ricca di contributi sulle relazioni inter-organizzative, l'identificazione delle condizioni di successo che rendono le forme di collaborazione efficaci, permanenti e istituzionalizzate è un tema su cui il dibattito scientifico è ancora aperto e a cui le conclusioni del libro vogliono contribuire attivamente. Inoltre, il lavoro vuole offrire un contenuto empirico che esemplifichi attraverso casi di successo nazionali ed internazionali quanto indicato dalla letteratura. Il setting scelto per le evidenze empiriche è il turismo, che ben si presta ad approfondimenti sulle cause, gli attori coinvolti, i meccanismi e le strutture di governo e l'efficacia di forme di collaborazione tra imprese e tra imprese ed istituzioni (in particolare i soggetti responsabili dello sviluppo turistico delle destinazioni, i così detti organi di meta-management) per diversi ordini di motivi. Essi verranno descritti nel primo capitolo, ma possono essere sinteticamente ricondotti a una natura fortemente sistemica delle offerte turistiche e alla frammentazione del tessuto imprenditoriale – che richiedono quindi il coordinamento delle attività e dei servizi erogati da soggetti indipendenti ma di fatto interdipendenti –, e l'inasprimento della concorrenza fra territori, che ha accelerato la messa a punto di prodotti turistici integrati in grado di soddisfare le esigenze sempre più complesse di turisti ormai molto consapevoli ed informati².

Il testo si rivolge a un pubblico variegato. In quanto lavoro accademico, che sistematizza e rielabora teorie e contributi scientifici sui temi dello stakeholder management e della collaborazione, questo libro si rivolge a studiosi e studenti interessati a tali argomenti. La parte empirica, che si compone di *incident*, esempi e brevi casi di successo e che permette di esplorare l'effettiva operatività delle attività di gestione di un territorio, rappresenta una lettura formativa per destination manager o manager di aziende turistiche interessati a sviluppare forme di collaborazione con soggetti terzi per aumentare la competitività della propria offerta, impresa, organizzazione.

I contenuti del libro si articolano in 4 capitoli.

lizzano processi partecipativi con lo scopo di generare benefici, evitare o risolvere i conflitti di interessi e di obiettivi attraverso il perseguimento di una visione e di una strategia condivisa (Gray, 1989; Jamal & Getz, 1995; Hall, 1999).

² Sulla rilevanza del turismo come setting di analisi di forme di collaborazione si vedano Martini e Buffa, 2015.

Il primo capitolo espone i concetti chiave di questo testo. Definisce, infatti, i contenuti delle attività di destination marketing e management per poi introdurre il tema che sarà sviluppato nei capitoli successivi: la collaborazione tra imprese e soggetti di meta-management nelle destinazioni turistiche. In particolare, questo studio approfondisce la collaborazione mediata dall'agire di un soggetto di meta-management all'interno di una destinazione.

Sebbene le forme di collaborazione tra organo di meta-management e imprese siano un fenomeno presente in tutti i tipi di destinazione, nel presente lavoro sono state analizzate in prevalenza destinazioni "urbane" (Law, 1993; Hall & Page, 2003), caratterizzate da mix commerciali eterogenei (turismo balneare, culturale, enogastronomico, d'affari, congressuale, ecc.), in cui la coesistenza tra strategie a livello di impresa e di destinazione è di particolare evidenza. In tali contesti, la collaborazione diventa uno strumento utile per far coesistere al meglio i differenti fruitori del territorio e destagionalizzare i flussi turistici. Tuttavia, in alcuni passaggi si farà riferimento anche ad altri tipi di destinazioni (regionali o nazionali) che rappresentano casi di studio di particolare efficacia ai fini degli obiettivi di questo lavoro.

I contenuti del libro saranno sviluppati sulla base della domanda di ricerca descritta in precedenza – ovvero capire quali siano le condizioni che permettono l'istituzionalizzazione di forme efficaci di collaborazione – e si pongono i seguenti obiettivi conoscitivi:

1. comprendere quali sono le attività svolte dal soggetto di meta-management e quali di esse sono svolte congiuntamente con le imprese della destinazione;
2. analizzare in che modo le imprese della destinazione sono coinvolte nelle attività di gestione operativa e di gestione strategica svolte dal soggetto di meta-management;
3. identificare i contributi e i rischi della collaborazione;
4. identificare le ricompense.

Il primo passo per il raggiungimento degli obiettivi conoscitivi appena elencati è l'analisi della letteratura manageriale, con particolare riferimento ai contributi di matrice turistica, riportata nel secondo capitolo. Si identificheranno quindi i principali soggetti pubblici e privati coinvolti nella definizione del posizionamento strategico della destinazione e nella progettazione, realizzazione, comunicazione e distribuzione del sistema di offerta.

Successivamente si entrerà nel merito del tema della collaborazione tra soggetto di meta-management e stakeholder della destinazione, descrivendo i diversi approcci teorici su cui si sono basati alcuni importanti e recenti studi teorici e empirici, per poi affrontare infine l'aspetto relativo alla valutazione della collaborazione.

Il terzo e il quarto capitolo approfondiscono gli ambiti in cui la collaborazione tra imprese e soggetto di meta-management si realizza nelle destinazioni turistiche, anche con l'aiuto di brevi *incident* per dare concretezza empirica agli assunti teorici. Si analizzeranno pratiche collaborative sia a livello di attività di gestione strategica, sia di attività di gestione operativa. Nel primo caso, la relazione con gli stakeholder riguarda processi decisionali di formulazione della strategia (Robson & Robson, 1996; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; Sheehan & Ritchie, 2005; Pforr, 2006), del brand di destinazione (Blain, 2001; Kaplanidou & Vogt, 2003; Morgan, Pritchard & Piggot, 2002, 2003; Marzano & Scott, 2005) e più in generale di definizione o cambiamento del portafoglio dei prodotti della destinazione. Nel secondo caso, invece, la cooperazione si concretizza nello sviluppo congiunto di prodotti in continuità con l'offerta già esistente.

In particolare, il terzo capitolo si concentra sulle forme di collaborazione nelle attività di gestione strategica della destinazione, mentre il quarto capitolo approfondisce tali pratiche nelle attività di gestione operativa.

Si premette che questa separazione tra la gestione strategica e operativa è introdotta esclusivamente per una maggiore chiarezza espositiva e non poiché si avalli un approccio che divide il momento della pianificazione (gestione strategica) da quello realizzativo (gestione operativa). Chi scrive è convinta, come alcuni autorevoli autori hanno peraltro affermato, che tra i due momenti vi sia una profonda unità. Spesso la gestione operativa introduce, favorisce, spinge verso una riflessione strategica e quest'ultima rimane un vuoto esercizio teorico nella misura in cui non è costantemente messa in relazione con la gestione operativa.

Come si avrà modo di constatare dalla lettura dei casi, la collaborazione una volta divenuta una modalità di svolgimento delle attività di gestione turistica permea di fatto tanto le attività di gestione strategica quanto quelle di gestione operativa. Tuttavia, per semplicità espositiva si è distinto tra esempi di destinazioni che si sono distinte per una gestione strategica collaborativa e destinazioni che invece brillano per una gestione operativa partecipativa.

Infine, le considerazioni conclusive riassumono le evidenze emerse dall'analisi dei contributi offerti dalla letteratura e dai casi di successo descritti, trovando una risposta alla domanda di ricerca sopra esplicitata.

In chiusura di questa introduzione, desidero ringraziare tutte le persone che a vario titolo hanno contribuito alla scrittura di questo libro. In primis i membri della mia famiglia – il mio compagno Roberto, mio figlio Alessandro, mamma, papà, mia sorella Valentina –, la mia forza e il mio sostegno, che mi hanno insegnato cosa è importante nella vita, regalato tempo per scrivere, concesso stima, supportato (e sopportato!) con pazienza la mia attività lavorativa.

Sentiti ringraziamenti vanno anche ai miei colleghi ed ex colleghi dell'Università IULM. Al professor Pietro Mazzola, che mi ha seguita dapprima nel mio percorso da studente, come relatore di tesi, e poi nelle attività lavorative, come guida e punto di riferimento, e che per primo mi ha stimolata ad investire nelle attività di ricerca scientifica e di pubblicazione internazionale. Al professor Giorgio Invernizzi, che per primo mi ha guidata nell'attività didattica e mi ha consigliata con disponibilità in alcuni momenti di scelta.

Ai professori Manuela De Carlo e Ruggero Sainaghi voglio dedicare un ringraziamento speciale perché è a loro che devo le mie principali opportunità lavorative, attività di ricerca e pubblicazione, crescita – professionale e personale – e risultati. Mi hanno guidata, supportata, stimolata, spinta (in senso figurato!), incoraggiata e aiutata con positività, generosità e affetto, che ricambio sinceramente.

Dico grazie anche al professor Massimiliano Bruni, a Claudia Gabbioneta e a Silvia Canali, con cui ho lavorato a lungo, condiviso aule e uffici, e con cui ho vissuto molti dei momenti lavorativi che ricordo con maggiore affetto e divertimento.

A special acknowledge goes to professor Frank Go, the gentleman who made my unforgettable period as visiting student at the Erasmus University possible and who patiently guided me toward my first publication on a top journal. Thanks for your warm welcome, for your suggestions, for your time, for our walks with Erik during our lunch breaks and for your patience.

Infine non posso dimenticare i miei colleghi dell'Università degli Studi di Milano Bicocca, Ezio Marra e Maurizio Goetz in particolare, che mi hanno fornito spunti e motivazioni per scrivere questo testo a supporto delle mie attività di docenza.

Capitolo 1

Destination marketing e management

1.1. La destinazione turistica

Il termine “destinazione turistica” rappresenta un’espressione che è ormai parte del linguaggio comune e che identifica un luogo prescelto per un’esperienza di viaggio. È infatti ricorrente nelle conversazioni fra turisti, nei payoff dei brand territoriali (es. “Botswana. Our pride, your destination”; “Destination Canada”); è un hashtag frequente sui social media, che diventa un *trending topic* nei periodi di alta stagione turistica (es. #DestinazioneMarche), è parte del nome di numerose pagine Facebook di territori, imprese e associazioni turistiche (es. Destinazione Africa, Destinazione Ungheria, Destinazione Gallura, ecc.) ed è parte del nome di alcuni enti territoriali.

In letteratura, tuttavia, il dibattito sulla definizione di questo concetto rimane aperto. Come mettono in evidenza, tra gli altri, Saraniemi e Kylanen (2010: 133): “*A tourism destination is one of the key concepts of institutionalized tourism, but researchers and practitioners still disagree on how it should be defined*”.

Le principali prospettive teoriche di analisi del concetto di destinazione turistica sono tre (Sainaghi, 2004 e 2009) e definiscono la destinazione a partire dalla domanda – market based –, dall’offerta – resource based – o da un punto di vista olistico – interaction based –. La Tabella 1 illustra i tratti distintivi della destinazione per ciascuna delle tre prospettive, evidenziandone pro e contro.

La prospettiva incentrata *sulla domanda* definisce e delimita la destinazione a partire dai flussi turistici attratti e ha il pregio di cogliere la trasversalità del turismo rispetto alle attività imprenditoriali della destinazione, che comprendono imprese in cui i turisti sono il target privilegiato a cui indirizzare la propria offerta ed altre attività per cui i turisti sono uno dei target complementari (Leiper, 1995; Pechlaner & Weiermair, 2000; Sainaghi, 2004). I contributi in li-

Tabella 1. – Le prospettive di studio della destinazione turistica

	Pro	Contro	Definizione di destinazione	Letteratura di riferimento
Prospettiva della domanda (market based)	<ul style="list-style-type: none"> • Focus sul turista e sulle motivazioni di viaggio • In linea con la complessità del panorama competitivo attuale 	<ul style="list-style-type: none"> • I confini della destinazione non sono univoci, ma variano in funzione dei mercati di riferimento • Il focus sulla domanda non mette in luce le caratteristiche culturali, ambientali e geografiche dei territori 	Integrated services for specific tourist segments (Bieger, 2000)	Destination marketing
Prospettiva dell'offerta (resource based)	<ul style="list-style-type: none"> • Chiara individuazione dei confini della destinazione 	<ul style="list-style-type: none"> • I turisti non sono il punto di partenza delle analisi • Le dinamiche di mercato sono trascurate 	Nodes or attractions geographically concentrated. It's a product, not a place (Dredge, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Resource Based View (carrying capacity, destination life cycle, ...) • Urban studies • Destination planning
Prospettiva olistica (interaction based)	<ul style="list-style-type: none"> • Il focus include sia i turisti, sia le risorse • Interessanti implicazioni manageriali 	<ul style="list-style-type: none"> • Approccio complesso, che in alcuni casi propone una relazione circolare e non causale tra domanda e offerta 	Nodes stably attracting tourist segments. Nodes and tourists recognize each other as their target (Sainaghi, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Destination management • Network studies (IMP approach)

Fonte: elaborazione propria.

nea con questa prospettiva sono molteplici e comprendono prevalentemente studi di destination marketing, poiché questi, coerentemente con l'approccio focalizzato sulla domanda, indagano temi quali la promozione della destinazione, la massimizzazione dei flussi, la gestione del mix commerciale e stagionale, la formazione, percezione e gestione dell'immagine e del brand della destina-

zione¹, e la gestione del marketing mix (Butler, 1980; Glibert, 1990; Buhalis, 2000; Morrison, 2013).

In un secondo momento, a causa dell'esponenziale crescita dei flussi turistici, la sostenibilità dell'attività turistica è diventata un ulteriore tema oggetto di particolare attenzione da parte della comunità accademica (Buhalis, 2000; Ritchie & Crouch, 2000 e 2005; Bramwell & Lane, 2011; Weaver, 2000 e 2011; Franch & Martini, 2013; d'Angella & De Carlo, 2013; Brunetti *et al.*, 2013).

La prospettiva incentrata *sull'offerta* si fonda su un concetto di destinazione intesa come un insieme di attrattive turistiche concentrate nel territorio (Cooper *et al.*, 1998; Dredge, 1999; Keller, 2000; Tamma, 2002; Brunetti, 2002; Martini, 2005; De Carlo & Canali, 2006). Cooper *et al.* (1998) suddividono tali risorse o attrattive in sei diverse categorie:

1. attrazioni (naturali, artificiali, culturali, storiche, eventi speciali);
2. accessibilità (viabilità urbana, mezzi di trasporto, rete di trasporto);
3. servizi turistici di base (strutture ricettive, servizi di ristorazione, negozi, altri servizi turistici);
4. pacchetti turistici (viaggi pre-confezionati da tour operator e agenzie di viaggio);
5. servizi (tutte le attività leisure e di entertainment presenti nella destinazione e che i turisti svolgeranno durante il loro soggiorno);
6. servizi complementari non turistici (banche, sistemi di telecomunicazione, poste, ospedali, ecc.).

In tale prospettiva, quindi, le attività di destination management si focalizzano sullo studio della definizione di un portafoglio di prodotti espressione dell'agire dei soggetti che operano all'interno della destinazione (Franch, 2002). Data la centralità dell'offerta, i contributi della letteratura in linea con questo approccio si sono occupati anche del tema dello sviluppo di nuove destinazioni turistiche in termini di capacità di accoglienza di flussi turistici, definita con

¹ La gestione dell'immagine e del brand di destinazione sono stati oggetto di un corposo filone di studi. Tra i principali contributi internazionali su questo tema si ricordano McIntosh, 1977; Middleton, 1988, 1998, 2001; Jefferson & Lickorisch, 1988; Coltman, 1989; Lewis & Chambers, 1989; Calantone & Mazanec, 1991; Ritchie & Goeldner, 1994, 2006; Theobald, 1994; Witt & Moutinho, 1995; Gee, Makens & Choy, 1997; Cooper *et al.*, 1998; Go & Govers, 2000; Weaver & Opperman, 2000; Bigne, Sanchez, & Sanchez, 2001; Pike, 2002, 2005, 2009 e 2014; Morgan & Pritchard, 2004; Morgan, Pritchard & Pride, 2007; Park & Gretzel, 2007.

l'espressione *carrying capacity*². Diversi autori hanno articolato e applicato empiricamente il concetto per determinare una misura dei livelli ottimali di carico di una destinazione analizzando:

1. il volume dei turisti – numero massimo di turisti in rapporto a diverse unità di tempo;
2. la densità – numero di turisti rapportato alla dimensione della superficie della destinazione o alla capacità di accoglienza delle maggiori attrattive;
3. le relazioni tra turisti e residenti – rapporto numerico tra abitanti della destinazione e numero di turisti in una unità di tempo;
4. la capacità di carico sociale – misura del numero di turisti che possono essere ospitati nella destinazione che non comprometta la qualità dell'esperienza turistica (Murphy, 1985) o la conservazione delle attrazioni visitate dai turisti (siti archeologici, opere d'arte, aree verdi, ecc.);
5. la capacità di carico economica – numero di turisti ospitabili in ragione della capacità delle imprese di operare secondo economicità³.

La terza prospettiva, di natura *olistica*, coniuga le due prospettive appena illustrate evidenziando il legame che unisce, da un lato, l'offerta di servizi turistici circoscritta al territorio e, dall'altro, specifici segmenti di domanda (Valeri *et al.*, 2012). Infatti, ogni destinazione – o nodo – in quanto espressione di un mix di offerta di servizi ed attrattive uniche, consente la creazione di diverse combinazioni prodotto/mercato (Fyall, Oakley, & Weiss, 2000; de Araujo & Bramwell, 2002; Sainaghi, 2004; Pencarelli & Splendiani, 2008; Reinhold *et al.*, 2015). In questo tipo di approccio, definito anche come approccio “*interaction based*”, emerge chiaramente la rilevanza delle attività di coordinamento tra i singoli attori ai fini della realizzazione di un sistema di prodotto coerente con i bisogni e le attese dei segmenti di turisti serviti⁴. Si sono quindi sviluppati studi incentrati sulle performance sia delle destinazioni nel loro complesso (Lundtorp

² Il concetto in parola può essere definito come il numero massimo di turisti che possono essere accolti in una porzione specifica di territorio. Tra i contributi che hanno approfondito questo tema si ricordano: (Murphy, 1985; O'Reilly, 1986; Williams & Gill, 1994; Weaver, 2000; Saveriades, 2000; Russo, 2002).

³ Il concetto di economicità è stato affrontato in letteratura da numerosi autori, tra cui: Zappa (1950, 1957); Masini (1979); Onida (1960); Giannessi (1964); Ferrero (1987); Melis (1993) e Airolti, Brunetti & Coda (1994). In particolare, questi ultimi legano il concetto di economicità ai concetti di durabilità – ovvero la capacità dell'azienda di perdurare nel tempo – ed autonomia – ossia la capacità di operare senza dipendere dai contributi di terzi.

⁴ Anche nel caso di viaggi che hanno come meta più di una singola destinazione (Lue, Crompton & Fesenmaier, 1993).

& Wanhill, 2001; Kozak, 2002), sia di alcune categorie di soggetti responsabili di taluni componenti fondamentali del sistema di offerta, con particolare riferimento al comparto ricettivo (Tinsley & Lynch, 2001; Sainaghi, 2010, 2011; Sainaghi, Phillips & Corti, 2013). Altri ancora, infine, hanno approfondito il tema del ruolo svolto dagli enti a cui fanno capo le prerogative di governo turistico della destinazione (Kerr, Barron, & Wood, 2001).

Indipendentemente dalle divergenze circa il concetto di destinazione, in letteratura vi è il convincimento comune che il governo della destinazione turistica (destination management), consente alla destinazione di essere un soggetto strategico in grado di competere con altre destinazioni concorrenti e di stringere relazioni con soggetti esterni utili al suo sviluppo. Inoltre, permette di aumentare il potere negoziale della destinazione nei confronti di soggetti esterni, quali, ad esempio, gli intermediari del turismo organizzato e gli organizzatori di grandi eventi. Tale attività è particolarmente rilevante in contesti turistici – come quello italiano – caratterizzati da una forte frammentazione dell’offerta di servizi e dalla presenza di una grande varietà di attrattive ancora poco valorizzate.

Rispetto alla vasta letteratura in tema di management delle destinazioni turistiche, l’approccio che si approfondirà in questo testo è quello di natura manageriale, in cui la destinazione viene studiata come soggetto strategico e competitivo, dotato di una propria struttura di governo sovraordinato tesa ad aumentare la competitività della destinazione stessa rispetto ad altre destinazioni concorrenti, e delle imprese che vi operano all’interno⁵. È quindi a livello di destinazione – intesa come entità geografica, economica e sociale in cui operano imprese, enti ed associazioni – che le strategie devono essere formulate con lo scopo di realizzare un vantaggio competitivo sostenibile che altrimenti non potrebbe essere perseguito a livello di singola impresa per proprio conto.

Gli studi sulla gestione sovraordinata di una destinazione turistica nascono come declinazione e approfondimento in ambito turistico dei contributi manageriali sulla gestione di un’entità complessa, indicato anche con il termine metamanagement. Il metamangement è un’espressione sviluppatasi a partire dagli studi di management sulle imprese complesse o multibusiness (Coda, Invernizzi & Molteni, 1992) che hanno evidenziato l’esistenza di ruoli posizionati ad un livello superiore rispetto alle diverse business unit di cui l’impresa si compone.

⁵ Tra i contributi in linea con questo approccio si vedano Rispoli & Tamma, 1995; Bieger, 1998; Molteni & Sainaghi, 1997; Manente & Cerato, 2000; Tamma, 2000, 2002; Flagestaad & Hope, 2001; Franch, 2002; Sainaghi, 2006; De Carlo 2012 e 2013.

L'attività di questi ruoli consiste nel coordinare ed armonizzare le diverse attività intraprese dall'impresa.

Inoltre, gli studi sui distretti industriali⁶, turistici⁷ e culturali⁸ hanno fatto proprio tale concetto per spiegare come l'esistenza di una strategia sovraordinata favorisca lo sviluppo di una visione condivisa dagli attori coinvolti e convogli risorse ed investimenti in un'unica direzione, aumentando quindi sia la competitività del distretto – turistico, culturale o industriale – nel suo insieme, sia delle singole imprese che vi operano all'interno. In particolare, l'idea di considerare una destinazione come un "distretto turistico" si fonda sulla similitudine tra le caratteristiche distintive del distretto industriale e alcuni aspetti delle destinazioni turistiche: la concentrazione delle imprese in un territorio geograficamente circoscritto caratterizzato da una propria matrice storico-culturale; la presenza di un numero elevato di imprese di piccole e medie dimensioni a cui si può affiancare la presenza di un numero ridotto di imprese di dimensioni medio-grandi; una elevata interdipendenza fra le imprese, l'esistenza di una cultura e di un sistema di valori condivisi dalla comunità locale (Marshall, 1920 e 1923; Becattini, 1987; Visconti, 1996 e 2002; Marelli, 2002; Minoja, 2002; Sainaghi, 2004; Sainaghi & d'Angella, 2004).

Nel corso dell'ultimo ventennio, quindi, l'interesse verso le attività di governo delle destinazioni ha portato alla produzione di numerosi contributi in letteratura, che hanno formato il filone di studi indicato con il termine "destination management". Allo stesso modo, gli studi di destination marketing nascono dall'applicazione delle teorie e tecniche del marketing tradizionale a livello di destinazione (Pike & Page, 2014). Nello specifico, si è trattato di rispondere a "concreti problemi gestionali, principalmente legati alla necessità di promuovere e 'vendere' il prodotto della destinazione" (Sainaghi, 2011, p. 61). Numerosi autori sostengono che in ultima analisi l'obiettivo del destination marketing sia quello di collegare sistematicamente la domanda e l'offerta (Kozak & Baloglu, 2011), facilitando l'incontro tra le risorse, i servizi e i prodotti della destinazione da un lato, ed i bisogni dei consumatori dall'altro (Pike 2004). Ciò consente inoltre di migliorare il livello di competitività ed attrattività della destinazione (Ejarque, 2009; Pike, 2008; Pike & Page, 2014).

⁶ Tra cui si ricordano: Becattini, 1979, 1987, 1989; Pike, Becattini & Sengenberger, 1990; Dei Ottati, 1995; Visconti, 1996, 2002; Marelli, 1999; Mistri, 2002, 2003, 2006; Minoja, 2002.

⁷ Tra cui si ricordano: Leiper, 1979; Rispoli & Tamma, 1995; Dredge, 1999; Bieger, 2000; Sainaghi, 2004, 2006; Capone, 2006; Maulet, 2006.

⁸ Sul tema si vedano Cuccia & Santagata, 2002; Lazzeretti, 2004; Santagata, 2002, 2004; Valentino, 2001; Sacco & Pedrini, 2003.

All'interno di questo corposo filone di studio si sono poi distinte numerose aree di specializzazione, che hanno approfondito i concetti legati all'immagine⁹ e al brand¹⁰ di destinazione¹¹, alla comunicazione online attivata dalle destinazioni¹², al comportamento del consumatore prima del viaggio (Napolitano, 2010; Palau-Saumell *et al.*, 2012; Prayag, Hosany & Odeh, 2013) e all'interno della destinazione (Juan & Chen, 2012; Pearce, 2013).

In tempi recenti, i problemi legati all'eccessiva crescita dei flussi turistici rispetto alla capacità di carico di alcuni territori hanno portato alcuni autori a considerare la sostenibilità turistica come un fine rilevante anche per le attività di marketing (Sainaghi, 2006a; Gregori *et al.*, 2012). Secondo questa nuova prospettiva, il destination marketing dovrebbe quindi avere come fine ultimo quello di facilitare lo sviluppo sostenibile della destinazione turistica (Pike & Page, 2014), favorendo l'ottimizzazione degli impatti e la massimizzazione dei benefici del turismo. Le attività di marketing diventano pertanto un elemento strategico e non più solo un insieme di strumenti operativi (Buhalis, 2000). Coniugando le diverse prospettive, si potrebbe definire come obiettivo del destination marketing lo sviluppo di una strategia che consenta di ottenere un migliore posizionamento competitivo nel breve periodo, garantendo la sostenibilità dello sviluppo turistico nel lungo periodo.

Con l'andare del tempo tuttavia, la gestione del marketing a livello di destinazione si è ampliata fino ad includere la progettazione e gestione dei prodotti di destinazione e il coordinamento degli attori locali. È questa una delle ragioni che rendono i contenuti degli studi e delle attività di destination management e destination marketing strettamente collegati, anche se "*il concetto di destination management è comunque più ampio di quello di destination marketing*" (Tschurtschenthaler, 2000, p. 2; Morrison, 2013). Il Destination

⁹ Sul tema in oggetto si ricordano alcuni studi recenti di Tapachai & Warisak, 2000; Gallarza *et al.*, 2002; Beerli & Martin, 2004; d'Angella & De Carlo, 2009 e 2011; Zhang, Hongmei, Xiaoxiao Fu, Liping, Cai, & Lin Lu, 2014; Hallmann, Zehrer & Müller, 2013.

¹⁰ Tra i contributi recenti si ricordano Crockett & Wood, 1999, Curtis, 2001, Flagestad & Hope, 2001, Cai, 2002; Blain, Levy & Ritchie, 2005; Pechlaner, Raich & Zehrer, 2007; Go & Govers, 2009; Pencarelli & Gregori, 2009; d'Angella e De Carlo, 2011; Morgan, Pritchard & Pride, 2011.

¹¹ Per una recente review della letteratura sui temi del destination branding e image si vedano Pike & page, 2014.

¹² Tra i numerosi studi sul marketing online di destinazione si ricordano: Choi & Morrison, 2005; Frew, 1999; Morrison, Taylor, & Morrison, 1999; Park & Gretzel, 2007; Qi, Law, & Buhails, 2008; So & Morrison, 2004; d'Angella & De Carlo, 2012; Tang, Jang & Morrison, 2012; Huertas & Marine-Roig, 2016.

Marketing va perciò considerato come una delle attività di gestione turistica della destinazione.

Anche se molto correlate, le attività di destination marketing e quelle di destination management si caratterizzano per un diverso orientamento. Il destination management ha infatti un orientamento verso l'interno (UNWTO, 2007, p. 6) e si occupa perciò "*delle relazioni interne alla destinazione*" (Martini, 2005, p. 169), concentrandosi sul coordinamento dei rapporti con e tra gli attori locali e sulla configurazione dell'offerta (Sainaghi, 2009). Il destination marketing ha invece un orientamento verso l'esterno (UNWTO, 2007, p. 5), occupandosi "*delle relazioni con il mercato*" (Martini, 2005, p. 169), attuale e potenziale (segmentazione, distribuzione, comunicazione e promozione), e con i clienti interni (Sainaghi, 2009).

1.2. Le attività di destination marketing e management

La gestione di una destinazione turistica è una determinante importante del vantaggio competitivo sia della stessa destinazione turistica, sia delle singole imprese che vi operano all'interno¹³ (Flagestad & Hope, 2001; De Carlo &

¹³ Nella letteratura di stampo manageriale numerosi contributi hanno identificato le ragioni dell'aumento della competitività delle imprese in funzione della loro appartenenza ad un network. Dyer e Singh (1998) identificano 4 fonti di vantaggio competitivo imputabili alle relazioni interaziendali:

- specificità degli investimenti;
- attività di knowledge-sharing;
- complementarità delle risorse;
- efficacia dei meccanismi di governance.

Sarkar, Echambadi & Harrison (2001) affermano che un comportamento proattivo nei confronti delle alleanze migliora le performance delle imprese, soprattutto nel caso esse siano operatori di piccole dimensioni e che operino in un ambiente turbolento. Altri autori attribuiscono alla condivisione di risorse la motivazione principale per le attività di cooperazione interaziendale (Borys & Jemison, 1989; Hamel, 1991). Altri ancora, invece, considerano la specificità degli investimenti e la riduzione dei costi di monitoraggio e di transazione la ragione prevalente (Bradach, 1997). Infine, un ulteriore benefit derivante da forme di relazione interaziendale è lo sviluppo di capitale sociale, anch'esso in grado di aumentare la competitività e le performance delle imprese (Granovetter, 1983; Burt, 1992 e 2007; Moran, 2005; Leana & Pil, 2006; Arregle *et al.*, 2007; Sainaghi & Baggio, 2014).

A prescindere dalle differenze di opinione circa le cause alla base dell'instaurazione di relazioni interaziendali stabili, gli autori concordano sull'affermazione che la strategia a livello sovraordinato possa rafforzare il vantaggio competitivo delle singole imprese. Applicando tali

Parolini, 2004; Sainaghi & d'Angella, 2004; d'Angella & Go, 2009; Sainaghi, 2009; Molina-Azorin, Pereira-Moliner & Claver-Cortéz, 2010; Camisón *et al.*, 2016). In letteratura si è raggiunto un ampio consenso circa gli effetti positivi che le attività di meta-management generano, consentendo alla destinazione di:

- essere un soggetto competitivo in grado di confrontarsi con altre destinazioni;
- acquisire potere contrattuale nei confronti di imprese turistiche, tra cui ad esempio, agenzie di viaggi incoming e organizzatori di grandi eventi;
- valorizzare le risorse locali attraverso la messa a punto di un sistema di offerta integrato;
- essere percepite dai mercati target come un territorio attrattivo, caratterizzato da una chiara immagine e identità;
- migliorare le performance competitive e reddituali di destinazione¹⁴.

Allo stesso tempo, le attività sovraordinate favoriscono il miglioramento delle performance delle imprese della destinazione grazie allo sfruttamento di economie di sistema, sinergie ed esternalità positive (Sainaghi, 2010).

Ma in concreto, di che cosa si tratta?

Per descrivere le attività di destination marketing e management diversi autori hanno ripreso la classificazione proposta da Porter (1985) con riferimento alle imprese – che distingue le attività aziendali in processi primari e di supporto – applicandola alla destinazione (Bieger, 1998; Flagestad & Hope, 2001; Presenza *et al.*, 2005; Sainaghi, 2006 e 2010; De Carlo, 2012 e 2013). Quindi, a livello territoriale, i processi primari sono relativi alla progettazione e alla rea-

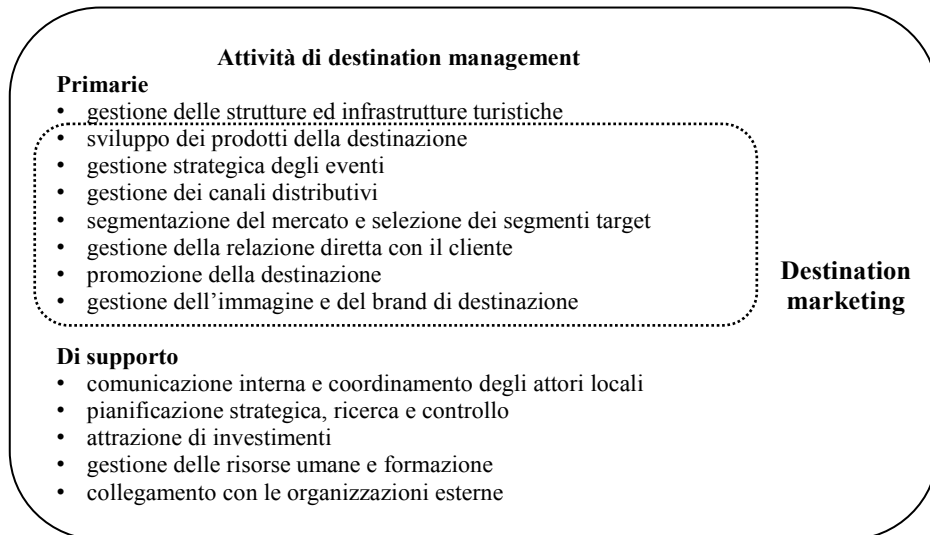
concetti al settore turistico emerge come i distretti turistici, al pari di cluster e network, consentano alle imprese al loro interno di beneficiare dei vantaggi che otterrebbero se avessero dimensioni maggiori o se si fossero formalmente legate ad altre imprese attraverso operazioni di acquisizione o fusione (Porter, 1998).

¹⁴ I contributi della letteratura sul tema della valutazione dei risultati a livello di destinazione propongono diverse tecniche di misurazione. Alcuni autori hanno proposto tecniche quantitative di analisi delle performance sia dei distretti turistici nel loro complesso, sia delle imprese della destinazione (Pal & Sanders, 1997; Dwyer, Forsyth & Rao, 2000; Enright & Newton, 2004; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Altri contributi, invece, hanno messo a punto metodi di valutazione basati su analisi di benchmark (Clawson & Knetsch, 1966; Gearing, Swart & Var, 1974; Kozak & Rimmington, 1998; Kozak, 2002, 2004; Fuchs & Weiermair, 2004). Altri ancora, infine, hanno fatto ricorso al calcolo di indici sintetici, che tenessero conto contemporaneamente di diverse dimensioni, quali le caratteristiche dell'offerta ricettiva, l'accessibilità, la viabilità e l'offerta di servizi leisure e business (Senn *et al.*, 2002; Coccoresse & Pellicchia, 2005; Confalonieri, 2006; con riferimento alle imprese ricettive: Breiter & Kleiner, 1995; Morey & Dittmann, 1995).

lizzazione dell'offerta turistica della destinazione, alla sua comunicazione al mercato e al suo trasferimento ai clienti. Essi includono quindi attività di (De Carlo, 2012):

- **gestione delle strutture ed infrastrutture turistiche:** armonizzazione di risorse e servizi che permettono ai visitatori di raggiungere la destinazione, alloggiarvi e realizzare la loro esperienza di viaggio;
- **sviluppo dei prodotti della destinazione:** integrazione e coordinamento di prodotti, servizi, risorse e competenze appartenenti a numerosi attori locali;
- **gestione strategica degli eventi:** organizzazione del portafoglio eventi per aumentare l'attrattività della destinazione da parte di visitatori attuali e potenziali;
- **gestione dei canali distributivi:** selezione e mix dei canali di vendita (online, offline, pubblici, privati) dell'offerta turistica della destinazione;
- **segmentazione del mercato e selezione dei segmenti target:** identificazione del giusto mix di target attrattivi e coerenti con il posizionamento della destinazione;
- **gestione della relazione diretta con il cliente:** attivazione e mantenimento di un dialogo con i turisti attuali e potenziali (prima, durante e dopo l'esperienza di visita);
- **promozione della destinazione:** gestione dei canali e degli strumenti che consentono di comunicare la destinazione ai diversi target a cui si rivolge;
- **gestione dell'immagine e del brand di destinazione:** ideazione e mantenimento della marca (nome e/o simbolo) che rappresenta in modo unitario le componenti di offerta di un territorio.

Le prime 3 attività sono processi che possono essere svolti solo a livello di destinazione poiché presuppongono responsabilità e poteri che non possono far capo ad una singola impresa (la gestione delle strutture infrastrutture turistiche o la gestione di grandi eventi internazionali quali ad esempio Expo, Olimpiadi, mondiali di calcio) oppure richiedono una neutralità (nel caso dello sviluppo di prodotti di destinazione o selezione degli operatori da coinvolgere nella realizzazione di un grande evento congressuale internazionale) che difficilmente viene riconosciuta ad un singolo attore privato. Invece le rimanenti 5 attività si affiancano a quanto svolto a livello di singola impresa.

Figura 1. – *Le attività di destination marketing e management*

Fonte: elaborazione propria.

La gestione delle strutture e infrastrutture turistiche riguarda l'accessibilità del territorio e dei servizi turistici da parte dei turisti e comprende l'attivazione e il mantenimento dei collegamenti aerei, ferroviari e stradali della destinazione, oltre al coordinamento e all'integrazione dei punti di informazione e accoglienza. È un'attività chiave per la destinazione perché senza una adeguata accessibilità, anche un territorio caratterizzato da un'offerta di grande valore risulta non competitivo.

Lo sviluppo dei prodotti di destinazione consiste nel mettere a sistema i servizi erogati dalle imprese della destinazione. Si tratta sia di servizi turistici di base (pernottamento e trasporto), sia servizi turistici complementari leisure e business (ristorazione, spazi congressuali, entertainment, luoghi storici e culturali, ecc.), sia di servizi non turistici ma che fanno parte dell'esperienza di viaggio dei turisti (produzioni eccellenti del territorio, artigianato, eventi, attività didattiche, ecc.). Se ben realizzata, questa attività consente di ottenere prodotti e servizi coerenti con le esigenze di specifici segmenti di mercato, di attrarre flussi turistici adeguati dal punto di vista quantitativo ma anche qualitativo, di valorizzare risorse di pregio presenti sul territorio, competenze e servizi di diversi attori della destinazione garantendo un'equa distribuzione del valore creato sul territorio.

Gli eventi sono una parte integrante del sistema di offerta turistica di un territorio e, se ben gestiti, possono essere un driver importante per lo sviluppo dell'attrattività della destinazione in quanto possono generare ricadute turistiche positive sulla destinazione contribuendo alla riduzione della stagionalità, all'aumento della permanenza media e della spesa turistica, al bilanciamento del mix commerciale, allo sviluppo delle comunità locali, alla crescita dell'industria e dei servizi (Getz, 1997 e 2014; Hughes *et al.*, 2003; d'Angella & De Carlo, 2011). Ciò spiega perché la gestione degli eventi rappresenti un processo primario di destination management. Queste attività comprendono: la creazione e quindi la gestione del portafoglio eventi pubblici e privati in linea con la strategia della destinazione; l'integrazione delle attività comunicazione e promozione degli eventi realizzati da numerosi attori pubblici e privati con il piano di marketing della destinazione per ottenere un effetto moltiplicatore dell'immagine e della reputazione e infine il supporto agli operatori nella progettazione di esperienze turistiche collegate agli eventi realizzati nel territorio. Una delle maggiori criticità legate allo svolgimento di questo processo è la messa a sistema di tutti gli eventi – pubblici e privati – che accadono sul territorio.

La gestione dei canali distributivi è un'attività cruciale per la competitività delle destinazioni turistiche. Un canale distributivo è un insieme di soggetti indipendenti che consentono di rendere disponibile al consumatore o a un'impresa un bene o un servizio. Con riferimento alla commercializzazione dei prodotti, i sistemi di distribuzione vengono utilizzati per portare i beni (prodotti tangibili) dal produttore al consumatore. Al contrario, nel caso dell'offerta turistica – sia di servizi singoli, sia di prodotti turistici integrati – i sistemi di distribuzione vengono utilizzati per portare il cliente verso il servizio, ad esempio l'albergo, il ristorante, la nave da crociera o l'aereo. I canali distributivi possono essere diretti – ovvero il passaggio avviene direttamente dal produttore/erogatore al consumatore – brevi – ovvero produttore, distributore e cliente – oppure lunghi, ovvero con due o più intermediari che si frappongono tra il produttore/erogatore e il consumatore finale. La presenza di uno o più intermediari genera ovviamente costi aggiuntivi per il produttore, che vede di conseguenza ridursi i margini di profitto. D'altra parte, è anche vero che il ricorso agli intermediari può generare una grande visibilità e, a volte, quando il rischio di invenduto viene assunto dal distributore – ricavi certi per il produttore.

I principali attori della distribuzione nel settore turistico sono: agenzie e agenti di viaggio (online e offline), tour operator, enti del turismo (nazionali, regionali e locali), sistemi di prenotazione (DMS), consorzi, global distribution systems (GDS), online search engines (ad esempio motori e metamotori di ricerca come Volagratis, ma anche Google).

A fronte di alcuni importanti fenomeni quali la disintermediazione, la presenza di pochi grandi player online che concentrano nelle loro mani un forte potere contrattuale nei confronti dell'offerta e l'aumento della concorrenza, si è acuita la necessità da parte delle destinazioni di gestire adeguatamente le scelte in merito a quali canali distributivi utilizzare per veicolare la propria offerta e come comporre il proprio mix distributivo, sapendo che ciascun canale (online/offline, proprio/di terzi) presenta costi, rischi e risultati differenti.

La moltiplicazione dei turismi, la specificità dei bisogni della domanda e la ricchezza dell'offerta di un territorio sono alcuni dei fattori che mettono in evidenza l'importanza di una efficace analisi del mercato per identificare i mercati target a cui una destinazione vuole indirizzare la propria offerta.

La segmentazione rappresenta una componente importante nella definizione della marketing strategy e del posizionamento strategico di un'impresa o di un territorio (Crouch, 2011) ed è un processo che consiste nella ripartizione del mercato in singole unità target (segmenti) che presentano bisogni, specificità, aspettative, motivazioni e comportamenti omogenei rispetto all'esperienza di viaggio. Il risultato di questo processo è l'individuazione dei segmenti, ovvero insiemi di consumatori che sono accomunati fra loro da uno o più fattori di omogeneità e che, allo stesso tempo, si differenziano da altri gruppi di consumatori per uno o più elementi di disomogeneità (d'Angella, 2013).

I criteri di segmentazione possono essere tradizionali – variabili geografiche, demografiche o socio-economiche – oppure innovativi – variabili legate alla motivazione del viaggio, ai comportamenti, agli stili di vita, alle esperienze –. A prescindere dalla loro natura, le variabili impiegate devono permettere di isolare delle differenze significative nelle esigenze, caratteristiche e nel comportamento d'acquisto manifestato dalla domanda.

Una segmentazione efficace consente infatti di identificare e valutare le differenze che caratterizzano i vari gruppi di consumatori di cui si compone il mercato allo scopo di:

- aumentare la conoscenza del mercato;
- selezionare i segmenti ad alto potenziale a cui rivolgere la propria offerta;
- soddisfare meglio bisogni e aspettative specifici;
- fidelizzare i clienti;
- differenziare l'offerta rispetto alla concorrenza attraverso prodotti unici e riconoscibili.

Ovviamente questa attività deve essere svolta valutando il rapporto costi/benefici della segmentazione, in particolare il bilanciamento tra i costi connessi sia alla procedura di segmentazione, sia alla messa a punto dell'offerta e

del marketing mix *ad hoc* per ogni segmento e la rilevanza dei segmenti di mercato individuati.

La gestione della relazione diretta con il cliente è un'attività che richiede l'attivazione e il mantenimento di un dialogo tra la destinazione e il turista, prima, durante e dopo l'esperienza di viaggio. Anche grazie allo sviluppo di sistemi di comunicazione digitale, questa attività è diventata oggi preponderante rispetto alla classica forma di comunicazione monodirezionale con il mercato. Gli strumenti a disposizione oggi sono molteplici e comprendono i tradizionali canali telefonici, ma anche app, social network, online customer care e siti web che prevedono la possibilità da parte del turista di postare messaggi, valutare contenuti o servizi turistici (Pike *et al.*, 2011).

La promozione della destinazione è un insieme di attività di informazione, comunicazione, persuasione che hanno come obiettivo ultimo la facilitazione della vendita dell'offerta turistica. In un contesto competitivo quale quello odierno, caratterizzato da una moltitudine mai conosciuta prima di messaggi provenienti da una varietà notevole di canali e strumenti, diventa importante adottare una comunicazione integrata di marketing (IMC), che metta a sistema le attività per garantire il massimo impatto informativo e persuasivo sui clienti.

Il piano di comunicazione rappresenta uno strumento utile a tale scopo ed è stato spesso impiegato anche dalle destinazioni turistiche per organizzare queste attività di destination marketing. Anche in questo caso le nuove tecnologie hanno avuto un grande impatto sulle attività delle destinazioni turistiche, che oggi vedono nel sito web ufficiale un potente strumento di comunicazione, relazione, promozione e promo-commercializzazione delle offerte (De Carlo, 2012).

La gestione dell'immagine e del brand della destinazione è indicata da numerosi studi di marketing come un'attività cardine di metamanagement. Infatti, in sua assenza è possibile che si verifichino sprechi economici e dissonanze comunicative dovute alla duplicazione delle attività di comunicazione realizzate dai diversi operatori (De Carlo, 2013). Il destination branding nasce dall'estensione dei concetti di product e corporate branding alla destinazione¹⁵, e si occupa del processo di sviluppo e gestione strategica della marca di un territorio turistico con l'obiettivo di rafforzare il suo posizionamento sul mercato internazionale (Blain *et al.*, 2005; Baker & Cameron, 2008; Candelo, 2009; Ejarque, 2009). In un contesto competitivo molto affollato, la marca può essere un im-

¹⁵ Per un approfondimento sulle differenze tra corporate e product branding e destination branding si vedano, tra gli altri, Baker & Cameron, 2008, p. 86; Candelo, 2009, p. 89; Pike, 2005; Tasci & Kozak, 2006.