

MARCO VALERI
ANNA SCUTTARI
HARALD PECHLANER

RESILIENZA E SOSTENIBILITÀ: DINAMICHE GLOBALI E RISPOSTE LOCALI



G. Giappichelli Editore

PREFAZIONE

Il libro *Resilienza e sostenibilità: dinamiche globali e risposte locali* si pone l'obiettivo di valutare possibili modelli organizzativi orientati allo sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche in condizioni di incertezza, con particolare riferimento al superamento di crisi. Il volume è incentrato sulla relazione esistente tra i concetti di *sostenibilità e resilienza*.

Le destinazioni e le imprese turistiche possono essere qualificate sostenibili quando, in una ottica di medio-lungo periodo, definiscono un orientamento strategico finalizzato ad erogare servizi turistici che tutelino le risorse ambientali, salvaguardino l'identità, i valori ed il patrimonio culturale delle popolazioni residenti, apportando un beneficio economico.

Nel presente volume si sottolinea come le destinazioni e le imprese turistiche che vogliono essere sostenibili non possano rimanere isolate all'interno del contesto competitivo ma debbano diventare un singolo nodo del più ampio network di relazioni attivate con altre destinazioni e imprese, anche avulse dal contesto prettamente turistico.

Per perseguire uno sviluppo duraturo, le destinazioni e le imprese devono maturare la capacità di resistere, adattarsi e trasformarsi in condizioni di crisi. In questo contesto, la resilienza va intesa in termini di reattività, adattabilità, stabilità dinamica di un sistema organizzativo. Essa focalizza l'attenzione sull'insieme delle dinamiche di persistenza, di adattamento e di trasformazione che si realizzano all'interno del sistema socio-economico: fornisce, in tal modo, un'egregia rappresentazione di ciò che, anche in occasione di perturbazioni violente e radicali (ad es. le crisi economiche), si osserva nella realtà in quelle organizzazioni che trasformano gli shock in opportunità strategiche di sviluppo.

Il volume si articola in due parti: la prima parte si focalizza sul concetto di resilienza e mira a contestualizzarla, in un'ottica multidisciplinare, nel sistema turistico; la seconda parte si focalizza su particolari aspetti della sostenibilità delle destinazioni, focalizzando l'attenzione sulla misurazione della sostenibilità e sull'importanza della domanda turistica.

Considerata l'ampiezza e la complessità della tematica trattata, il volume non si prefigge di offrire una visione esaustiva della tematica affrontata ma, attraverso le evidenze empiriche, intende offrire spunti di riflessione e opportunità di ricerca per la prosecuzione del dibattito sull'argomento.

Gli Autori

RESILIENZA E SOSTENIBILITÀ: GOVERNANCE E RELAZIONI PER UNA CULTURA DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

Marco Valeri^{*}, *Anna Scuttari*^{**}, *Harald Pechlaner*^{***}

SOMMARIO: 1. Resilienza e sostenibilità: alcune prospettive di analisi. – 2. La *governance* come leva per uno sviluppo sostenibile e resiliente. – 3. Verso una cultura dello sviluppo sostenibile. – 4. Lo sviluppo di relazioni sostenibili. – 5. Conclusioni e limiti. – *Riferimenti bibliografici.*

Obiettivo del presente capitolo è proporre una riflessione sulla necessità di adattare l'azione di governo delle destinazioni turistiche e delle imprese turistiche al fine di raggiungere un giusto equilibrio tra resilienza e sostenibilità e quindi, un vantaggio competitivo. In contesti organizzativi sempre più complessi, il conseguimento dello sviluppo sostenibile dipende dalla capacità dell'organo di governo di gestire in modo efficiente ed efficace le relazioni con i diversi portatori di interesse, ovvero tra il sistema di offerta turistica ed il turista, e di adattarsi all'ambiente esterno. A questo proposito, un elemento di novità è costituito dalla necessità crescente di coinvolgere le popolazioni residenti e le reti regionali non turistiche nella pianificazione del turismo, in un'ottica partecipativa e intersettoriale. La realizzazione di progetti innovativi e potenzialmente sostenibili non può prescindere dallo sviluppo di adeguati processi di apprendimento dalle esperienze vissute quotidianamente nel corso della gestione aziendale.

^{*} *Marco Valeri*, Niccolò Cusano University, Italy and Visiting Professor at Taylor's University, Malaysia.

^{**} *Anna Scuttari*, Munich University of Applied Sciences HM, Facoltà di Turismo, Monaco di Baviera & Center for Advanced Studies, Eurac Research, Bolzano.

^{***} *Harald Pechlaner*, Università Cattolica di Eichstätt-Ingolstadt, Cattedra di Turismo/Center for Entrepreneurship & Center for Advanced Studies, Eurac Research, Bolzano.

1. Resilienza e sostenibilità: alcune prospettive di analisi

Trend globali quali la digitalizzazione, l'iper mobilità (o l'immobilità forzata durante la pandemia covid-19), la gestione di condizioni emergenziali, la sicurezza internazionale, il cambiamento demografico e climatico impongono una profonda riflessione sulle dinamiche di sviluppo del turismo e delle destinazioni turistiche. Creatività e resilienza sono principi auspicabili per far fronte, a livello locale, alle sfide determinate da tali cambiamenti globali, con il fine di perseguire uno sviluppo sostenibile nel medio-lungo periodo. L'obiettivo del volume è quello di valutare possibili modelli organizzativi orientati alla crescita delle destinazioni turistiche in queste particolari sfide, con particolare riferimento al superamento di fasi critiche di sviluppo. Per far questo si propone di focalizzare il dibattito sulla relazione esistente tra i concetti di "creatività, resilienza e sviluppo sostenibile", così come su altri ambiti di ricerca ad essa legati (Bramwell & Sharman, 1999; Valeri *et al.*, 2016).

Il termine sviluppo sostenibile trova la sua spiegazione nei documenti della Commissione Brundtland, secondo la quale si configura come "*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*" (WCED, 1987). Tale definizione può essere applicata ad una vasta gamma di condizioni sociali ed economiche, siano esse emergenti o in fase di trasformazione. La stessa definizione include tre aspetti fondamentali dello sviluppo sostenibile: efficienza economica, efficienza sociale ed efficienza ambientale. Secondo tale definizione, le destinazioni e le imprese turistiche possono essere qualificate come sostenibili quando, in una ottica di medio-lungo periodo, definiscono un orientamento strategico finalizzato ad erogare servizi turistici che tutelino le risorse ambientali e gli aspetti economici e che salvaguardino l'identità, i valori ed il patrimonio culturale delle popolazioni residenti.

In questa prospettiva di analisi, le destinazioni e le imprese turistiche che vogliono essere sostenibili non possono rimanere isolate all'interno del contesto competitivo; ciascuna destinazione e impresa turistica dovrà diventare un singolo nodo del più ampio network di relazioni attivate con tutte le destinazioni e le altre imprese turistiche e non turistiche, anche di più grandi dimensioni, che sono interessate alla loro sopravvivenza nel tempo. Tali reti di imprese e enti sono finalizzate al conseguimento di obiettivi comuni quali:

1. tutela dell'ambiente, puntando alla minimizzazione dell'impatto ambientale delle strutture e delle attività legate al turismo;
2. tutela della cultura tradizionale delle popolazioni locali;
3. coinvolgimento delle popolazioni locali nella progettazione di servizi turistici sostenibili ed innovativi;
4. condivisione dei benefici socio-economici derivanti dal turismo.

Per perseguire un siffatto sviluppo sostenibile in un contesto di elevata competitività e di cambiamenti strutturali, a livello economico e demografico globale, alle destinazioni è richiesta la capacità di gestire i rischi e gli impatti della globalizzazione e, più in generale, l'abilità di perseguire obiettivi di crescita in un contesto di incertezza (Butler, 1998; Buckley, 2012; Pechlaner & Innerhofer, 2018).

Il termine resilienza, originariamente, venne impiegato nel campo della fisica dei materiali e successivamente in quello dell'ecologia. Fu Holling, nel 1973, a darne per primo risalto definendo "resilienza" la capacità di carpire insegnamenti dai cambiamenti dell'ambiente esterno e di adattarsi ad essi per sopravvivere nel tempo. Il termine resilienza si riferisce alla capacità di un materiale, di un sistema o persino di un individuo, di tornare ad uno stato di equilibrio dopo uno shock causato da un mutamento esterno. In ambito manageriale si parla di organizzazioni resilienti quando queste sono in grado di gestire con efficienza ed efficacia gli shock esogeni rispetto alle organizzazioni dominate (fragili) o dominanti (robuste) e di apprendere con tempestività e tempismo dall'ambiente esterno (Calgaro *et al.*, 2014).

La resilienza va dunque intesa in termini di reattività, adattabilità, stabilità dinamica di un sistema organizzativo. Essa presuppone una sollecitazione (per es. un fattore di rischio, un'innovazione, o un diverso assetto dei mercati) e focalizza l'analisi sull'insieme delle dinamiche di persistenza, di adattamento e di trasformazione che si realizzano all'interno del sistema osservato; fornisce in tal modo un'egregia rappresentazione di ciò che, anche in occasione di perturbazioni violente e radicali – quali ad esempio le crisi economiche – si osserva nella realtà, ossia il vincolo interno cui deve sottostare la successiva rielaborazione.

Adottando un approccio teorico multidisciplinare, la resilienza è stata applicata anche al contesto della destinazione turistica (Scuttari & Corradini, 2018). Applicato al turismo, un ragionamento di questo tipo riesce a cogliere e condensare tre approcci diversi, che vengono messi in relazione con la tipologia di stress esterni e con le diverse capacità ("*capacities*") dei sistemi stessi di assorbire, adattarsi o trasformarsi di fronte ad un evento dirompente. Questi approcci alla resilienza includono: l'*approccio ingegneristico* (Bodin & Wiman, 2004), che sottolinea la capacità e la velocità dei materiali (o, nel caso turistico, delle destinazioni/imprese) di ritornare alla propria condizione iniziale dopo aver subito uno shock esterno; l'*approccio ecologico*, finalizzato a osservare le dinamiche di adattamento in presenza di stress esterni, e, infine, l'*approccio evolutivistico*, più orientato a studiare dinamiche di trasformazione dei sistemi, che creano deformazioni permanenti delle strutture sociali.

Le imprese resilienti, in definitiva, sono organizzazioni che, inizialmente, sanno far fronte alla situazione avversa sviluppando caratteristiche di consapevolezza e riflettendo su come occorre agire e, secondariamente, sviluppano risposte specifiche e attività di reazione, adattamento o trasformazione per sopravvivere

nel lungo termine. Le imprese resilienti sono, dunque, in grado di mettere in atto le strategie più consone alla situazione ed alla continua volatilità che caratterizza il periodo in corso, ottenendo così performance positive e una solidità riscontrabile anche nel lungo periodo. Esse, dunque, di fronte al cambiamento, non restano statiche con l'obiettivo di resistere semplicemente allo shock, come, invece, accade per le organizzazioni robuste. Le imprese resilienti, infatti, mirano ad evolvere, migliorando alcuni aspetti al loro interno per rispecchiare al meglio i cambiamenti che si verificano nell'ambiente in cui operano.

Le problematiche delle imprese che operano nel settore della creatività e della cultura si inseriscono nel quadro più ampio del *management* e della *governance* delle attività creative e culturali e costituiscono esempi di imprese resilienti in contesti rurali e urbani (Levent, 2011; Roberts & Townsend, 2015). Esse impattano a loro volta sullo sviluppo, sulla resilienza di comunità locali e sulla rivitalizzazione di regioni e destinazioni turistiche (Pechlaner *et al.*, 2009).

Pertanto, in un contesto competitivo sempre più complesso, e in risposta ad una crisi globale legata alla pandemia covid-19, le imprese turistiche e le imprese della creatività sono chiamate ad interrogarsi su nuove pratiche di *management*, su nuovi modelli di business idonei a favorire il potenziamento di assetti organizzativi orientati alla crescita ed allo sviluppo delle destinazioni turistiche e delle comunità locali.

2. La governance come leva per uno sviluppo sostenibile e resiliente

Il forte legame tra la *governance* e lo sviluppo sostenibile è stato oggetto di un continuo confronto scientifico che ha coinvolto Università, imprese, attori pubblici e privati (Bramwell & Bernard, 2011). La consapevolezza del legame esistente tra la *governance* e lo sviluppo turistico sostenibile delle destinazioni e delle imprese turistiche è divenuta ormai condivisa da buona parte della comunità accademica con il maturare della concezione delle organizzazioni intese come sistema di conoscenze e competenze (Hall, 2011). In particolare, nella letteratura manageriale si menzionano approfondimenti in relazione alle modalità attraverso cui la *governance* crea le condizioni per l'attivazione di processi di creazione e condivisione di nuova conoscenza per la produzione/erogazione di prodotti/servizi turistici innovativi.

Se nel dibattito scientifico internazionale il tema della *governance* e dello sviluppo sostenibile nel turismo sono stati oggetto di analisi e di approfondimento, nella letteratura di *management* del turismo il termine *governance* è stato citato meno frequentemente rispetto ai relativi termini di politica del turismo, politica di pianificazione turistica e *destination management* (Hall, 2008).

I contributi scientifici in cui viene citato il concetto di "*destination governance*" evidenziano una distinzione tra la *governance* della destinazione turistica e

quella delle imprese turistiche e concentrano l'attenzione sulle variabili che devono essere costantemente monitorate per garantire un'efficiente ed efficace gestione aziendale.

La necessità di studiare le problematiche di *governance* delle destinazioni turistiche ha fatto sì che teorie già note assumessero sempre più importanza e contribuissero ad arricchire la letteratura sul *destination management* con approcci esplicativi (Beritelli *et al.*, 2007; D'Angella *et al.*, 2010; Marzano & Scott, 2009; Valeri, 2015).

Nonostante il continuo fiorire di contributi sul tema della *governance* della destinazione e dell'impresa turistica, ad oggi non si è ancora arrivati ad una loro definizione univoca, considerata la novità della tematica ed i limiti scientifici che ciascun contributo presenta (Pechlaner *et al.*, 2010; Pechlaner *et al.*, 2012). Nonostante ciò non sia sempre agevole, la letteratura evidenzia la necessità di individuare all'interno delle destinazioni turistiche un organo di governo, di natura pubblica, o privata o mista con funzioni altamente complesse ed articolate (Pencarelli, 2001; Tamma, 2002).

In generale, si può affermare che l'attività di *governance*, sia della destinazione sia dell'impresa turistica, è concepita come un sistema di interventi mirati a consolidare ed accrescere, nel tempo, il vantaggio competitivo, definendo obiettivi di sviluppo sostenibili chiari e condivisi nei confronti di tutti gli attori del sistema turistico.

L'attività di *governance* coinvolge non solo gli shareholders ma anche soggetti (persone fisiche) che hanno uno specifico interesse nella destinazione turistica (es. singoli manager, coalizioni di prestatori di lavoro, ecc.) e/o un interesse per la destinazione turistica (i cosiddetti *stakeholders*, ciascuno con ruoli ed influenze diverse). Alcuni di questi condizionano direttamente le finalità della destinazione turistica (es. fornitori o distributori di servizi turistici), altri sono portatori di un interesse pubblico o latamente sociale verso la destinazione turistica (es. le organizzazioni dello Stato o le associazioni di cittadini). Tali attori, spesso, non sono tra loro legati da rapporti di natura gerarchica, il che genera inevitabilmente sovrapposizione di interventi, disfunzionalità e di conseguenza perdita di competitività (Paniccia *et al.*, 2011). Per questo motivo le Istituzioni hanno la responsabilità di definire un sistema di regole idonee a tutela del regolare funzionamento del rapporto tra tali attori.

3. Verso una cultura dello sviluppo sostenibile

La filosofia della sostenibilità impone all'organo di governo delle destinazioni e delle imprese turistiche di sensibilizzare, ciascuna all'interno delle proprie realtà aziendali, una cultura della sostenibilità. In che modo? Formalizzando i principi della sostenibilità in pratiche, strumenti e modelli di gestione strategica. L'or-

gano di governo dovrà essere in grado di garantire il giusto equilibrio tra la capacità imprenditoriale e l'esigenza di efficientismo manageriale e finanziario (Golinelli & Volpe, 2012).

In questo modo l'orientamento alla sostenibilità chiama in causa, da una parte, la capacità di progettazione futura, tipica della figura dell'imprenditore razionale, e, dall'altra, la curiosità verso la scoperta di fenomeni complessi. Nel tradurre la sostenibilità in orientamento e poi in prassi operative, la creatività da sola non basta a dominare l'ambiente generale e specifico. Per generare innovazione, l'organo di governo dovrà fronteggiare le sfide competitive in un contesto sempre più sfidante facendo leva sull'efficientismo di governo.

La *governance* e il *management* delle organizzazioni turistiche hanno la responsabilità di favorire la creazione di un clima organizzativo favorevole allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici economicamente vantaggiosi, socialmente accettati dalle comunità ospitanti e tutela delle risorse ambientali locali. In che modo? Creando un ambiente di lavoro in cui far interagire risorse umane con forti potenzialità innovative, orientate ad esplorare nuovi percorsi di sviluppo e pronte ad assumersi rischi rilevanti a costi ragionevoli (Pechlaner *et al.*, 2011; Schianetz *et al.*, 2007).

Tutto questo richiede l'esistenza di un clima stimolante alla creazione e condivisione di obiettivi più ardui che potranno essere conseguiti in un contesto lavorativo favorevole allo sviluppo di nuova conoscenza. Pertanto, se la competitività delle organizzazioni turistiche si misura sulla capacità di far vivere ai turisti delle esperienze uniche ed irripetibili, la *governance* ed i *management* delle organizzazioni turistiche avranno il delicato compito di sviluppare una serie di azioni in grado di valorizzare la creazione di reti collaborative.

Creare e mantenere un tale contesto presuppone l'esistenza di una struttura organizzativa interna specificamente dedicata ed orientata allo sviluppo dell'innovazione, in cui le risorse umane possono sentirsi stimolate dalle sfide a loro poste.

Un ulteriore aspetto da considerare per la creazione di un contesto organizzativo adeguato è la configurazione di un efficiente ed efficace sistema di controllo. La difficoltà per le imprese che vogliono realizzare prodotti/servizi turistici innovativi è combinare la libertà di idee con l'efficienza del processo di sviluppo.

Pur essendo necessaria un'attività di coordinamento, l'attività di controllo non deve essere troppo rigida per non ostacolare le iniziative più originali e innovative. Creando il giusto coinvolgimento, si lascerebbe così libero spazio allo sviluppo di nuove idee (Landorf, 2009; Epstein *et al.*, 2010). Nonostante ciò, tutto questo non è sufficiente se nelle organizzazioni turistiche non viene attivato un sistema incentivante che stimoli la creatività e l'autonomia gratificando le risorse umane che partecipano allo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici e garantendo adeguati riconoscimenti monetari e non monetari in funzione dell'at-

tività svolta. Tutti ingredienti indispensabili per poter conseguire l'equilibrio organizzativo.

4. *Lo sviluppo di relazioni sostenibili*

Se l'obiettivo delle organizzazioni turistiche è creare valore sostenibile per la collettività, anche i processi organizzativi, indispensabili per la realizzazione di prodotti/servizi turistici innovativi, dovranno essere sostenibili e in grado di coinvolgere e remunerare, nel tempo, i diversi portatori di interesse (Paniccia *et al.*, 2011).

Ciò vuol dire che tali processi dovranno essere in grado di valorizzare e consolidare il sistema di relazioni attivato dalle organizzazioni turistiche verso tutti i diversi portatori di interesse, garantendone la sostenibilità nel tempo. In questo senso, la sostenibilità delle destinazioni e delle imprese turistiche verrebbe a dipendere dalla sostenibilità delle relazioni attivate con i differenti portatori d'interessi (Jamal & Getz, 1995; Ritchie & Crouch, 2000; Ryan, 2002).

La sostenibilità delle destinazioni e delle imprese turistiche presuppone:

1. la creazione di un ambiente di lavoro innovativo, che si dimostri stimolante per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici;
2. la progettazione e lo sviluppo di prodotti/servizi turistici innovativi in grado di soddisfare le esigenze, esplicite o latenti, di una clientela sempre più esigente;
3. la proficua collaborazione delle organizzazioni turistiche con i fornitori di servizi turistici;
4. relazioni chiare e trasparenti con tutti gli attori che, a vario titolo, interagiscono con le destinazioni e con le imprese turistiche;
5. il ruolo proattivo e reattivo delle organizzazioni turistiche all'interno delle comunità ospitanti in ottica co-evolutiva;
6. la salvaguardia dell'ambiente grazie all'adozione di comportamenti sostenibili orientati al rispetto delle risorse naturali dei territori.

In questa prospettiva di analisi le organizzazioni turistiche sostenibili non sono entità isolate dal contesto, bensì rappresentano il nodo centrale di un *network* più ampio di relazioni attivate con tutti gli attori che, a vario titolo, interagiscono con le organizzazioni turistiche (Pechlaner *et al.*, 2011; Valeri, 2016; Valeri & Baggio, 2020a; 2020b; 2021).

La responsabilità delle Istituzioni

La *governance* e il *management* delle organizzazioni turistiche hanno la responsabilità di favorire la creazione di un clima organizzativo necessario per lo

sviluppo di nuovi prodotti/servizi turistici economicamente vantaggiosi, socialmente accettati dalle comunità ospitanti ed a tutela delle risorse ambientali locali. Di contro le Istituzioni hanno la responsabilità di sostenere la progettazione e la promozione del turismo, a livello nazionale ed internazionale, predisponendo una serie di interventi mirati a:

- a) potenziare la competitività del settore turistico in Italia e all'estero;
- b) promuovere lo sviluppo del turismo sostenibile, responsabile e di qualità;
- c) mettere a frutto il potenziale delle politiche e gli strumenti finanziari europei per lo sviluppo del turismo.

Tali interventi dovrebbero garantire un miglior controllo della pianificazione territoriale, una migliore gestione del traffico privato da e verso le zone turistiche, una diversificazione dell'offerta turistica, la sensibilizzazione e l'educazione della popolazione locale all'ospitalità turistica, la predisposizione di un piano formativo per l'istruzione e la formazione professionale delle persone direttamente coinvolte nell'amministrazione delle zone interessate. A tale proposito, un ruolo importante potrebbe essere svolto da organismi, enti o iniziative votati al monitoraggio della sostenibilità del turismo, quali ad esempio gli osservatori per il turismo sostenibile appartenenti al network dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (cfr. Pechlaner, Scuttari, Isetti, Habicher, Capitolo "Misurare la sostenibilità: l'esperienza dell'osservatorio per il turismo sostenibile in Alto Adige" del presente volume) o altri strumenti volontari per la certificazione e per il monitoraggio della sostenibilità. Alcuni esempi a questo proposito sono il Sistema di gestione, informazione e monitoraggio ETIS (European Tourism Indicator System), proposto e testato a livello europeo, oppure gli *standard stability* da GSTC (Global Sustainable Tourism Council). Tali iniziative rafforzano la capacità dei decisori politici di operare delle scelte basate sull'evidenza empirica, raccogliendo dati e statistiche che toccano più ambiti disciplinari, trascendendo il mero monitoraggio degli impatti economici del turismo. In questa direzione si muove anche la "European Strategy for sustainable tourism", volta a rafforzare la *governance* e il monitoraggio per la sostenibilità (2020/2038(INI) – Establishing an EU Strategy for Sustainable Tourism).

Il potenziamento della competitività del settore turistico, per il tramite del rafforzamento dell'immagine del territorio, richiede l'implementazione di una efficiente ed efficace strategia di *brand management* (Blain *et al.*, 2005; Martini, 2005; Golinelli & Simoni, 2006), capace di trasmettere non soltanto le unicità del territorio, ma anche la vocazione alla sostenibilità dello stesso. Il marchio turistico territoriale, promuovendo e valorizzando un intero territorio e le sue risorse naturali e culturali, ha dunque la potenzialità di comunicare all'esterno un'immagine e un'identità "univoca" della destinazione turistica, nonostante le molteplici e diverse sfaccettature dei territori (Franch *et al.*, 2008).

5. Conclusioni e limiti

Resilienza e sostenibilità sono due concetti tra loro fortemente connessi. La resilienza è il prerequisito per la sopravvivenza dell'impresa e per la funzionalità ed efficacia delle reti di destinazione; la sostenibilità è invece l'orientamento, la strategia in connessione con la responsabilità e la dottrina sociale. Le reti di destinazione resilienti percepiscono i problemi affrontati dalle imprese nelle destinazioni e sono in grado di adattarsi per rispondervi. Se da un lato le organizzazioni devono affrontare la sfida di adattarsi o cambiare i loro modelli di business per via di un contesto in continuo cambiamento, dall'altro sono anche protette per via della loro inclusione in un sistema di *governance* di destinazione proattivo ed orientato proprio al cambiamento. Il sistema di destinazione può imparare molto da queste dinamiche individuali e di rete. La crisi della pandemia da Covid-19 ha dimostrato che in una situazione di emergenza la collaborazione tra le imprese turistiche è ancora più importante. Le destinazioni resilienti mostrano in effetti forti competenze cooperative da cui può emergere un *know-how* di base nel medio-lungo termine. Soprattutto, però, una ripartenza riesce molto meglio attraverso lo scambio di esperienze e la condivisione della situazione di crisi, perché solo così può generarsi un impegno alla ripartenza di tipo collettivo. Una simile capacità comune di assorbire, adattarsi e trasformarsi in presenza di uno shock crea a sua volta fiducia e rispetto reciproci. Di conseguenza, una dinamica collaborativa basata sul *commitment*, la fiducia e il rispetto rafforza l'orientamento delle aziende e la destinazione verso la sostenibilità. Tuttavia, ciò che è essenziale nello sviluppo sostenibile – e questa è una novità – è che non si tratta più solo delle relazioni tra le aziende e i loro stakeholder, ma che aggiunge la popolazione residente come terzo livello di interazione. Questa – anche se non è direttamente coinvolta nel turismo – ne può influenzare significativamente lo sviluppo con una consapevolezza positiva o negativa degli inevitabili effetti dello stesso sull'ambiente e sulla società. Non ci può essere uno sviluppo turistico sano se la popolazione non ne è partecipe. La qualità della vita della popolazione residente è il presupposto per la qualità dell'esperienza degli ospiti: il design dello spazio di vita arriva prima del design della destinazione. Questo è il nuovo legame tra resilienza e sostenibilità.

Riferimenti bibliografici

- BERITELLI P., BIEGER T. & LAESSER C. (2007), Destination governance: using corporate governance theories as a foundation for effective destination management, in *Journal of Travel Research*, 46(1), pp. 96-107.
- BLAIN C., LEVY S.E. & RITCHIE J.R.B. (2005), Destination Branding, in *Journal of Travel Research*, 43(4), pp. 328-338.
- BODIN P. & WIMAN B. (2004), Resilience and other stability concepts in ecology: Notes on their origin, validity, and usefulness, in *ESSN Bulletin*, 2(2), pp. 33-43.

- BRAMWELL B. & BERNARD L. (2011), Critical research on the governance of tourism and sustainability, in *Journal of Sustainable Tourism*, May-June, 19(4-5), pp. 411-421.
- BRAMWELL B. & SHARMAN A. (1999), Collaboration in local tourism policy making, in *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 392-415.
- BUCKLEY R. (2012), Sustainable tourism: Research and reality, in *Annals of Tourism Research*, 39(2), pp. 528-546.
- BUTLER R. (1998), Sustainable tourism – looking backward in order to progress?, in C.M. HALL & A.A. LEW (Eds.), *Sustainable tourism: A geographical perspective*, Addison Wesley Longman, London, pp. 25-34.
- CALGARO E., LLOYD K. & DOMINEY-HOWES D. (2014), From vulnerability to transformation: A framework for assessing the vulnerability and resilience of tourism destinations, in *Journal of Sustainable Tourism*, 22, pp. 341-360.
- D'ANGELLA F., DE CARLO M. & SAINAGHI R. (2010), Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations, in *Tourism Review*, 65(4), pp. 61-73.
- EPSTEIN M.J., BUHOVAC A.R. & YUTHAS K. (2010), Implementing sustainability: the role of leadership and organizational culture, in *Strategic Finance*, 91(1), pp. 41-47.
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. & PARISI G. (2008a), 4L tourism (landscape, leisure, learning and limit): responding to new motivations and expectations of tourists to improve the competitiveness of Alpine destinations in a sustainable way, in *Tourism Review*, 63(1), pp. 4-14.
- GOLINELLI C.M. & SIMONI M. (2006), Gli strumenti del marketing turistico e territoriale, in *Sinergie. Rapporti di Ricerca*, 2(23), pp. 61-78.
- GOLINELLI G.M. & VOLPE L. (2012), *Consonanza, valore, sostenibilità verso l'impresa sostenibile*, Cedam, Padova.
- HALL C.M. (2008), *Tourism planning: Policies, processes and relationships*, 2nd ed., Pearson Prentice Hall, Harlow, UK.
- HALL C.M. (2011), A typology of governance and its implications for tourism policy analysis, in *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), pp. 437-457.
- HALL C.M. & LEW A.A. (Eds.) (1998), *Sustainable tourism: A geographical perspective*, Longman, New York.
- HALL C.M., GOSSLING S. & SCOTT D. (2015), The evolution of sustainable development and sustainable tourism, in C.M. HALL, S. GOSSLING & D. SCOTT (Eds.), *The Routledge handbook of tourism and sustainability*, Routledge, Oxford, pp. 15-31.
- JAMAL T.B. & GETZ D. (1995), Collaboration theory and community tourism planning, in *Annals of Tourism Research*, 22(1), pp. 186-204.
- LANDORF C. (2009), Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites, in *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), pp. 53-70.
- LEVENT T.B. (2011), Sustainable city and creativity: promoting creative urban initiatives, in L.F. GIRARD & P. NIJKAMP (Eds.), Ashgate Publishing Ltd, Farnham, UK.
- MARTINI U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- MARZANO G. & SCOTT N. (2009), Power in destination branding, in *Annals of Tourism Research*, 36(2), pp. 247-267.

- PANICCIA P., MINGUZZI A. & VALERI M. (2011), Coevoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'"albergo diffuso", in L. PILOTTI (a cura di), *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, il Mulino, Bologna.
- PECHLANER H., ABFALTER D. & LANGE S. (Eds.) (2009), *Culture and Creativity as Location Factors – Looking Beyond Metropolitan Areas*, Innsbruck University Press, Innsbruck.
- PECHLANER H., RAICH F. & BERITELLI P. (2010), Introduction to the Special Issue: Destination governance, in *Tourism Review*, 65(4), pp. 4-85.
- PECHLANER H., PANICCIA P., VALERI M. & RAICH F. (2012), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino.
- PENCARELLI T. (2001), *Marketing e performance nell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino.
- RITCHIE J.R.B. & CROUCH G.I. (2000), The Competitive Destination: A Sustainable Perspective, in *Tourism Management*, 21(SI), pp. 1-7.
- ROBERTS E. & TOWNSEND L. (2015), The contribution of the creative economy to the resilience of rural communities: exploring cultural and digital capital, in *Sociologia Ruralis*.
- RYAN C. (2002), Equity, management, power sharing and sustainability. Issues of the 'new tourism', in *Tourism Management*, 23(1), pp. 17-26.
- SCHIANETZ K., KAVANAGH L. & LOCKINGTON D. (2007), The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations, in *Tourism Management*, 28(6), pp. 1485-1496.
- SCUTTARI A. & CORRADINI P. (2018), Multidisciplinary approaches to resilience in tourism destination studies. A conceptual framework, in E. INNERHOFER, M. FONTANARI & H. PECHLANER (Eds.), *Destination Resilience. Challenges and opportunities for destination management and governance*, Routledge, London, pp. 33-48.
- 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.
- VALERI M. (2015), Sustainability development and competitiveness of Rome as a tourist destination, in *Tourism and Hospitality Management*, 21(2), pp. 203-218.
- VALERI M. (2016), Networking and cooperation practices in the Italian tourism business, in *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 2(1), pp. 30-35, <http://doi.org/10.5281/zenodo.376333>.
- VALERI M. & BAGGIO R. (2021), Increasing the efficiency of knowledge transfer in an Italian tourism system: a network approach, in *Current Issues in Tourism*, doi: 10.1080/13683500.2021.1937960.
- VALERI M. & BAGGIO R. (2020a), Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration, in *Current Issues in Tourism*, 24(9), pp. 1270-1283. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777950>.
- VALERI M. & BAGGIO R. (2020b), Social network analysis: organizational implications in tourism management, in *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), pp. 342-353, doi: 10.1108/IJOA-12-2019-1971.

- VALERI M., PECHLANER H. & GON M. (2016), *Innovazione, sostenibilità e competitività. Teoria ed evidenze empiriche*, Giappichelli, Torino.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987), *Report of the world commission on environment and development: Our common future*, UN, New York.

DIMENSIONI E PERCEZIONI DI RESILIENZA: CONCETTI E DINAMICHE IN CONTESTI AD ALTA VULNERABILITÀ

*Alberto Amore**

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Turismo e resilienza: Turismo sostenibile 2.0? – 3. Investigando sulla destinazione resiliente. – 4. Discussione. – 5. Conclusione. – *Riferimenti bibliografici.*

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, il concetto di resilienza ha preso piede negli studi sul turismo (Hall, Prayag & Amore, 2017; Lew, 2014; Pechlaner, Zacher, Eckert & Petersik, 2018), diventando a tutti gli effetti la nuova parola-chiave nelle conversazioni tra accademici e professionisti dello sviluppo turistico locale (Jamaica Ministry of Tourism, 2018; Saarinen & Gill, 2018). La diffusione di modelli e casi studio suggerisce un marcato interesse attorno allo studio della resilienza in chiave turistica, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata vulnerabilità a causa di disastri naturali (Calgaro, 2010; Cretney, 2016; Moreno & Becken, 2009). La maggior parte degli studi su turismo e resilienza realizzati nel corso degli ultimi dieci anni fanno capo alle scienze ambientali, le scienze sociali e, in secondo piano, gli studi economici (Hall *et al.*, 2017). Tuttavia, si possono riscontrare elementi teorici, risultati e conclusioni contrastanti su cosa sia effettivamente la resilienza e come essa si possa traslare in ambito turistico (Amore, Prayag & Hall, 2018). La letteratura stessa riconosce la mancanza di una visione organica del fenomeno della resilienza e la sua applicazione nei diversi ambiti della gestione, promozione e sviluppo di destinazioni e organizzazioni turistiche (Hall *et al.*, 2017; Lew, 2014; Lew & Cheer, 2017).

In linea generale, vi sono fattori psicologici, culturali, sociali, organizzativi,

* *Alberto Amore*, Professore Associato in Turismo ed Eventi presso la Solent University di Southampton (Regno Unito).